



## Empresas de Inserción

### Zonas Verdes Córdoba, S.L.<sup>29</sup>



#### 1. Presentación

Zoveco, la empresa Zonas Verdes Cordobesas, S.L. es una empresa de inserción sociolaboral que articula este proceso a través de la actividad de creación, diseño y mantenimiento de jardines, principalmente; como actividad secundaria, también desempeña tareas de limpieza y construcción.

La entidad nació hace más de 20 años a instancias de la Asociación para la Defensa Social de Adolescentes y Menores (ADSAM), como elemento de transición entre las actividades de la asociación y el mercado laboral.

Entre otros galardones, junto con ADSAM, ha recibido el Perol de Plata 2006 otorgado por la Federación de Asociaciones de Vecinos Al-Zahara en los jardines del Parque Figueroa de la capital cordobesa. Este galardón, de periodicidad anual, fue el reconocimiento a la labor social que tanto ADSAM como Zoveco, S.L. están desarrollando en la ciudad de Córdoba. También han recibido en el 2007 el reconocimiento de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), y en el 2008, como empresa solidaria por parte de la Fundación Diagrama, dedicada a la intervención psicosocial.

Por otra parte, en el ranking “Empresas Relevantes de la Economía Social 2008/2009” publicado por CEPES, Zoveco, S.L. ocupaba el segundo lugar en términos de facturación, en el apartado de empresas de inserción, según puede observarse en la tabla 1.

<sup>29</sup> CIRIEC España agradece a D. Juan Muñoz Bellido las facilidades para la elaboración de este capítulo.



TABLA 1

## Top 5 de empresas de inserción más relevantes

Empresa	Sector	Empleo 2008	Facturación 2008 (mill.eur)	Localidad
Zurtek, S.L.	Montaje de estructuras	13	4,97	Bilbao
Zoveco, S.L.	Jardinería y construcción	103	1,95	Córdoba
Solemccor, S.L.	Servicios	82	1,93	Córdoba
Tinko Garbiketak, S.L.	Limpieza	50	1,59	Vitoria-Gasteiz
Oprode, S.L.	Multiservicios	118	1,52	Granada

Fuente: CEPES.

## 2. Nacimiento y entorno

A principios de los años 80, España se encontraba en plena transición democrática, y los problemas sociales eran muy marcados en determinados municipios y zonas. Éste era el caso de la ciudad de Córdoba, donde la marginación y exclusión social afectaba especialmente a los colectivos más jóvenes. Las instituciones públicas, tal vez por la novedad del fenómeno de la marginación infantil, eran incapaces de solventar tales problemas, o de implementar procesos de prevención.

En 1981, un grupo de profesionales del ramo de la tutela de menores y de la educación, preocupados por la situación social de los jóvenes y porque las metodologías existentes eran del todo ineficaces, decidieron fundar una asociación que fuera capaz de establecer nuevos métodos y sistemas de trabajo, basados en planteamientos educativo-preventivos, que sí atacasen el fenómeno de la exclusión socio-laboral de los jóvenes cordobeses. Esta asociación, a la que denominaron Asociación para la Defensa Social de Adolescentes y Menores (ADSAM), fue inscrita en el registro de asociaciones en el año 1981, siendo declarada como asociación de utilidad pública en 1986.

Las principales actividades de ADSAM estaban orientadas hacia:

- Menores en situación de protección (pisos de acogida, programas de formación y empleo, en tutela y extutelados, etc.).
- Menores y jóvenes en riesgo social (acciones de formación y empleo, prevención de adicciones, casas de oficios, talleres ocupacionales, programas de garantía social, etc.).
- Infancia y adolescencia (acciones de educación no formal y animación sociocultural para la prevención de conductas asociales y adictivas).
- Familias desestructuradas y con problemas, con menores a cargo.

Uno de los primeros proyectos que ADSAM llevó a cabo fue la creación de un taller de reparación de bicicletas (“El Pedal”); a partir de donaciones, se recuperaban y reparaban, con el fin de venderlas posteriormente. Este taller estaba orientado a los menores cordobeses



que regresaban del correccional, con el fin de que este retorno no supusiese que volvieran a delinquir. Estas labores fueron evolucionando, estableciéndose, además, otras tareas, como las de jardinería.

