

Recursos Didácticos

para una Economía Social

CASO SIERRA BELLA



Innovación permanente y sostenibilidad

CASO SIERRA BELLA



~ Situación inicial ~

Sierra Bella se constituyó en 2003 conformada por tres socios trabajadores del sector de la jardinería y de la fontanería. Tenían que desplazarse a la costa para poder trabajar, puesto que ellos vivían (y viven) entre Tolox y Guaro, poblaciones de la provincia de Málaga. Además, trabajaban bajo condiciones laborales considerablemente precarias. La experiencia de sus socios fundadores les proporcionó un importante nivel de conocimiento

sobre las necesidades de plantas que tenía el sector en su zona de influencia y las dificultades para encontrarlas con la relación calidad/precio requerida.



Podemos decir que la empresa nace por la confluencia de dos pasiones, por un lado, el amor hacia la jardinería, y por otro, la vinculación y el compromiso con el territorio de La Sierra de Las Nieves.

Primeros pasos

Los tres socios deciden capitalizar sus prestaciones por desempleo para invertir en desarrollar un negocio que les permitiera poner en valor su saber hacer sin desplazarse de Tolox. Para ello adquirieron un terreno familiar, perteneciente a los padres de dos de los socios, en el que comenzaron a dar forma a su proyecto. Este terreno fue el núcleo sobre el que continuaron expandiendo sus instalaciones, invirtiendo progresivamente en otros terrenos limítrofes a la finca raíz. Parte de la idea primigenia estaba relacionada con la **repoblación forestal**, especialmente del pinar, dado que, como ya hemos comentado, la comarca pertenece a la Sierra de las Nieves, que actualmente es Parque Nacional, aunque en la fecha era solo parque Natural.

La actividad económica y cultural de la zona ha estado siempre estrechamente relacionada con el monte, y los socios fundadores de Sierra Bella habían respirado este ambiente desde niños.

Pero la actividad empresarial se fue concretando en torno a la producción de plantas y el mantenimiento de jardines. Y la necesidad de poner foco a nivel estratégico para optimizar la rentabilidad, les fue llevando a concentrar la labor alrededor de la mencionada **producción de plantas de jardín**.

Desde los inicios de la empresa, sus personas socias fundadoras siempre han demostrado una sana inquietud por mejorar su formación empresarial, lo que se ha ido materializando en la participación en numerosos programas formativos, entre los que se encontraban **El Programa de Directivos y Directivas** (en el que participaron dos de sus socios, en La Promoción 2012) y el **Servicio de Coaching Empresarial** (en el que participaron los tres socios en 2015), ambos impartidos por La Escuela de Economía Social. Programas

que les ayudaron a tomar decisiones estratégicas fundamentadas que les han permitido evolucionar y crecer de manera muy positiva.

Por otro lado, los tres socios fundadores buscaban un Modelo que les posibilitara impulsar su proyecto en igualdad de condiciones, con una **estructura horizontal** que respetara las tres voluntades y que les permitiera desarrollarse, tanto a nivel profesional como empresarial. Lo que, sin duda, consideran como una pieza clave del éxito de su empresa y lo que les ha hecho aprovechar al máximo sus competencias complementarias. Además de sentirse muy identificados con los valores cooperativos y la generación de empleo en su entorno rural.



~ Estrategia ~

Como coinciden en destacar en la Empresa, hay un antes y un después de la Estrategia de Sierra Bella vinculado a su relación con La Escuela de Economía Social. Aunque creemos que la clave no ha estado tanto en los contenidos trabajados en los programas, como en la capacidad de sus personas de interiorizarlos y de poner en práctica lo aprendido. Gracias a esta capacidad, han podido tomar decisiones coherentes y bien articuladas. Y esta ha sido la piedra angular de la evolución de la empresa en los diez últimos años.

El equipo se ha esforzado en concretar sus líneas de negocio, buscando **optimizar su rentabilidad** para hacer a la empresa más sostenible, tanto desde el punto de vista social como económico y medioambiental. La Escuela los acompañó en la mejora de su contabilidad analítica, así como en la sistematización y la normalización de sus principales procesos, a través de su antiguo servicio de Coaching Empresarial. Consiguieron concentrar sus esfuerzos en las líneas de negocio que realmente estaban siendo rentables. Y lo hicieron optimizando los procesos de producción y de gestión, buscando la unificación de criterios y de modus operandi.

