



Epinoso Rural

1. Descripción del proyecto empresarial.

“Normalmente se habla de Espinoso rural como de un negocio, y no es así, yo al menos no lo siento así. Yo concibo este proyecto como si fuera un pequeño sueño que con el tiempo se ha hecho realidad. Creíamos en un principio en la posibilidad de formar como un matrimonio entre el trabajo y el ser humano, como si fuera una unidad. Digamos que esto es como un sueño de adolescente.” (Ana)

“Nuestro sentir va más allá de lo que la aparente realidad puede mostrar... una inversión, un negocio. Esta es la forma de ver de quien no ve más que el valor económico de unas casas. Pero en las casas se encuentran personas y esto es lo interesante de las casas, las personas que las habitan aunque sea temporalmente.” (Ana y Nicolás)

La empresa Espinoso rural lleva desarrollando su actividad durante más de veinte años. Señal inequívoca del éxito que el proyecto ha mantenido hasta ahora. A lo largo de este tiempo Ana, su fundadora y propietaria, siempre ha pretendido que fuera algo más que un mero negocio con afán lucrativo. Este aspecto se percibe, sobre todo, en el modo de conservar la memoria del lugar en el que se asienta, la localidad leonesa de Espinoso de Compludo, así como en el modo en se enfoca el trato con los clientes. Estos dos aspectos los que determinan, a nuestro juicio, su condición de empresa de base humana.

“Pensábamos mientras trabajábamos en rehabilitar cada una de las once casas rurales que forman parte del proyecto en que era posible llevar a cabo la construcción de un lugar de encuentro de gentes plurales con pensamientos distintos donde a través de la convivencia pudieran desarrollarse humanamente” (Ana)

Ana Baz es la impulsora de este duradero e innovador proyecto; ha estado involucrada en él desde el principio y ve, en lo construido, el proyecto de su vida. Ana procede de la cuenca minera leonesa, del valle de Laciana. Un lugar irreconocible debido a la producción extractiva de mineral que ha dejado su huella a través de numerosas aberturas y



galerías subterráneas. Tal vez por esto el sueño de adolescente de la propietaria de Espinoso rural fue recuperar un lugar donde la naturaleza se pudiera expresar libremente, sin manipulaciones. En las conversaciones mantenidas sobre este proyecto aparece de un modo constante el respeto por la naturaleza y la necesidad de desarrollar proyectos empresariales que contribuyan al bienestar humano. Estas ideas han afectado al modo cómo se interpreta y se conduce Espinoso Rural.

Ana Baz comienza a conformar su idea después de varios trabajos en el comercio más tradicional. En aquel momento el llamado turismo rural era prácticamente desconocido en Castilla y León, pero comenzaba tímidamente en algunos lugares del norte de España. Se consideraron, por tanto, pioneros aquellos que pensaron en la posibilidad de rehabilitar todo un pueblo para convertirlo en un lugar de interacción humana dando un salto desde el olvido y abandono hasta la conversión del mismo en un ágora moderna.

El impulso definitivo vino por una trágica desgracia personal. Entonces Ana abandona un antiguo negocio de ropa en la capital del Bierzo y se inicia en el turismo rural llevando a cabo la gestión de una casa familiar en el pueblo de Campo. La experiencia fue interesante y es, en ese momento, en el que surge la idea de crear un lugar de convivencia para gentes diversas donde se pudieran realizar cursos y talleres que estuvieran enfocados al desarrollo personal. Así nace Espinoso Rural.

“Este proyecto no nació inicialmente con las dimensiones que tiene ahora, nació de un modo más pequeño, pero luego es la propia inercia la que nos ha ido llevando hasta aquí”

“El proyecto se inició en un pueblecito cercano a Espinoso y por unas circunstancias familiares. El mundo de la rehabilitación de casas en entornos rurales nos pareció bonito inicialmente, en un momento en el que esto que se ha llamado turismo rural no existía, y además tampoco se vislumbraba. Eran, para todo otros tiempos.”

Como iniciativa nos gustó preguntamos en algunos otros pueblos, en San Cristóbal, y alguien me habló de este pueblo. Al principio no había nadie, estaba deshabitado, aunque había propietarios que aunque no residían de continuo seguían manteniendo sus casas, pagaban las contribuciones.