Durante el año 83, se observó que el trabajo en los talleres encauzaba a los menores hacia “el buen camino”; es decir, el programa funcionaba. Sin embargo, aquellos jóvenes que se sentían reintegrados en la sociedad, gracias a la normalización mediante un trabajo integrador en los ámbitos afectivo, emocional y ocupacional, se encontraban sin trabajo al regresar del servicio militar. En un ambiente tan cargado como el de los barrios en los que residían, sin un trabajo que les apartase de los problemas de la exclusión, muchos de estos jóvenes caían en el consumo de heroína y en la delincuencia. Sin un horizonte laboral posterior al volver del servicio militar todo el trabajo previo de la asociación se perdía.

Afortunadamente, existía una fuerte sensibilidad social, y las asociaciones de vecinos prestaron su apoyo a algunos profesionales, entre ellos Juan Muñoz, para que constituyeran una sociedad que diera empleo a estos jóvenes cuya edad les dejaba fuera de los proyectos de ADSAM. De este modo, los jóvenes que habían dejado los talleres de ADSAM podían disponer de un trabajo remunerado, mientras que aquellos que aún estaban en estos talleres tenían un incentivo a esforzarse y hacerlo bien, porque podían incorporarse a Zoveco.

Zoveco, S.L. nació, inicialmente, como “Jardines Muñoz”, en primer lugar como sociedad anónima, posteriormente transformándose en sociedad limitada.

Por otra parte, hay que recordar que en aquella época no existía la figura de la empresa de inserción, por lo que estamos ante un proyecto bastante creativo, liderado por un grupo de profesionales y asociaciones conscientes de su entorno y de la necesidad de mejorarlo a través de la inserción socio-laboral<sup>30</sup>. Posteriormente sí que pudieron comprobar como, a nivel nacional y europeo, otras instituciones habían desarrollado las mismas soluciones a problemas similares.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

El objeto social de Zoveco, S.L. es la creación, diseño y mantenimiento de jardines, la limpieza de locales y edificios, y reformas de albañilería, tratando de ofrecer empleo a colectivos juveniles desfavorecidos (jóvenes con alto riesgo de exclusión social, en rehabilitación de toxicomanías, mujeres víctimas de maltrato, inmigrantes...). Luego, en realidad, el

---

<sup>30</sup> En su catálogo de presentación, Zoveco, S.L. define “empresa de inserción laboral” como “estructuras de producción de bienes y servicios cuyo objeto es la integración laboral de personas provenientes de situación de exclusión social, proporcionando a las personas trabajadoras procesos integrados y personalizados de trabajo remunerado, formación profesional, habituación laboral y social y, en su caso servicios de intervención o acompañamiento social que permitan su incorporación al mercado ordinario a través de los contratos vigentes. Son experiencias de transición que generan una autonomía y competitividad en el mercado de trabajo a medio plazo”.



objeto social es compuesto, incluyendo un objetivo instrumental, las actividades económicas que realiza mediante la prestación de los servicios de jardinería, limpieza y albañilería, y un objetivo finalista, de tipo social: la integración socio-laboral de los jóvenes en exclusión o riesgo.

La visión de Zoveco, S.L. es ser la última etapa de un proceso educativo; a jóvenes que provienen de un fracaso escolar, se les aporta una formación y una educación, para que puedan encontrar trabajo. La máxima que guía a esta empresa es la de que el derecho social al trabajo se restituye recuperándolo de hecho. Por tanto, la existencia de un contrato laboral es la clave de la relación, clave económica y pedagógica, y para determinadas personas usuarias, según la propia experiencia del tándem ADSAM-Zoveco, tal vez, la única solución que es eficaz.