En este sentido, y desde hace años, **la tecnología y la innovación** han constituido el pilar sobre el que conseguir mejoras importantes, que se traducen en una producción de mayor calidad a un precio competitivo. También han hecho posible disminuir los riesgos laborales de sus personas y minimizar el impacto medioambiental de su actividad. La utilización de sistemas de ozonificación ha reducido el uso de fitosanitarios, que, junto con el sistema domotizado de climatización y riego, así como el impulso de la reutilización y reciclaje de los insumos necesarios en la fabricación, han conseguido aumentar el nivel de calidad de sus plantas a costes, económicos, sociales y medioambientales, mucho menores.

Asimismo, Sierra Bella ha hecho una apuesta clara por el **desarrollo de su equipo humano**, invirtiendo en formación de manera continuada, y buscando fórmulas flexibles de trabajo que posibiliten la conciliación y la igualdad real entre sus personas trabajadoras.

De la misma manera, Sierra Bella demuestra tener un adecuado enfoque hacia sus clientes para satisfacer sus necesidades, respondiendo a sus demandas de forma rápida. Ellos se consideran sus **aliados estratégicos**, con los que planificar y programar la producción de manera conjunta, y en el que todas las partes puedan salir beneficiadas.

Se dedican a la producción y venta de plantas al por mayor con un alto estándar de calidad, tanto en el producto final como en el servicio prestado, y todo ello a precios bastante competitivos.

Hoy en día, cuentan con dos centros de producción de plantas, arbustiva y perennes, un centro principal de plantas de flor y un completo servicio de logística.

Presumen de poder enraizar y germinar cualquier tipo de planta, en cualquier formato y a tiempo para que el cliente esté satisfecho, y así poder conseguir la variedad y cantidad deseada.

La evolución de Sierra Bella los ha llevado a concentrarse en la producción y comercialización (a veces producidos por otras empresas aliadas) de macetas y esquejes en diferentes contenedores y tamaños.



~ Experimentación ~

En Sierra Bella siempre están buscando y experimentando, de forma ininterrumpida, nuevas soluciones. Para ellos no existen los problemas, sino situaciones que resolver para las que se pueden encontrar nuevas y mejores fórmulas.

Aprendizaje constante

Demuestran tener una **gran capacidad de escucha**, y les encanta dejarse aconsejar. El equipo y el personal informan sobre las incidencias y los desafíos, para los que se buscan soluciones compartidas aprovechando las ideas de todo el mundo.

De la misma manera, ven a los demás viveros como aliados y no como competencia. Lo que los ha llevado a conseguir acuerdos que benefician a todos. Deciden lo que van a plantar en función, entre otras cosas, de lo que van a plantar los viveros de su entorno, comprándoles lo que necesiten y comercializándolo después a sus clientes. Se trata de aplicar una **filosofía Ganar-Ganar** en la que se ayudan mutuamente.



Cambiar la percepción de la competencia por la de **Coopetencia**. Es una cuestión de mentalidad que les hace ser coherentes y congruentes con sus principios y valores.

Realmente siguen un ciclo iterativo que aplican a todas las áreas del negocio:



Sus personas son como *esponjas* que absorben conocimiento de su entorno. Prueban y practican hasta conseguir mejoras importantes. Lo que los ha llevado a acordar **experimentos** incluso con La Universidad de Málaga para probar métodos que beneficien los cultivos y los hagan más sostenibles a todos los niveles.

Enarbolan esta filosofía como bandera en su día a día, gracias a lo que han conseguido, por ejemplo, diseñar y construir aljibes que recojan el agua sobrante del riego, la depuran y la reutilizan. También ha sido fruto de la experimentación el sistema con el que calefactar sus plantas en invierno a base del uso de biomasa.

Equipos, personas, relaciones

La experiencia les ha conducido, asimismo, a tener cada día más claro quiénes y cómo son sus clientes. Se dirigen a viveros mayoristas (Garden), evitando atender a las floristerías, cuya demanda derivan hacia sus propios clientes-garden. Por otro lado, utilizan los datos recogidos sobre las experiencias pasadas con sus clientes, y filtradas por áreas, para mejorar el servicio y la relación con los mismos. Llevan años colaborando con sus clientes para que ambas partes puedan beneficiarse de la realización de programaciones compartidas. Para eso planifican, conjuntamente con ellos, en función de la previsión de la demanda, *porque las plantas requieren su tiempo de fabricación*. Todo esto ha costado tiempo y esfuerzo, pero ha merecido la pena. Por supuesto, siempre respetan los acuerdos y los encargos. Entienden esta relación como una **Alianza estratégica**. Determinan las tendencias del mercado estando en continuo contacto con sus clientes, y trabajan los períodos de producción para optimizar el proceso y la planificación con esta programación conjunta.