Después de alguna búsqueda encontró el lugar en el pueblo deshabitado de Espinoso de Compludo, a unos pocos kilómetros del camino de Santiago a su paso por el Bierzo y cercano a un lugar emblemático para la comarca como es el Valle del Silencio.

“Desde hacía siete u ocho años no había nadie, algunos residentes venían algunos fines de semana, pero el pueblo estaba sin habitantes, nadie residía aquí de continuo. Debido a esto muchas de las casas se encontraban abandonadas y en un estado ruinoso”. (Ana)

No hay conciencia de que todo el proyecto sea fruto de una decisión racional, al modo de la economía clásica, sino que se refiere sobre todo a una energía vital que a través del éxi-



to alcanzado iba empujando hacia delante. Sorprende la ausencia de reflexión sobre el cálculo de las dimensiones del proyecto y sobre la planificación del mismo. Más bien parecen decisiones que lejos de la deliberación se encuentran en un ámbito más difuso, como el de la intuición, o la motivación por atractores.

“El trabajo es un aspecto más de ti, cuando yo llego aquí me siento haciendo lo que creo que debiera hacer. Me hubiera gustado estudiar arquitectura, pero me parecía demasiado tiempo y yo soy más de hechos consumados, me gusta llevar a cabo las cosas en cuanto las pienso. Yo soy más de acción y la vida me va llevando, solamente hay que saber leer las señales que nos aparecen”. (Ana)

En el caso de Ana se puede decir que ha sido autodidacta en el trabajo de la reconstrucción de casas y, sobre todo, de la decoración de las mismas. Entre sus propias casas y de conocidos ha restaurado diecisiete en el pueblo. No ha dispuesto de una formación especializada sobre estos asuntos, sino que ha sido el día a día y la continuada experiencia la que ha permitido proyectar su personalidad sobre cada una de las casas que ofrece.

Su trabajo diario se sustenta sobre pilares artesanales, así como sobre el control y gestión por su parte de todo la actividad que ofrece desde la compra y elaboración de los productos, como la recepción y el hospedaje. Esta es su labor, el resto de la organización de cursos y talleres corresponde ya a los organizadores de los mismos. Esta condición ha permitido a Ana participar activamente en alguno de estos cursos creando, a través de la amistad una importante red de relaciones muy beneficiosa para su proyecto empresarial, y que ha sustituido de forma eficiente a la publicidad.

Ahora, y por iniciativa de un colaborador, la empresa cuenta con una página web que, cumpliendo con los objetivos del proyecto no sólo ofrece información sobre los distintos alojamientos, sino que participa de los fines humanos del proyecto.

Ana insiste en que la mejor decisión es la que es fruto de un “dejarse llevar por la vida.”

“Esto no era un proyecto pensado al modo de: vamos a hacer un centro de turismo, vamos a construir diez casas, no. Nunca estuvo prefijado al principio. Empezamos con la primera casa en un proyecto relacionado con circunstancias familiares, y la experiencia gusto. Por eso seguimos buscando distintos lugares cerca hasta que alguien nos habló de Espinoso, vinimos aquí y el lugar nos pareció perfecto, no había otro mejor. Y nos fuimos dejando llevar, ahora esto, ahora lo otro, y ahora miro el pueblo y me veo a mi misma y me da pena desprenderme de todo esto.”

2. Identificación y caracterización del modelo de negocio

Espinoso rural nació con la intención de ofrecer alojamiento y estancia a grupos de personas y organizaciones cuyo objetivo fuera el desarrollo y el crecimiento personal. En este sentido se puede considerar una empresa de base humana, ya que establece una relación



con los clientes distinta a lo habitual. El factor humano se sitúa desde la empresa hacia el entorno, por eso se cuida especialmente el buen trato a sus clientes.

En este proyecto era importante contar con un lugar que fuera naturaleza y paisaje humano. Por eso, a juicio de Ana, la impulsora de este proyecto el valle del Silencio y la tradición eremítica combinaban estos dos elementos y ,por tanto, era el lugar adecuado. Fue como una conjunción perfecta de elementos, por un lado la aspiración a mejorar el desarrollo humano, y por otro lado la recuperación de un pueblo en un entorno natural privilegiado. A pesar de estas conjunciones, este proyecto no ha estado exento de dificultades. Algunas de ellas responden a principios de tipo material, y tienen que ver con las dificultades de financiación necesarias para abordar la compra y restauración de las casas en distintos momentos del desarrollo empresarial. El capital de partida no fue muy elevado y estuvo relacionado con bienes familiares, por eso fue muy importante el poder contar con la financiación de los bancos, pero un momento decisivo en el desarrollo posterior fue la unificación de toda la financiación a través de la ayuda y apoyo del banco Triodos que valoró positivamente la idea.

