

SIERRA RICA ⁽¹⁾

Alastair disfrutaba de una vista privilegiada de la cúpula de la Catedral de Saint Paul en plena City de Londres, centro financiero de la capital británica y el más importante de Europa. Su despacho estaba en un cuarto piso, eran las cuatro de la tarde y ya era oscuro fuera, lloviznaba y había un ambiente espeso. Alastair pensaba en sus muchos amigos de Aracena, en lo que debían estar haciendo a mediados de marzo, justo antes de los preparativos de la Semana Santa que se celebraba en todo su esplendor en la Sierra de Huelva. Justo en ese momento, cogió rápidamente un lápiz y esbozó una idea en su agenda, repleta de compromisos y reuniones profesionales de muy alto nivel como ejecutivo de banca de inversiones y escribió: “*Aracena = Sierra Rica*”.

En junio de 2003, después de seis años, aquella idea inicial se había convertido en una empresa pionera que exportaba castañas desde Aracena. Alastair Brown y Janet Murray, naturales del Reino Unido, gestionaban con ilusión este proyecto que estaba a punto de empezar a cosechar sus primeros beneficios. Esperaban impacientes la llegada del consultor de la Agencia de Promoción Regional con la que estaban empezando a colaborar en temas de exportación. “*¿Qué cuestiones serían relevantes para un consultor ajeno al negocio que viniera a aportar ideas? ¿Qué consecuencias tendría vender productos de marca blanca? El haber apostado por la distribución a través de importadores, ¿habría perjudicado a la empresa o, por el contrario,*

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por el Prof. Mario Carranza García-Mier con la colaboración de D^a Maite Piera Torres MBA IESE 2003. Junio 2003.

Este caso ha sido preparado para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © 2003. Instituto Internacional San Telmo.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo, España.

habría sido una ayuda? ¿Sería correcta la decisión de no vender productos en el mercado nacional y dedicar toda la producción a la exportación?” – se preguntaban.

Janet y Alastair valoraban el hecho de recibir ese tipo de visitas porque les ofrecía la oportunidad de poder reflexionar estratégicamente sobre su negocio, ya que normalmente estaban demasiado sumergidos en el día a día de las operaciones de Sierra Rica.

*“Además, en el plazo de un mes tendremos la visita de nuestro potencial inversor, quien seguro hará hincapié en nuestros retos de futuro... ¿llegaremos al punto muerto este año, tal como habíamos previsto? La verdad, yo creo que nuestra empresa está siguiendo una evolución financiera muy positiva, Janet” – decía Alastair. “Pero...¿qué pensará un inversor interesado únicamente en conseguir beneficios a medio plazo? ¿Qué pasaría si no consiguiéramos los pedidos que habíamos previsto este año? ¿Cuál va a ser nuestro ritmo de crecimiento en ventas?”... y mientras se hacían estas preguntas aprovechaban para atender al teléfono a un reportero de *Country Life*, una importante revista del Reino Unido que estaba pensando hacer un reportaje sobre los productos de Sierra Rica en su sección de alimentación...*

Sierra Rica, los inicios

Explicar la historia de Sierra Rica es explicar la historia vital de dos personas con un interés genuino por la zona de la Sierra de Aracena y su entorno. Desde el principio, Sierra Rica fue concebida como una manera de ayudar al desarrollo de la Sierra de Huelva, generando empleo y estimulando la riqueza económica de la zona que contaba con numerosos bosques de castaños (6.000 hectáreas), cuya producción no era suficientemente aprovechada y se utilizaba como alimento para el ganado principalmente.