Los objetivos de la empresa de inserción laboral son:

- Garantizar para la mayoría de los jóvenes atendidos una primera experiencia laboral.
- Completar el proceso socializador con un instrumento tan real como una empresa, en cuanto a rigor; sin dejar de tutorizar, de forma que sea posible limar “asperezas”, observar y mejorar el desenvolvimiento de cada persona en el entorno profesional y general.
- Favorecer un espacio equilibrado de relaciones humanas, enriqueciéndolas con nuevas relaciones sociales: usuarios, compañeros de otras profesiones, instituciones (Gestoría, Hacienda, Seguridad Social, INEM, Ayuntamiento, etc.).
- Reforzar y ampliar los conocimientos adquiridos con la práctica sistemática, favoreciendo especialmente la autonomía y creatividad de la persona en su lugar de trabajo.
- Servir de recurso y apoyo a Programas de Inserción Públicos dirigidos a colectivos en exclusión: mujeres maltratadas, jóvenes procedentes de instituciones de menores, personas en proceso de rehabilitación de toxicomanías, perceptores de rentas mínimas, etc.

La misión de la entidad se concreta, pues, a través de unos servicios económicos, prestados mediante el empleo de personas en situación o riesgo de exclusión, y mediante la colaboración activa con las Administraciones Públicas, aportando valor tanto de tipo económico, como social, incluyendo la mejora en el medioambiente urbano.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

El modelo de actividad de Zoveco, S.L. se basa, principalmente, en la realización de servicios de jardinería para clientes del Sector Público.

Los servicios proporcionados por Zoveco, S.L. son:

- Actividades primarias:
  - Mantenimiento general de jardines.
  - Intervención en espacios naturales (desbroces, podas, tratamientos fitosanitarios, recuperación de taludes, etc.).
  - Diseño y creación de jardines públicos y privados.



- Podas en altura.
  - Instalación y mantenimiento de sistemas de riego, aspersión, goteo, etc.
  - Tratamientos fitopatológicos incluyendo la técnica de endoterapia, pionera en el tratamiento sostenible de plagas y enfermedades.
- Actividades secundarias:
    - Limpieza general de locales y oficinas en construcción y rehabilitación.
    - Trabajos de albañilería.

A principios de los años 80, Córdoba era una región virgen en términos de empresas de jardinería; para atender a toda Córdoba, prácticamente, sólo existía una única empresa y algunos hortelanos y agricultores reconvertidos en jardineros. Por tanto, la entrada de Zoveco, S.L. en este segmento de mercado, aparte de tener cabida, permitía mantener una rentabilidad adecuada; en realidad, sólo dos empresas ofrecerían estos servicios con equipos amplios de jardineros, siendo Zoveco, S.L. una de ellas.

La Administración Pública era con diferencia el cliente natural hacia el que Zoveco, S.L. debía dirigir sus propuestas de servicios, tanto por el carácter social de la entidad, el cual fue reconocido oficialmente, en 1986, al ser nombrada de utilidad pública, como por la gran abundancia de zonas verdes públicas. No sólo esto, sino que, además, en la sociedad cordobesa había cierta sensibilidad social hacia las labores que ADSAM desempeñaba, por lo que las actividades de Zoveco, S.L. eran vistas con mejores ojos. No es óbice para que, uno de los diferenciales que intentan explotar, es esta distinción en la perspectiva social que ofrece a la ciudad: jardinería y paisajismo con un componente social, no sólo cuidan jardines, sino que además cuidan personas.

Ahora bien, el hecho de ser una empresa de inserción, con fines sociales, y la buena voluntad de la Administración y la ciudadanía no garantiza la continuidad en el tiempo de los contratos. Zoveco, S.L. es consciente de que necesita ser competitiva y ofrecer un valor añadido en los servicios que presta<sup>31</sup>.

Es de suma importancia el disponer de contratos, especialmente de mantenimiento, dado que ofrecen a los empleados la estabilidad y homogeneidad en las tareas, una rutina que forma parte del proceso de formación ocupacional dentro del proceso de inserción.

Dentro de la actividad de inserción, el proceso de selección es realizado por ADSAM, a partir de los jóvenes que han superado el proceso educativo y formativo de la asociación, así como de entre aquellos de entidades con las que tiene convenios, y otras entidades públicas o privadas del ramo.

---

<sup>31</sup> Zoveco, S.L. percibe que, desde algunos estamentos y personas, se concibe un concepto “reduccionista” de lo social, interpretándose aquellas entidades que operan en dicha esfera como si fuesen “hermanitas de la caridad”, con una capacidad de gestión y prestación de servicios o de volumen de negocio no profesionalizados. Obviamente, estos estereotipos, en opinión de Zoveco, no sólo perjudican a la empresa en su avance, sino que también retrasan la extensión de otras formas más avanzadas de hacer economía y sociedad.

## 5. El papel de la innovación

Las innovaciones llevadas a cabo por Zoveco, S.L. han sido, por lo general, de proceso, integrando nueva maquinaria que ha permitido incrementar la productividad y la competitividad en las áreas de jardinería. Esto ha sido gracias a la importancia otorgada a la vigilancia tecnológica en el ámbito de esta área. Por ejemplo, fueron de los primeros en la región en empezar a utilizar segadoras de césped motorizadas.

Por otra parte, han ido incorporando nuevos servicios innovadores a su catálogo, tales como la endoterapia<sup>32</sup>, técnica para el tratamiento de plagas y enfermedades vegetales.

Además, en su política de diversificación de servicios, han otorgado un gran peso a la formación en la investigación de nuevos posibles servicios. A modo de ejemplo, uno de los empleados se encuentra, actualmente, realizando un curso sobre “huertos solares”, con vistas a abrir nuevas vías para el futuro.

## 6. La cultura corporativa

Los responsables de Zoveco, S.L. son conscientes del tipo de empleados de que disponen: los que quieren tener, aquellos jóvenes a los que sin la labor de la entidad la sociedad les daría pocas oportunidades; la labor de Zoveco, S.L. es darles esa oportunidad en base a los valores de la economía social y de la integración. La empresa, más que una organización mercantil es una escuela de nuevas oportunidades, que promueve una alternativa a los jóvenes en situación o riesgo de exclusión que se lleva a cabo mediante un programa conjunto formativo-educativo, y laboral.

## 7. Configuración organizativa

La estructura de Zoveco, S.L. es la típica funcional, en la que existe un gerente del que dependen el departamento de administración, el departamento de operaciones dirigido por un capataz general, del cual dependen tres oficiales de cuadrilla. Estos cuatro nodos de la estructura están ocupados por cuatro empleados promovidos internamente, quienes accedieron a la empresa como jóvenes a insertar. El proceso de promoción fue bastante duro, sobre todo por el sobresfuerzo que hubo que realizar en formación; sin embargo, a fin de cuentas, ha sido beneficioso dado que los valores de la entidad se han visto reforzados en el organigrama.

Como punto diferencial respecto al resto de empresas con una estructura de tipo mercantil, tal vez debamos destacar la presencia de un tutor de inserción, dado que esta fun-

---

<sup>32</sup> “La endoterapia vegetal (“Tree Injection” o “Trunk Injections” en inglés), conocida comúnmente como endoterapia, es un método alternativo de tratamiento fitosanitario del arbolado urbano de bajo impacto ambiental”. Fuente: Wikipedia.



ción es primordial según la visión de la empresa; este tutor depende también del gerente. Este último rinde cuentas al administrador único, el cual procede de la junta directiva de ADSAM.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Desde el ejercicio 2005 hasta el 2008, según se desprende de los datos de la tabla 2, los ingresos de explotación han pasado de 1,4 millones de euros a 2,1, es decir, un crecimiento acumulado del 50,7%; el activo ha aumentado en el periodo un 69,2%, mientras que los fondos propios, en el 2008, eran un 82,7% superiores a los del 2005.

La media de resultados antes de impuestos para los cuatro ejercicios se ha mantenido en torno a los 88.400 euros, aunque tratándose de una empresa de inserción. Uno de los datos más importantes, facilitado por la propia entidad, es el hecho de que de los 65 empleados, que de media ha mantenido la empresa durante dicho periodo, un 60% era personal de inserción, habiendo conseguido unos ratios de inserción de cerca del 80%. Además, existen cuatro iniciativas empresariales activas que han surgido a partir de las actividades de inserción.

 **TABLA 2**  
Resultados económicos de Zoveco, S.L.

Ejercicio	Ingresos de explotación (EUR)	Resultados antes de impuestos (EUR)	Total activo (EUR)	Fondos propios (EUR)
2005	1.411.097	195.976	912.234	424.422
2006	1.969.730	34.252	1.351.406	449.255
2007	2.075.145	11.594	1.403.190	457.951
2008	2.126.226	111.794	1.543.111	775.610

Fuente: SABI.