“En 1994 comenzamos a rehabilitar, con financiación de Triodos Bank, casas con más de 100 años de antigüedad. Manteniendo su estructura original y empleando los mismos materiales (madera, piedra y pizarra). Ahora hay disponibles 10 casas rurales con capacidad para 45 personas y una posada con 5 habitaciones que tiene un sentido especial para nosotros y que llamamos “la posada del amanecer”. Con este impulso Espinoso de Compludo es ahora un pueblo de calles empedradas al que antiguos y nuevos pobladores retornan para disfrutar de una forma de turismo sostenible.”(Ana)

Junto a la dificultad financiera ha sido importante, sobre todo inicialmente, la superación del miedo ante un nuevo proyecto de resultado borroso. Esta incertidumbre ha estado presente sobre todo en los primeros años de intensa labor restauradora.

Aún vendrían problemas de distinta naturaleza. No ha resultado fácil por parte de los antiguos propietarios la aceptación de cambios sobre lo tradicionalmente establecido. Una persona nueva y desconocida que quiere comprar y quedarse despierta de entrada múltiples recelos.

Todo el mundo es conocido a través de relaciones familiares o de vecindad y las personas desconocidas despiertan suspicacias que, en algunos casos, aún no han cesado. Además cuando el resultado es alabado y se mira hacia atrás y se coloca en el centro de esta recuperación a Espinoso rural, todavía se mantiene una falta de reconocimiento hacia esta realidad y permanecen las tensiones entre los antiguos habitantes y los nuevos pobladores.

“La gente autóctona no te conoce y al principio no quiere vender. Cuando por fin se deciden hay detrás un proceso muy complejo de herencias y de partes que exige mucha confianza en el proyecto y mucha paciencia. Luego cuando empiezas a reconstruir viene el miedo sobre qué pasará después, quién vendrá y qué harán aquí. Todos estos miedos e inseguridades han estado presentes a lo largo de estos veinte años, y creo que no están superadas del todo”. (Ana)



El pueblo de Espinoso de Compludo se encuentra en plena zona de montaña en los Montes Aquilianos. Se sitúa muy cerca de uno de los pasos más utilizados entre la meseta y esta comarca intermedia con Galicia que es el Bierzo. Nunca ha sido un lugar grande, tiene su origen en un antiguo asentamiento astur y el pueblo hasta hace muy poco tiempo lo constituía una sola calle con casas a ambos lados. A comienzos del siglo XX habitaban en este lugar 213 vecinos que a lo largo de varias generaciones dejaron el lugar deshabitado. Por eso se ha mantenido, más que otros lugares, la arquitectura y el espacio tradicional. Este aspecto le confería al proyecto un importante valor añadido que ha ido ganando con el tiempo.

“Al principio nadie quería vender, pero luego las casas te las ofrecían, y entonces había que pararse para poder pensar hacia dónde va el proyecto.

Este proyecto inició con una muy pequeña financiación, por eso no había dinero para ofrecer el proyecto a un contratista, y entonces yo misma participaba, junto con otras personas que me ayudaban a restaurar cada una de las casas. Fueron días de más de dieciocho horas de trabajo. Pero lo más importante era para nosotros mantener el sentido el lugar, no alterarlo y darle vida porque se había quedado sin alma.”

En dos años se compraron casi todas las casas. Después de tantos años se inicia un nuevo cambio en el proyecto. Ahora comienza el periodo, como dice Ana, de “soltar” las distintas propiedades debido a cambios de intereses por parte de su propietaria así como también por el elevado número de alojamientos que ofrecen estancias en entornos rurales. En el último mes se ha vendido ya una de las casas, y tal vez el camino emprendido en esta dirección ya no tenga retorno.

3. El papel de la innovación

“Para mí esto no ha sido el negocio, sino que ha sido una opción de vida, y la gente no se imagina la cantidad de obstáculos que he tenido que superar.”