Alastair era natural de Londres, Inglaterra. Su carrera profesional estuvo siempre ligada al área de contabilidad hasta que en el año 1984 decidió cambiar su trayectoria profesional hacia el sector de la banca de inversión. Trabajaba en la frenética City londinense, donde no existían horarios y se realizaban operaciones de millones de dólares cada día. En el año 1986, Alastair y su familia aterrizaron por primera vez en Sevilla para pasar unas vacaciones a su aire por Andalucía. Buscando un clima menos caluroso, decidieron conocer la zona de la Sierra de Huelva y se instalaron en Aracena. Alastair se dio cuenta a los treinta segundos de llegar allí que ése era el lugar donde le gustaría pasar el resto de su vida. A partir de ese año, la familia Brown volvió cada año a Aracena para pasar sus vacaciones de verano, hasta que en 1994 decidieron comprar una casa para establecer allí su futura residencia familiar. En 1996, cansado de su estilo de vida en Londres entre brokers y ejecutivos, Alastair decidió dejarlo todo y montar Sierra Rica, repartiendo su tiempo entre España e Inglaterra, donde vivía su familia.

Por otro lado, Janet Murray era natural de Edimburgo. Siempre había sido muy buena comunicadora por lo que se dedicó a las ventas en diferentes empresas y sectores. Después de casarse con un virtuoso músico de la Orquesta de la BBC de Edimburgo, pasó a ocupar el puesto de Directora de Marketing de dicha orquesta.

Janet y su marido Ian también decidieron poner fin a su etapa en Edimburgo, por lo que buscaron nuevas oportunidades en el extranjero, donde él pudiera continuar su prometedora carrera como músico. Por fin apareció un puesto de “Trombonista para la recientemente creada Orquesta Sinfónica de Sevilla”. Ian envió la solicitud y en menos de dos semanas estaban ya instalados en una finca cerca de la Sierra de Huelva, donde el clima era menos caluroso que el de Sevilla.

Ian Murray se convirtió en un referente cuando llegó a Sevilla. Desde Aracena fue contactado para que potenciara la banda del pueblo, que había tenido su momento álgido en años anteriores pero que en ese momento se encontraba en plena decadencia. Ian comenzó colaborando con la banda, para después crear la Escuela de Música de Aracena. Aunque Ian falleció de manera inesperada al poco tiempo, Janet y su hija Gabriela decidieron quedarse a vivir en Aracena y continuar de alguna manera con el proyecto de desarrollo de la zona iniciado por Ian.

Unos meses después del fallecimiento de su marido, Janet recibió una llamada telefónica de un viejo conocido:

- *“¿Alastair? Ah, sí, claro... ¿cómo estás? ¡Cuánto tiempo sin saber de ti!”.*

Después de dos minutos de conversación exclamaba:

- *“¿Directora de Ventas? ¿Una empresa dedicada a la exportación de castañas? ¿Yo? ¿Aracena? ¿Sierra Rica? ¡Suena bien! ¡La verdad es que me encantaría, cuenta conmigo!”.*

Las castañas, el primer producto

Las castañas se cultivaban en China y Japón mucho tiempo antes de que fueran introducidas por los romanos en Europa. Se sabe que ya en el año 37 a.C. los romanos cultivaban castaños para la obtención de harina que combinaban con trigo para elaborar pan. El nombre de castaño proviene de *Kastanum*, la región de la parte asiática de Turquía de donde los romanos importaron los mejores árboles (Anexo 1: Características del castaño). Actualmente, se estima que los castaños ocupan una superficie de unas 134.000 hectáreas en España, de las que 6.000 están en la Sierra de Aracena, Huelva, donde está localizada Sierra Rica (Anexo 2: El microclima de la Sierra de Aracena).

La idea de Alastair fue siempre crear valor en la zona de la Sierra de Aracena, por lo que desde el principio pensó en “procesar” algún tipo de materia prima que se encontrara en la zona, dando trabajo a diferentes personas del lugar. Aunque consideró diferentes opciones, le pareció que dedicarse a la elaboración de productos basados en las castañas como materia prima parecía el negocio más adecuado y con mayores probabilidades de éxito. En primer lugar, el mercado de productores de castañas estaba muy fragmentado y en segundo lugar, los productores españoles,