## 9. Conclusiones

Zoveco, S.L es una empresa de inserción laboral que articula su labor de incorporación del colectivo de jóvenes en situación o riesgo de exclusión a través de las actividades de jardinería, limpieza, y albañilería.

Nació a partir de la experiencia de una asociación (ADSAM), con el objetivo de actuar como puente entre las labores de taller ocupacional realizadas en ADSAM y el mercado de trabajo. La visión de Zoveco es ser el último eslabón en la inserción de los jóvenes objetivo.



Mediante la innovación en servicios y procesos, además de la competitividad y la imagen de empresa que cumple un propósito no sólo económico, sino también social, han conseguido consolidarse como una institución destacada en la zona de Córdoba.

**Clave del éxito: inserción laboral, construyendo una empresa profesional, competitiva, y con servicios de valor añadido**

Zoveco, S.L. considera que el proceso de inserción laboral debe pasar por la obtención, por parte de la persona a ser reinsertada, de un verdadero trabajo, de unas tareas constantes y homogéneas en el tiempo que le permitan desarrollar las competencias personales y profesionales que le permitirán encontrar un trabajo en el mercado laboral.

Para conseguir este objetivo, determinado por la visión de Zoveco, S.L. de ser el último eslabón en la cadena educativa de susodicha persona, la empresa ha tenido que recorrer un largo camino de más de 20 años en los que ha ido aprendiendo a desarrollar una gestión profesional. Ya en sus inicios, percibieron que la “imagen de marca” de empresa social les podría servir de puerta de entrada tanto en el ámbito de los trabajos para el Sector Público como para las empresas privadas, aunque no les aseguraría la continuidad en la prestación de estos a largo plazo. El aura de empresa social sí permite el acceso a contratos, pero lo que permite el acceso a contratos duraderos y continuados en el tiempo es la competitividad y la creación de valor en el cliente. En el caso de las Administraciones Públicas, y para con la sociedad, esta creación de valor es doble: económica y social.

Por tanto, Zoveco, S.L. sabe que debe “construir la imagen social mediante la consecución de su objetivo de inserción laboral, haciéndolo posible construyendo su imagen de empresa profesional, competitiva, y con servicios de valor añadido”, lema que, en cierto modo, sintetiza los objetivos últimos de la entidad.

La capacidad de innovación en nuevos servicios, la mejora en los procesos actuales, la búsqueda de nuevas actividades en las que diversificar la actividad, la progresiva profesionalización de la gestión, y la apuesta por formar y educar a esos jóvenes a los que hay que reinsertar en la sociedad y el mercado laboral, marcarán las posibilidades de que Zoveco, S.L. continúe creciendo en pro de la visión que se estableció en su génesis.



TABLA 3

### Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Ser la última etapa de un proceso educativo de inserción.
Cliente objetivo	Jóvenes en situación o riesgo de exclusión, y las instituciones sociales que trabajan con ellos.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Jardinería, limpieza, albañilería. Inserción socio-laboral.
Capital relacional de la empresa	Administraciones Públicas, Asociaciones.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Inserción a través de actividades de jardinería y mantenimiento de parques y jardines.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Metodologías de inserción; conocimiento de nuevas técnicas en jardinería.
Estructura de costes	Ajustada, con búsqueda de mejoras en la productividad mediante inversión en maquinaria.
Ingresos	Procedentes de contratación pública mayoritariamente.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basado en contratos públicos y diversificación de actividades.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 4

### Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Centrados en el empleado a insertar. Al proceso de gestión de los recursos humanos se le presta mayor atención.
Cliente objetivo	Actividad socialmente responsable.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Modelo diversificado y, además, alineado con la visión.
Capital relacional de la empresa	Imagen de marca de la empresa.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Creación de valor económico y social.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Continuidad de la actividad.
Estructura de costes	Ganancias de competitividad.
Ingresos	Estabilidad.
Sostenibilidad del modelo de actividad	En tanto en cuanto se continúen ganando los concursos públicos y la estrategia de diversificación permita incrementar otras áreas en el sector privado.



**FIGURA 1**



Red de valor del modelo de actividad

**EL CÍRCULO VIRTUOSO DE LA EMPRESA**