Creemos que fue muy importante en el momento de su génesis la innovación que supuso la rehabilitación casi de un pueblo entero, en un momento muy importante de la emigración hacia los ámbitos rurales. A partir de aquí hay imaginación proyectada sobre unos espacios que han estado cargados de vida y se encuentran moribundos. Más allá no ha habido una preocupación especial por innovar en el modelo.

Ha habido, desde luego, un aprendizaje a través de la experiencia que puesto en práctica ha conferido valor a la oferta de turismo, ha mejorado la relación con los usuarios y ha mejorado también la gestión de los cursos. El proyecto fue exitoso al no limitarse exclusivamente a una mera recepción de huéspedes, sino que centró su actividad en los cursos, talleres, actividades que se encontraban dirigidos siempre hacia la mejora de la vida humana. De este modo de una forma rápida se introdujo en una red de relaciones que han ayudado de forma significativa al éxito del proyecto.



“Ahora están surgiendo múltiples ofertas de turismo rural que posibilitan los momentos de encuentro. Pero nosotros ya hace veinte años lo hicimos aunque de un modo silencioso. Aquí llega la gente que tiene que llegar, es un negocio lento, y tienes que trabajar mucho. Nosotros nos hemos definido. La red de relaciones se ha ido dando. Se ha ido construyendo a lo largo del tiempo, han llegado personas que te conocían, o porque la vida les trae. Hemos tenido hasta 52 personas una vez para hacer cursos y trabajos de desarrollo personal. Yo no he organizado nada, y nos hemos abierto a esto porque esto hemos considerado que es lo esencial del proyecto. Es nuestra opción de vida.”

4. Configuración organizativa

La fundadora de la empresa Ana Baz ha sido, desde hace veinte años la principal ejecutora del proyecto. Ha contado en distintos momentos del mismo con personas que, siempre de una forma voluntaria, han participado en el mismo realizando gestiones administrativas, de diseño o de publicidad. También ha contratado a otras personas pero sólo temporalmente cuando el número de huéspedes en las casas era muy elevado.

El éxito del proyecto ha variado con el tiempo, de las dificultades del principio la empresa fue creciendo para situarse en los últimos tiempos en una situación de retroceso. Las razones creemos que se encuentran en un exceso de demanda de este tipo de ofertas, y la pérdida del don de la oportunidad con el que este proyecto nació.

En función de estos avatares volubles la oferta se diversificó para dar cabida también a personas que sin participar en ningún taller quisieran alojarse en alguna de las casas del complejo siguiendo el modelo más clásico de las casas de “turismo rural”.

El proyecto nació enfocado para la puesta a disposición de grupos o de instituciones de un lugar para la realización de cursos y talleres dirigidos fundamentalmente al desarrollo personal. Estos talleres son impartidos por profesores que no pertenecen al proyecto. Espinoso rural acoge tanto a los alumnos como a los profesores, ofrece el espacio y se encarga del alojamiento y manutención.

Desde su inicio han sido muy numerosos los talleres y cursos organizados en cuatro ámbitos temáticos distintos. El inicial fue el relacionado con el bienestar del ser humano. Estos talleres estaban pensados sobre todo como una forma de liberación de las tensiones que produce la vida urbana, así como también para el desarrollo de actividades que generalmente quedan cercenadas por un trabajo excesivamente especializado. También alguno de ellos tenía como objetivo la presentación de los conocimientos y tradicionales del ámbito local, así como de pueblos indígenas.

Así alguno de los talleres impartidos en esta dirección son los llamados:

- Una vuelta a lo básico. Valores fundamentales.
- Taller de creatividad total.



- Saberes y conocimientos tradicionales.
- Relaciones interpersonales.

Otro de los ámbitos en los que se han impartido talleres ha sido el de la salud, así se han celebrado talleres de la organización no gubernamental “Médicos sin fronteras” también talleres sobre enfermería desde el lado humano, así como cursos y talleres de naturopatía y homeopatía.

Uno de los ámbitos más demandados es el que se refiere a prácticas orientales como el reiki o el yoga.

5. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de negocio

Este proyecto ha sido capaz de combinar de un modo exitoso varios aspectos que han aumentado de un modo muy significativo el valor del mismo.