Respecto de la línea estratégica relacionada con el desarrollo del equipo humano, acompañan a las personas a interiorizar la filosofía de innovación y adaptación a los cambios, gracias a la apuesta y al propio sistema de formación integral e integrada en el día a día empresarial. Existe un formulario que recoge las necesidades formativas en un tablón al alcance de todo el mundo y que se actualiza constantemente. También los equipos de cada departamento informan sobre las necesidades detectadas, tanto técnicas como relacionadas con el desarrollo personal y profesional, en el sentido

amplio de la palabra. Han hecho formaciones de todo tipo. Las personas responsables de cada área también detectan algunas necesidades. Otras formaciones son obligatorias por ley, pero se ven como algo positivo y como una oportunidad de crecimiento y mejora profesional. Trabajan sobre un plan de calidad, de prevención de riesgos laborales, sobre prevención de acoso, de igualdad... y los aplican de forma práctica y real. No siempre todo el mundo es consciente de la existencia de estos planes, dado que los tienen interiorizados y normalizados como parte de su día a día, lo viven con naturalidad.



Dedican tiempo y recursos variados a los equipos, a las personas y a las relaciones, más allá de lo meramente técnico. Consideran este factor de la máxima importancia, especialmente teniendo en cuenta que se trata de un pueblo pequeño en el que todo el mundo se conoce.

En definitiva, existe una **cultura de experimentación, mejora e innovación** desde siempre en Sierra Bella. Están continuamente buscando nuevas fórmulas para mejorar la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad. En eso las tres personas socias son muy parecidas y se coordinan para conseguirlo.



~ Resultados ~

Como a ellos les gusta destacar:

■ *La lluvia de la mejora les cala porque están abiertos a que les llueva.*

Han aprovechado bien sus relaciones con La Escuela, FAECTA, Cades, Organismos locales, Asociaciones, sus propios clientes... Han aprendido también de otras experiencias y buenas prácticas de diversos viveros.

Funcionamiento

Como fruto de los aprendizajes del servicio de Coaching empresarial de la Escuela de Economía Social, las personas socias dividieron a la empresa en **dos grandes áreas de trabajo y producción**. Cada área está dirigida por un socio que tiene asignado su propio personal y sus recursos:



El área de plantel-esquejes
(que se interrumpe en verano,
fecha en la que no se puede
sembrar)



el área de macetas
(que se minimiza en invierno)

- El tercer socio se dedica a **coordinar** las distintas áreas y a cuidar de que todo encaje, prestando especial atención al apoyo de personal y de logística.
- Se ha unido al equipo una persona con **perfil comercial** que ayuda en esta labor al socio sobre el que recae esta responsabilidad.
- También existe una persona que se cuida de las **labores de marketing, imagen y venta online**.
- Y tres personas en **oficina**: una para plantel, otra para contabilidad y otra para macetas.

Tienen 3 camiones, y acuerdos con empresas de transportes y viveros más grandes para el transporte a toda España y Canarias.

Respecto de la línea de esquejes, los compran a proveedores que tienen las patentes y los montan en bandejas de 104 esquejes que venden a empresas. Con referencia a esta línea de esquejes, hay que buscar el equilibrio entre lo que vendes y lo que te quedas para seguir produciendo. Y no es tan fácil. La plantación y crecimiento de la planta a partir de sus propios esquejes se hace en contenedores de 11, 13, 15, 20, 25 CMS. Según factores diversos, se

plantan en uno u otro contenedor. Se cargan en cajas dentro de carros, que son estructuras de bandejas, y se venden por toda España a otros viveros. En definitiva, ellos son una fábrica de plantas que se dirigen a vender a los Garden, que son los que comercializan al mayor... y así hasta llegar al cliente final.

Puestos de trabajo

Después de 2015 triplicaron su volumen de negocio y actualmente les sigue yendo muy bien. Han invertido en terrenos e instalaciones de forma continua, y los ingresos no han dejado de crecer, lo que consideran muy positivo para todo el mundo porque genera estabilidad en los puestos de trabajo y en el negocio.

Como ejemplo de la aplicación real de sus principios y valores al día a día de la gestión, podemos citar, entre otros, al área de mantenimiento. Aun cuando esta área ya no forma parte de la apuesta de futuro, la mantienen únicamente para dar cobertura a las dos personas contratadas para este servicio, que no se acostumbraron a trabajar como autónomos. Las personas son importantes y, pese a que esta área no aporta ingresos, consideran fundamental no abandonar a sus personas trabajadoras.

Ser empresario o empresaria no encaja con todo el mundo, y aunque los socios fundadores han querido, desde el inicio, ampliar la base societaria, no ha sido posible... lo que está complicando un poco el **relevo generacional**. Son tres socios, y entre 25 y 30 personas trabajadoras, en función de la temporada. Hay 10 personas de estructura, en régimen general y con contratos indefinidos. El resto está en régimen agrario, en el que hay mayoría de mujeres con contrato como personal fijo discontinuo.

Todos los años se ofrece la posibilidad al personal de poder comenzar a ser socios de la empresa, y todos los años rechazan dicha posibilidad. Encuentran esta dificultad de mentalidad no empresarial, ya que prefieren ser personal contratado y trabajar por cuenta ajena antes de asumir la responsabilidad empresarial y sus riesgos. Lo que no significa que no haya buen ambiente laboral ni que el nivel de implicación del personal no sea el adecuado.

Tienen un **plan de igualdad** que se implementa de forma real y que se materializa en un conjunto de medidas que permiten conciliar la vida personal, familiar y laboral sin perjudicar la productividad. La flexibilidad se hace necesaria para poder sobrevivir de forma adecuada en el mundo rural. Muchas de las decisiones que afectan a las condiciones laborales se toman de manera acordada entre las personas trabajadoras, buscando beneficiar las condiciones de vida de la mayoría.

Mejoras

Durante la pandemia, y a diferencia de la mayoría de los viveros, intentaron salvar el mayor número de plantas posibles. Para ello “fabricaron un invierno” ralentizando el crecimiento. Lo que les permitió estar en las mejores condiciones para proporcionar plantas cuando la situación mejoró. También crearon una **tienda online** con la que llegaban al cliente final, después de realizar un completo estudio de mercado. La tienda online les sirve para ganar en notoriedad y como comunicación promocional. Además de ofrecerles información de mucha calidad al estar en contacto directo con el usuario final. Tardan solo 24 horas en servir las plantas al cliente final. Han inventado un blíster como contenedor en el que meter la planta a enviar. Gracias a este sistema, la planta sigue recibiendo luz y aire para no perjudicarlas en el transporte. Además, se protege la maceta. Todo es reciclable y sostenible.

Actualmente están probando sistemas de compuestos vegetales de cartón, que se entierran y luego se enraízan. También han recibido premios por sus **buenas prácticas en sostenibilidad**, por ejemplo, por introducir el ozono en las plantas. Tienen el vivero automatizado. Todo está numerado, cada cuadrante es un sector de riego. Miran dentro del sector, las necesidades de agua y de alimentación en diferentes depósitos de abono. Y este sistema se maneja desde el teléfono móvil. Trabajan con riego por aspersion y por inundación, introduciendo ozono en el agua, lo que permite que la planta gane en propiedades que fortalece sus raíces frente a posibles enfermedades. Han reducido en un 90 por ciento el uso de fitosanitarios.

También han generado **patentes** que producen y propagan ellos.

Por último, se han digitalizado a través de una **CRM** que va a ser clave para su sistema de información. Están en el proceso de optimizar los datos y que

se alimenten por parte de todo el personal en la empresa. Las tareas de todo el mundo, la coordinación y la trazabilidad estarán vinculadas al CRM. En estos momentos están concentrados en optimizar su uso y sus resultados, para lo que todas las personas de La Organización deben de colaborar.

También han mejorado mucho en cuanto a presentarse a licitaciones y en



~ Aprendizajes ~

Hoy día Sierra Bella es una empresa referente por su permanente innovación, su apuesta por la sostenibilidad medioambiental y la igualdad de Género, en Sierra de las nieves (Málaga).