- a) En primer lugar la idea de renovar para conservar. Se ha tenido en cuenta la elección de materiales de renovación autóctonos y en clara consonancia con los estilos arquitectónicos rurales de la comarca del Bierzo en sus zonas más altas, como es el caso. Este es una de las características principales que resalta el banco Triodos para la concesión de apoyo al proyecto. A partir del desarrollo del proyecto, como si de un nuevo efecto llamada se tratase, ha vuelto el interés por el lugar. No sólo de sus antiguos pobladores, sino de pobladores de otros lugares que habiendo estado hospedados en alguna de las casas de Espinoso han decidido instalarse en el lugar definitiva o temporalmente. Este es el caso de varias parejas de Madrid y de Sevilla.
- b) Por otro lado ha generado continuidad al proyecto la rápida especialización del mismo. Esto le ha permitido poder contar como clientes a personas que formaban parte de un colectivo ideológicamente predispuesto a la configuración de modos de vida más humanos. La red que han formado peregrinos del Camino de Santiago que se han hospedado en el lugar, como los distintos colectivos que han participado en los cursos y talleres, así como miembros de otros grupos que llevan a cabo reuniones periódicas como “Red Ibérica de Luz” han conformado una tupida maraña de relaciones que han dado visibilidad al lugar y al proyecto sin necesidad de llevar a cabo acciones destacadas de publicidad.
- c) También es importante la creación de sinergias en la zona creadas sin duda por el proyecto de Espinoso. Al regreso de pobladores al lugar deshabitado hay que unirle la puesta en marcha de varios negocios de restauración. Varios de los participantes en los cursos han comprado y restaurado casas, e incluso uno de ellos que participó en el primero de los talleres celebrados en Espinoso ha trasladado su residencia de Sevilla al pueblo con la intención de construir un albergue para la realización de estancias destinadas al desarrollo humano.



6. Claves del éxito

El proyecto empresarial ha sido exitoso hasta ahora, si bien se encuentra en un momento crítico, y es muy posible que en un tiempo cercano se modifique y se organice de forma distinta.

Tres elementos a nuestro juicio explican este recorrido relativamente exitoso de más de veinte años.

- a) Identificación del proyecto empresarial con el proyecto de vida. Creemos que en este caso no hay separación entre ambas realidades. Ana Baz convirtió su proyecto empresarial en su forma de vida y han ido evolucionando juntos. No hay una separación radical entre trabajo y vida, sino que ambas actividades fluyen unidas. Por eso cualquier decisión vital ha repercutido de forma significativa en el desarrollo de la empresa. Así ocurrió en el inicio, y en el momento presente con el inicio de alguna venta.
- b) Visión anticipativa: Este rasgo es tal vez el más influyente en el éxito del proyecto. La idea fue novedosa y gozó durante algún tiempo de esa cierta condición de excepcionalidad. En cuanto esta se fue diluyendo fue necesario encontrar otros clientes y diversificar la oferta, sin renunciar a la idea matriz inicial.
- c) Del cliente se puede aprender: La novedad principal tiene que ver con una idea del cliente diferente a la tradicional, anticipando en gran medida algunas formas actuales de turismo experiencial o vivencial. La memoria de Ana permite mantener experiencias de clientes que no han perdido después de muchos años el vínculo creado en Espinoso, y que han sido elementos definitivos en la construcción de una red que exponencialmente amplifica el proyecto de Espinoso sin necesidad de estar “constantemente tocando la campana”.

“los primeros clientes que estuvieron aquí hace casi veinte años fueron un matrimonio con un niño pequeño. Para ellos fue toda una experiencia estar solos en el pueblo. Aquí fueron felices, y en agradecimiento me mandaron un pirograbado precioso y un queso”

“el primer grupo fue de Sevilla que vino por un conocido y fue de 22 personas. Tuve que aprender a cocinar para tanta gente. Pero fue una experiencia mágica. Cuando se enteraron unos antiguos clientes de Bilbao se vinieron a ayudarme e incluso se pusieron a servir”. (Ana)

En último lugar es importante reseñar cómo el cuidado por la memoria y la tradición de los lugares confiere un valor añadido a cualquier proyecto de revitalización de los entornos rurales que va aumentando con el paso del tiempo.

“Hay gente que me dice: tienes que tocar la campana para que sepan dónde estás, pero yo digo, vale. Yo no tengo campana, aquí viene la gente que tiene que venir.” (Ana)