Las personas socias han conseguido **una relación entre ellas muy alineada**, encajando las diferencias como algo positivo. Han sabido compenetrarse, se hablan, se comunican, se respetan... confían y asumen los riesgos de sus decisiones de manera conjunta. Si algo sale mal lo aceptan, con indiferencia de quien lo haya impulsado o decidido. Saben que hay que invertir, y que ya habrá tiempo de obtener los retornos fruto de la inversión. A pesar de que tienen muy diferentes personalidades, han encontrado la forma de encajarlas y de coordinarse muy bien.



Con la perspectiva del tiempo hay cosas que harían de la misma manera y otras que ahora hubieran gestionado de forma diferente, aunque lo asumen como algo normal, fruto de la **experimentación** y de la **experiencia**. Por ejemplo, con referencia a las instalaciones, que han ido mejorando y ampliando de forma continua, reconocen los inconvenientes de ir anexionando distintas estructuras, con suelos a diferentes niveles... lo que dificulta el uso y la optimización de la maquinaria y su funcionamiento. Creen que deberían haber optimizado el funcionamiento antes.



Por otro lado, en este momento están trabajando para contribuir a **cambiar algunas realidades típicas del sector** de actividad en el que están inmersos, que se caracteriza por tener salarios más bajos que otros sectores. Esto es posible, entre otras cosas, gracias a la optimización de los procesos que mejoran la productividad. Los hombres suelen buscar trabajos con salarios mayores, aunque para ello tengan que desplazarse. No obstante, si se realizan los cálculos de forma adecuada teniendo en cuenta los gastos de desplazamiento, seguramente no obtienen mayores ingresos. En este sentido, la mayoría de sus personas trabajadoras son mujeres que ven este empleo como un complemento a la renta familiar. Además de valorar las posibilidades de conciliación que Sierra Bella les ofrece. La empresa cree firmemente en la igualdad de género y trabaja a diario para que sea una realidad en su entorno. Están volcando sus esfuerzos en dignificar, aún más, sus puestos de trabajo, cualitativa y cuantitativamente. De ahí la existencia de los planes de igualdad y el protocolo contra el acoso, que se aplican de forma tan natural que las personas no son conscientes de que existen como plan.

Futuro

El futuro de Sierra Bella pasa por **seguir avanzando como hasta ahora**. Seguir invirtiendo y poniendo en valor la experiencia y el *Know How* de sus personas. Continuar caminando y mejorando. Han superado diversas crisis económicas y La Pandemia, saliendo fortalecidos de la experiencia. Pero les preocupa mucho el relevo generacional, porque los socios tendrán que jubilarse algún día y quisieran poder mantener la empresa y los empleos. Este tema se ha convertido en un factor prioritario sobre el que están trabajando.

Además de continuar con Sierra Bella como hasta ahora, tienen otro proyecto en la cooperativa que conecta con una inquietud presente en las personas socias desde el comienzo. Se trata de una empresa vinculada a la energía renovable en Sierra de Las Nieves. Procedimientos relacionados con la gestión de la madera y la limpieza forestal, aprovechamiento de resina y plantas aromáticas, masa forestal del parque... Aunque existen dificultades importantes para su puesta en marcha debido a factores relacionados con la compatibilidad con la gestión pública del parque. Lo que les está llevando a pivotar el Modelo de Negocio de esta nueva Cooperativa.

Actualmente están desarrollando un **Proyecto de Campamento Ecológico** que conecta con las necesidades de la comarca: servicios, falta de alojamiento para un segmento específico, grupos grandes de personas de nivel adquisitivo medio. También de espacios para la convivencia de la ciudadanía y la transmisión de la forma de vida rural de la comarca. Habían invertido en una parcela muy grande, con buenas vistas que sería adecuada para este tipo de negocio. Por el momento solo están en fase de diseño, en la que contemplan la posibilidad de desarrollar diversos servicios en torno a la parcela mencionada: zona de móvil home, caravanas, servicios comunes puestos a disposición del turista y de la ciudadanía, gimnasio, spa, relajación, psicología, terapias variadas, piscina ecológica, bioconstrucción, cultivo ecológico, casitas-cueva sin impacto paisajístico... Se trata de una línea completamente nueva para ellos, en otro sector. Un proyecto francamente ambicioso que les ilusiona. Están afrontando el diseño y los temas relacionados con la burocracia para que pueda llegar a buen puerto.



Junta de Andalucía

Consejería de Empleo,
Empresa y Trabajo Autónomo

En el marco del proyecto "Desarrollo de recursos didácticos basados en experiencias y situaciones reales de emprendimientos y empresas de Economía Social" financiado por la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía