



OVIHUEC.DAT

Caracterización de la gestión forestal e impulso socioeconómico en zonas de montaña mediante un rebaño comunal en un entorno digital

4.1.1

Revisión de prácticas de éxito en comercialización de producto final

Convocatoria de ayudas de la Fundación Biodiversidad, en régimen de concurrencia competitiva, para apoyo a proyectos transformadores para la promoción de la bioeconomía ligada al ámbito forestal y la contribución a la transición ecológica (regulada por la Orden TED/1014/2021, de 20 de septiembre, y por la Orden TED/408/2023, de 24 de abril, que modifica la anterior) en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia - Financiado por la Unión Europea - NextGenerationEU para el ejercicio del 2023



CREDA
CENTRE DE RECERCA EN ECONOMIA
I DESENVOLUPAMENT AGROALIMENTARI



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

IRTA[®]



Información del documento

Número de informe	4.1.1
Nombre del informe	Revisión de práctica de éxito en comercialización de producto final
Descripción del informe	Este informe de comunicación y formación describe casos de éxito en zonas similares a las de Vilamòs, para así identificar los factores determinantes de éxito en la comercialización de cada caso analizado.
Objetivo	Objetivo 4 - Producto
Actividad	Actividad 4.1 - Evaluación del potencial mercado para la venta del producto final del rebaño y estudios de calidad de productos de origen cárnico.
Entidad coordinadora de la actividad	CREDA
Entidades participantes de la actividad	IRTA, Fundación CTIC, Consell Generau d'Aran, Ayuntamiento de Vilamòs.
Palabras clave	Ganadería, comercialización, casos de estudio, análisis comparativo
Autores	Manel Cuartielles Díaz; David Fernández Guerrero; Estefano Gonzo Soto; Djamel Rahmani Meddou
Colaboradores	Núria Panella Riera; Emilio Tereñes Castelao; José Antonio González Díaz; Guillem Piris Casanovas; Oriol Sala Sánchez;
Aprobado por	Antoni Dalmau Bueno

Advertencia:

Este documento es propiedad de los miembros que conforman el proyecto OVIHUEC.DAT. No está permitida su copia o distribución en ningún caso sin el consentimiento previo de los propietarios de este, quienes tienen los derechos de autor del presente escrito.

Parte de la convocatoria de la Fundación Biodiversidad y financiado por la Unión Europea - NextGenerationEU. Sin embargo, las opiniones y visiones expresadas son de los autores del documento y no representan necesariamente las de los entes convocantes y financieros. Por lo tanto, ni la Unión Europea ni la entidad convocante pueden ser responsabilizadas por estas.



Contenido

1. Introducción	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Objetivo	5
1.3. Estructura del informe	6
2. Metodología	7
2.1. Casos de estudio	7
2.1.1. Selección de casos y comparabilidad	7
2.1.2. Codificación de los casos	9
2.1.3. Descripción de los casos	9
2.2. Recogida de datos.....	14
2.3. Análisis de datos	15
3. Análisis de datos	18
3.1. Gestión laboral y externa	18
3.2. Comercialización	22
3.3. Previsión futura	27
3.4. Resumen de resultados.....	31
4. Conclusiones: los factores clave	34
4.1. Relación con OVIHUEC.DAT	35
5. Referencias bibliográficas	37
6. Anexo	38



Tabla de contendio

Tabla 1. Descripción de las diversas iniciativas o ingresos analizados	11
Tabla 2. Descripción de las explotaciones ganaderas de cada caso de estudio.	12
Tabla 3. Tamaño de las explotaciones ganadero según unidades ganaderas totales (UGT) por tipo de ganado. Fuente de datos INE.	13
Tabla 4. Datos laborales y estrategia de gestión externa.	20
Tabla 5. Datos de comercialización.	25
Tabla 6. Información respecto al futuro de la iniciativa.	29
Tabla 7. Resumen de los datos más importantes de cada caso.	32
Tabla 8. Secciones y temáticas por las cuales se estructuraron las entrevistas.	38

Tabla de figuras

Figura 1. Criterios y variables utilizados en la selección de casos.	7
--	---



1. Introducción

1.1. Antecedentes

Tradicionalmente, la ganadería ha tenido un manejo semiextensivo o, si las condiciones lo permitían, totalmente extensivo, el cual tenía un valor clave para la subsistencia de quienes poseían estos animales, y mezclaban la gestión de los animales con otro tipo de tareas, ya fuera agricultura o alguna artesanía, entre otros muchos (Firth, 1969; Mellor, 1969). Consecuentemente, no se hacía con miras a un enriquecimiento, sino sobre todo por la subsistencia de la familia.

Con el cambio en el enfoque de económico llevado a cabo por la industrialización y gracias a una mecanización del sector primario que se produjo durante décadas, este sector se transformó radicalmente. Lo que solían ser regímenes extensivos, se transformaron en intensivos; las explotaciones pequeñas, desaparecían en pro de las más grandes; cambiar la fuerza de trabajo de mano de obra a maquinaria, etc. Todo esto gracias a una mayor mecanización, para así aumentar la producción y, aunque se aseguraba la subsistencia, sobre todo, se buscaba este enriquecimiento (Nakajima, 1969; Riley, 2022).

Un dato que refleja esto que comentamos, por ejemplo, es la reducción del número de explotaciones pequeñas. Del 1992 al 2016 se redujeron un 25,6% estas explotaciones, mientras que las mayores de 100 ha, han aumentado un 56,7% (DACC & OCCC, 2022).

Pese a estos cambios, no todas las familias dejaron de tener sus rebaños, y muchos lo seguían manteniendo como actividad semiprofesional o una afición. En algunos de estos casos, esta actividad se ha llegado a profesionalizar, formando lo que hoy entendemos como negocios familiares, para la creación de los cuales, hoy en día, podemos encontrar incluso manuales publicados por la FAO (Musitini, 2012). Estos negocios han ido heredándose de generación en generación dentro de una familia, traspasándose a otras personas para mantener la marca creada. En algunos casos, se han visto absorbidos por otros negocios que crecieron más rápido o, simplemente, se han unido para crear uno de más fuerte.

Sea como fuera, algunos desarrollaron estrategias de comercialización muy definidas, mientras que otros, lo hicieron de la manera más accesible que tenían. Lo mismo con el marketing de su producto: este tipo de negocios no tienen ni una



milésima parte de lo que tiene invertido en marketing una empresa capitalista con un enfoque en el crecimiento. Es más, muchos de ellos suelen depender aún del conocido “de boca en boca” y lo utilizan como método principal para dar a conocer su producto, estableciendo relaciones con sus clientes (Miller et al., 2008). Todo esto conduce a que no haya un mecanismo definido para la actividad de venta de estos negocios y que no se tenga claro cuáles son los factores que llevan la comercialización al éxito.

1.2. Objetivo

Este proyecto, OVIHUEC.DAT, que tiene como objetivo base la creación del rebaño en Vilamòs, población del Val d’Aran, enmarca varios ámbitos de trabajo, entre los cuales se encuentra la comercialización del producto que pueda surgir de este rebaño.

El estudio de esta comercialización es clave para el desarrollo del proyecto, no solo para darle un posible uso a la producción del rebaño e incluso sacar una rentabilidad económica que pueda ayudar a un mantenimiento autosuficiente, sino también para posibles aportaciones científicas en este aspecto. Esta segunda parte es especialmente interesante, ya que es difícil encontrar información actualizada de como este sector primario comercializa sus productos en explotaciones no industriales, y a una menor escala y en negocios familiares, como se ha mencionado en el subapartado anterior - la excepción se puede encontrar en explotaciones pequeñas que comercializan a través de cooperativas (Bertolozzi-Caredio et al., 2021). Esta información suele ser también más genérica y encaminada a dar directrices para promover ciertas medidas, como las del *Pla Estratègic per la ramaderia extensiva a Catalunya (2021-2030)*, sin poder incidir en datos específicos de la situación actual, lo que hace necesario el estudio de estos casos.

Es por eso por lo que esta subacción, la 4.1.1, tiene como objetivo el de **localizar casos de éxito en zonas similares a las de Vilamòs, para así a su vez identificar los factores determinantes de éxito en la comercialización** de cada caso. Además, esta subacción contribuirá a la consecución de la actividad 4.1, que es la evaluación del potencial mercado para la venta del producto final del rebaño y estudios de calidad de productos de origen cárnico.



1.3. Estructura del informe

El informe presente se estructurará de la siguiente manera. Empezaremos con una breve introducción del objetivo, para luego dar paso a la metodología, en la cual se expondrán los diferentes casos de estudio seleccionados, cómo se han recogido y analizado los datos. Posteriormente, continuaremos con el propio análisis, presentando los datos y sacando unas primeras ideas claves que nos ayudarán a identificar los factores determinantes en cada caso. Finalmente, concluiremos con un recopilatorio de estos y cómo contribuyen a nuestro proyecto.



2. Metodología

2.1. Casos de estudio

2.1.1. Selección de casos y comparabilidad

Concerniente a la selección de los casos de estudio, se han escogido un total de diez casos. Parte de estos se han localizado, principalmente, a través de conversaciones con expertos en ganadería extensiva y de las zonas rurales en dónde se encuentran. Otra vía complementaria ha sido las entrevistas hechas en otras actividades de este mismo proyecto. El resto se han conseguido a través de una revisión bibliográfica en internet, la cual también ha ayudado a acabar de seleccionar o descartar todos ellos.

A pesar de la disparidad aparente entre los casos seleccionados, se ha seguido un conjunto de criterios que consideramos que pueden ayudar a la comparabilidad entre estos, pero manteniendo una cierta heterogeneidad, la cual nos permite tener una visión del sector general. Estos criterios se pueden apreciar en la Figura X

Figura 1. Criterios y variables utilizados en la selección de casos.

Zona geográfica	Tamaños de explotación	Tipos de negocio	Tipos de producto
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • Orografía • Climatología 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación • Capacidad productiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa • Familiar • Finca experimental • Innovador 	<ul style="list-style-type: none"> • Primario • Secundario

Primero, hemos buscado una gran parte de estos casos basándonos en la **zona geográfica** de las explotaciones, en concreto dentro de Cataluña y comarcas de montaña, para así obtener una comparabilidad mayor. Como hemos buscado negocios que incluyeran la parte de ganadería y comercialización unidas, estos están muy afectados por las regulaciones administrativas, que en muchos casos son locales, regiones o autonómicas, y por eso hemos considerado importante la localización de la explotación.



También es relevante la orografía de esta zona, ya que en el Val d'Aran, estando en Cataluña y siendo una zona montañosa, tienes unas condiciones climáticas y de gestión del rebaño particulares, que no se pueden replicar en cada región. Por eso, hemos tenido en cuenta que en general nuestros casos fueran de ganadería extensiva o semiextensiva y en este tipo de regiones, ya que ambas variables están conectadas.

Segundo, en nuestra muestra tenemos una cierta **heterogeneidad en tamaños** (facturación y producción), lo cual ha sido algo buscado. Esto es debido a que hemos querido observar cómo podía variar la comercialización según la producción, aun manteniendo un manejo similar. Además, hemos querido aplicar otra variable a esto: la fase de desarrollo en la cual se encuentra el negocio. Esta nos ayudará a reforzar también esta heterogeneidad y ver cómo pueden variar los planes de comercialización en el desarrollo de este tipo de negocios, lo que les hace mantenerse o acabar prefiriendo otras vías. También aclarar que en el Val d'Aran la mayoría de explotaciones son muy reducidas, ya que la actividad ganadera se realiza principalmente como una afición y no como una profesión, lo que hace que las explotaciones tengan una baja facturación.

La tercera clave de nuestra búsqueda ha sido los **tipos de negocio**. No solo hemos buscado negocios familiares u originalmente familiares que hayan crecido - en referencia a las diferentes fases de desarrollo -; también hemos querido incluir cooperativas, fincas científicas y proyectos innovadores - ya sean en su gestión administrativa, de manejo, tipo de producción y producto, etc. Esto nos ayudará a entender como diferentes modelos de negocio o empresa pueden interactuar con la administración, con otros ganaderos, con entidades locales, etc., estos distintos tipos de negocios ofrecerán información útil sobre el funcionamiento que podría tener, en la práctica, la parte comercial del rebaño en Vilamòs.

Por último, y quizás la más importante a considerar, han sido los **tipos de producto**. Aquí hemos querido tener en cuenta también una cierta heterogeneidad, pero solo entre los productos que pueden surgir de un rebaño de animales, independientemente de la especie, aunque nos hemos enfocado más en especies de rumiantes. Estos productos pueden ser más tradicionales, como podría serlo uno de tan básico como la carne del cordero o la leche de cabra, o más innovadores, como experiencias o actividades con el rebaño de tipo educacional. Al final, incluimos varias opciones que puedan casar con las condiciones de nuestro estudio en el Val d'Aran, para así cubrir diversas opciones y adquirir ideas precisas sobre cómo ejecutarlas o, simplemente, para conocer su existencia y poder valorar su aplicación.



2.1.2. Codificación de los casos

Hemos decidido codificar los diez casos, ya que consideramos importante mantener un cierto nivel de anonimato porque así se ha conseguido una mayor sinceridad y transparencia en las respuestas. Además, algunos datos revelados pueden llegar a ser de carácter sensible. Por ende, es importante evitar o codificar los datos que lleven a una identificación clara y directa en los informes finales. Pues, los casos los hemos dividido en 4 categorías (1 subcategoría) descritas a continuación:

1. **Cooperativas:** Empresas que, bajo principios cooperativos, agrupan a los agricultores y ganaderos, los cuales son socios y propietarios (FCAC, 2014).
2. **Familiar:** Modelos de negocio gestionados por una pareja o familia, en la cual suele haber un modelo más tradicional (hombre = ganadería, mujer = comercialización) o, simplemente, es la familia quien lo gestiona.
 - a. **Familiar expandido (E):** Son empresas familiares que han crecido a un nivel considerable de facturación, el cual es muy superior a las necesidades económicas de los propietarios. Además, trabajan con otros ganaderos que les proporcionan producto extra para poder seguir creciendo, sin ser estos socios del negocio. Es decir, actúan como distribuidores también.
3. **Finca científica:** espacio científico experimental que no tienen como objetivo principal la venta de productos, sino la investigación, pero que aun así llevan a cabo una comercialización.
4. **Innovadores:** Modelos de negocio que, en su gestión y estructura interna, tienen alguna característica diferencial y poco común en España. Son proyectos jóvenes.

2.1.3. Descripción de los casos

Como hemos mencionado anteriormente, hemos elegido un total de 10 casos de estudio para comparar, los cuales tienen diferencias, pero se pueden agrupar en cuatro categorías. Una descripción de los negocios o iniciativas en la que se incluyen el momento de creación y la razón del surgimiento de la iniciativa, su producto principal y el nivel de facturación se pueden encontrar en la Tabla 1.



Observándola, vemos que tenemos un total de 3 cooperativas, 4 negocios familiares, 1 finca científica y 2 iniciativas innovadoras. Vemos que cada iniciativa tiene su surgimiento propio con sus características, aunque hay rasgos en común, sobre todo dentro de una categoría. Algo a destacar es que ambas iniciativas innovadoras vienen desarrolladas y promovidas por parte de instituciones.

Respecto a la facturación, esta se ha dividido en alta, si estos negocios ingresan más de 1.000.000 €/año, media, entre 50.000 y 1.000.000 €/año, y baja, menos de 50.000 €/año. Esta clasificación se ha dividido según las características de nuestros casos de estudio, sin seguir una oficial, para así tener un número de casos parecidos en función de la facturación.

Finalmente, encontramos necesario comentar que incluimos con intenciones descriptivas el año del surgimiento de la iniciativa y la explicación de cómo surgió, para ayudar a dar una mejor comprensión de cada una de estas y poder ponerse en situación con una idea general.

4.1.1. INFORME DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE CASOS DE ÉXITO



Tabla 1. Descripción de las diversas iniciativas o ingresos analizados

Caso de estudio	Inicio	Surgimiento de la iniciativa	Tipo de producto	Facturación
Cooperativa 1	>100 años	Enfermedad que afecta a los conreos impulsa la unión de productores para mitigar impactos negativos	Leche, queso y mantequilla	Alta
Cooperativa 2	>50 años	Necesidad de unirse ante los altos costes de alimentación en la producción de vacuno de leche	Carne, leche y piensos	Alta
Cooperativa 3	>10 años	Iniciativa de tres amigos con experiencias previas en el sector, que persiguen vender productos saludables y en línea con sus ideales	Leche, queso y carne	Media
Familiar 1	>5 años	Iniciativa familiar inspirada en otro caso similar para mejorar las condiciones de vida	Carne	Media
Familiar 2	>25 años	Iniciativa familiar que se traspasó hace pocos años a una pareja joven buscando un relevo generacional	Queso y carne	Media
Familiar 3	>2 años	Iniciativa familiar surgida por el COVID y para buscar mejores salidas a su producto ecológico	Carne	Media
Familiar (E)	>70 años	Iniciativa familiar que se ha ido expandiendo y pasando de generación en generación	Carne y elaborados	Alta
Finca científica	>35 años	Proyecto iniciado con el objetivo de estudiar uno de los ambientes en los cuales se realiza la ganadería y agricultura (parte de un centro de investigación)	Venta de ejemplares y carne	Baja
Innovador 1	<5 años	Iniciativa innovadora institucional que busca incluir jóvenes en el sector primario y que ha iniciado varios proyectos en paralelo	Servicios, carne y visitas	Baja
Innovador 2	<2 años	Iniciativa innovadora institucional que busca incluir jóvenes en el sector primario y que ha encontrado una pareja joven para gestionarlo	Leche y carne	Baja



Tabla 2. Descripción de las explotaciones ganaderas de cada caso de estudio.

Caso de estudio	Localización	Tipo de explotación	Dimensión de explotación	Instalaciones
Cooperativa 1	Zona montañosa en Cataluña	30% extensivas (más tradicionales), 30% semiextensiva y 40% intensivas (más tecnológicas)	Variable	Fábrica, oficina central y comercial
Cooperativa 2	Zona rural en Extremadura	Explotaciones de leche, generalmente, intensivas, de carne, extensivas	Variable	Centro de recepción, cebadero de ternero, fábrica de piensos, oficinas, algunos establos propios, pequeña quesería
Cooperativa 3	Zona rural en Cataluña	Extensivo de ovino	Pequeño (ovino)	Explotación ganadera y obrador
Familiar 1	Zona montañosa en Cataluña	Extensivo de ovino y caprino ecológico sin certificado	Grande (ovino y caprino)	Establos y obrador
Familiar 2	Zona montañosa en Cataluña	Extensiva de caprino	Grande (caprino)	Máquinas de ordeñar, para el queso, corral, tienda
Familiar 3	Zona montañosa en Cataluña	Extensiva de ovino	Grande (ovino)	Obrador y establo
Familiar (E)	Zona montañosa en Cataluña	Pequeña explotación semiextensiva de terneros para engordar, en colaboración con otros ganaderos	Variable	Sala de despice, obrador, tiendas
Finca científica	Zona montañosa en Aragón	Finca experimental en extensivo de vacuno y ovino	Grande (vacuno) y pequeña (ovino)	Establos, oficina y laboratorio científico
Innovador 1	Zona rural en Navarra	Extensivo de ovino y caprino	Pequeño (todos los animales)	Fincas arrendadas, corral y vestuario móviles
Innovador 2	Zona rural en Cataluña	Extensivo de caprino	Pequeño (caprino)	Establos y máquina de ordeñar

En la Tabla 2, veremos una descripción también, pero esta vez de las explotaciones de cada uno de los casos. Estas pueden ser de propiedad del negocio directamente o, como en el caso de las cooperativas 1 y 2, son propiedad de los socios, quienes a su vez son dueños del negocio. La información que hemos aportado aquí es la de la localización, el tipo de explotación - en el caso de las cooperativas 1 y 2 se incluye una descripción general del tipo de explotación, al englobar estas cooperativas un gran número de explotaciones -, las dimensiones de estas y qué instalaciones incluyen. Esta última variable, la de las instalaciones, va en la misma dirección que la del surgimiento de la iniciativa de la Tabla 1: completar una imagen de cada uno de los casos, más que para ser una de las variables analíticas.

Cuando hablamos de dimensión de explotación, las explotaciones de las cooperativas 1 y 2 y Familiar (E), al tener varias explotaciones que se unen bajo una misma gestión de la venta del producto, tienen tamaños variables. Estos tres, precisamente, son los que mayor facturación tienen, también. El resto de las explotaciones, pueden ser grandes o pequeñas. Esta clasificación la hemos hecho basándonos en el promedio de cabezas de animales por explotación, medido en unidades ganaderas totales (UGT), adaptado a cada comunidad autónoma donde se sitúa la explotación, siendo el valor 'Grande' superior a la media y 'Pequeña' inferior. Estos datos se pueden encontrar en la Tabla 3. También los hemos dividido por tipo de animal.

Tabla 3. Tamaño de las explotaciones ganadero según unidades ganaderas totales (UGT) por tipo de ganado.
Fuente de datos INE.

Comunidad autónoma	Bovino	Ovino	Caprino
Aragón	159	642	39
Cataluña	160	255	51
Extremadura	119	385	84
Navarra	88	255	27
Nacional	75	262	92

Volviendo a la Tabla 2, es necesario hacer una aclaración con el tipo de manejo. En los casos que hemos puesto extensivo, también se incluyen los que se considerarían semiextensivo o incluso semi-intensivo por algunos. Esto es debido a que hemos querido indicar más la intencionalidad de la explotación. Es decir, si sacan los animales a pastar, pero por razones de climatología o producción - por ejemplo, en producción de leche de cabra, normalmente, se ordeñan en el corral y



duermen allí - no pueden tenerlos siempre fuera y pasan la noche en este o partes del día. Consecuentemente, hemos considerado todas las explotaciones donde pastan los animales como manejo principal y extensivas.

2.2. Recogida de datos

Una vez localizados estos casos, empezamos con una revisión bibliográfica. Luego, decidimos incluir entrevistas y otro tipo de fuentes secundarias, ya que esta revisión bibliográfica no produjo los resultados necesarios para satisfacer los objetivos de esta subactividad con precisión y fiabilidad suficiente, ya que faltaba información y, en muchos casos, estaba desactualizada.

Primero, las entrevistas las estructuramos en diversas secciones: i) datos descriptivos; ii) información de explotación e instalaciones; iii) laboral y financiero; iv) jurídico y administrativo; v) producto y venta; vi) marketing, clientes y consumidor final; y vii) situación actual de la iniciativa. Cada una de estas secciones contenía un conjunto de preguntas, las cuales servían más como una guía, ya que las entrevistas eran semiestructuradas para poder adaptarse a cada caso de estudio.

Al final, se han hecho un total de 12 entrevistas entre todos los casos, las cuales han sido por vía telefónica, grabando con el teléfono mismo, o videollamada, usando la aplicación Google Meet, la cual permite grabar. Estas se han transcrita por los investigadores con ayuda de diversos programas, como TurboScribe, Softcatalà o Dropbox.

Segundo, dentro de las fuentes secundarias encontramos páginas web oficiales y redes sociales, ya sean propias o no. Las redes sociales observadas han sido Facebook e Instagram. También se han analizado noticias, generalmente, de periódicos locales, especialmente de los momentos en los que se iniciaban tales iniciativas, aunque no exclusivamente. Además, ha habido informaciones que se han obtenido a través de las conversaciones informales, las cuales han ayudado a mejorar las entrevistas en muchos casos y conseguir información complementaria. Estas conversaciones han sido a través de vía telefónica y mensajes y audios de chat. En total, hemos analizado entre 3 y 5 documentos en línea por cada caso.

Por último, los posibles sesgos que hemos localizado en la recogida de datos de este estudio son:



- **Sesgo de selección:** al seleccionar los casos de estudio, han salido los más característicos o especiales, los cuales ya tienen un talante diferencial al resto que los hace resaltar y es posible que no sean los más representativos. Aun así, no hay que olvidar que el estudio comparativo es de carácter cualitativo, no estadístico, y se intenta buscar una serie de casos con una variedad de situaciones para identificar los factores de éxito.
- **Sesgo de supervivencia:** relacionado con el anterior, los casos que hemos seleccionado son los que han sobrevivido y triunfado, que, aunque ya era la intención de este estudio, nos puede hacer ignorar factores de fracaso que limiten algunos de los de éxito que identificaremos. Otra manera en que lo hemos querido reducir es cogiendo diversos casos en diferentes fases de desarrollo. Estas fases las hemos identificado por 1) el tiempo que lleva la iniciativa en marcha, 2) cuánto tiempo llevan comercializando, 3) qué consolidados están en su situación actual, 4) cuáles son las expectativas de futuro.
- **Sesgo en la medición de los datos:** no todas las entrevistas se pudieron grabar de manera adecuada, con lo cual, no toda la información está analizada con la misma fiabilidad, aunque creemos que no tendrá un impacto relevante en los resultados finales, ya que se mitigó con notas tomadas *in situ* y con apoyo de conversaciones informales complementarias.
- **Sesgo en la precisión de la información:** alguna información es cronológica, con lo cual puede faltar precisión, ya que no es posible que el recuerdo sea totalmente certero. Para minimizar este, sobre todo en cuanto nos referimos a datos objetivos, hemos complementado la información con las fuentes secundarias.
- **Sesgo en la falta de transparencia en la información:** al sesgo anterior se le puede añadir el hecho de que alguna de la información compartida puede ser sensible para cada iniciativa, lo que dificulta la compartición de información. Lo hemos intentado mitigar anonimizando los casos de estudio.

2.3. Análisis de datos

La base del análisis se ha centrado en los temas o dimensiones que estructuran las entrevistas. Estas se han construido a partir de factores que afectan la comercialización, los cuales han sido identificados en la literatura, es decir, deductivamente, en trabajos como los de Fredriksson et al. (2017), Guarín et al. (2020) y Tabe Ojong et al. (2022). Aun así, la profundización de los temas o



dimensiones ha sido inductiva, en su mayoría, a través de unas conversaciones informales, donde quedó resaltado cuáles eran las características más importantes. En el anexo se puede ver más información sobre los temas que se tratan de manera más específica, en los cuales se pueden ver sus diferentes secciones y temáticas trabajadas. Estas temáticas, en sí mismas, contienen diversas variables que se han usado para hacer el análisis de los datos.

La información, una vez ha sido analizada, pues, se ha convertido en una serie de tablas comparativas. Estas se dividen a su vez en las Tablas 1 y 2, que son las tablas de descripción de la iniciativa y de la explotación; y las tablas con información analítica, que son las de gestión laboral y externa, comercialización y previsión futura. Además, a modo de sumario, se ha incluido una última tabla con un resumen de toda la información general. Cada una de las tablas analíticas nos dará varios factores de éxito que hemos considerado clave para el desarrollo de la comercialización de las iniciativas. El software utilizado ha sido, tanto para el análisis como la creación de las tablas, documentos de Word.

Como se podrá apreciar, ha habido una reducción en la cantidad de secciones y temáticas tratadas y una transformación de estas, en comparación a la información obtenida durante las entrevistas (ver Anexo 1). Esta reducción es debida a que se recogió información extra para posibles interacciones entre variables, buscando resultados que nos puedan ayudar con otras partes del proyecto, y que no eran necesarios para el presente informe. Además, hemos cambiado la manera de agrupar ciertas temáticas, ya que considerábamos que nos daría un mejor resultado comparativo a la hora de localizar los factores de éxito.

Para conseguir construir las tablas, los datos se han obtenido de las diversas fuentes cualitativas ya explicadas. Estas se han leído de manera cuidadosa para extraer la información, categorizándola en cada temática, teniendo en cuenta las variables usadas. Después, para llegar a los factores de éxito, se ha visto que interacción tenía cada una de las temáticas entre cada caso, así mismo como la relevancia que tienen para la comercialización, y se han destacado las ideas que más prominentes se han encontrado, teniendo en cuenta cada uno de los casos de estudio en todo momento.

Este método de análisis cualitativo comparativo de diferentes casos, conocido en inglés como *Cross-case analysis*, se ha usado inspirándose en el trabajo de Gilbert (2005), el cual compara la adaptación a internet de diversos medios de comunicación en Estados Unidos de América. Hemos decidido usarlo, ya que creemos que, aparte de dar buenos resultados y encontrar interacciones entre los casos de manera más sencilla, también nos da una manera de presentar más llamativa.



Para acabar, el principal sesgo encontrado en el análisis de datos ha podido ser el sesgo del investigador, ya que este puede ir con unas ideas preconcebidas de lo que se busca, las cuales acaban afectando a la información que decide resaltar y la cual decide ignorar a la hora de sacar conclusiones.



3. Análisis de datos

En esta sección, presentaremos los resultados obtenidos con la metodología explicada. Además, empezaremos a destacar los principales factores de éxito que hayan podido aparecer en cada apartado.

3.1. Gestión laboral y externa

En este primer subapartado del análisis, comentaremos la gestión laboral y externa. Cuando hablamos de la parte laboral nos referimos sobre todo al número de trabajadores, la distribución de tareas que hay y cuánto tiempo invierten trabajando - estas tres se han obtenido deductivamente -; mientras que, en cuanto a la gestión externa, recogemos las colaboraciones con otras entidades, programas, asociaciones, etc., y las amenazas o adversidades que pueden afectar a cómo el negocio comercializa su producto - inductivamente. Toda esta información se puede ver en la Tabla 4 que hay a continuación.

Vemos, que lo primero que nos llama la atención es que todo este tipo de negocios dependen de las subvenciones públicas que reciben de varios programas, y que, en general, llevan a cabo, con mayor o menor medida, colaboraciones con entidades o asociaciones locales o regionales, lo que nos lleva a pensar en la importancia de estas para el triunfo de este tipo de iniciativas. En particular, tenemos la Cooperativa 2 que decidió involucrarse en proyectos educativos para promover la ganadería entre los más jóvenes. Estos proyectos incluyen visitas a las instalaciones, dónde los estudiantes pueden conocer a los trabajadores y aprender la importancia de lo que hacen, para así darle valor a un sector tan importante como este en la región de la cooperativa.

Estas colaboraciones también pueden ser con productores, las cuales les ayudan a obtener materias primas de diversas fuentes para mitigar efectos negativos de la pérdida de una o varias de ellas, como hacen Familiar (E), y las Cooperativas 1 y 2. Esto ocurre sobre todo en los negocios con una mayor facturación, debido a la mayor cantidad de producto que comercializan. También hay colaboraciones con diferentes canales de comercialización, lo que les ayuda a reducir riesgos si un canal se vuelve inestable o desaparece, como sucedió durante la época del COVID-10 - todos los casos tienen múltiples canales de comercialización, por ejemplo. Además, y sobre todo para los negocios más pequeños, estos dependen de otros proyectos paralelos a nivel estatal, regional o local, que puedan complementar necesidades



externamente que estos no se puedan permitir, ya sea a nivel económico o laboral, realizar. Entre otros, vemos que el caso Innovador 1 se decidió involucrar en un proyecto de mataderos locales móviles, ya que no había ninguno en la región.

Otro factor clave que parece que podría ayudar es la disponibilidad de un asesoramiento técnico y apoyo burocrático. Esto es especialmente remarcable si estas iniciativas son relativamente recientes y no tienen experiencia previa, ya que parece que lo más importante para poder prosperar es un cierto nivel de apoyo inicial. Por ejemplo, en el caso de las familiares, todas vienen de traspasos o de personas que ya se dedicaban a la ganadería y/o al mundo agroalimentario, mientras que los innovadores, ya están enfocados para personas que quieran incorporarse al mundo de la ganadería, pero no tengan los medios, aunque no exclusivamente.

Todas estas medidas parecen reforzar y asegurar una comercialización exitosa a largo plazo. En cambio, en el apartado laboral, lo único un poco más destacable es la necesidad de una buena organización en las tareas, pero no parece tener un impacto mayor en la comercialización. Tampoco el número de trabajadores, ni la cantidad de horas dedicadas. Esto es posible que se deba a que, en los negocios más pequeños, aunque no hay personas especializadas ni formadas en la venta, al ser un negocio propio, dedican tanto tiempo a la comercialización como sea necesario, mientras que los más grandes, ya sí que tienen gente dedicada a ello en concreto. Esta falta de especialidad de los pequeños también puede ser apoyada con otros factores que mencionaremos más adelante y que sí que pueden tener un impacto mayor.

4.1.1. INFORME DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE CASOS DE ÉXITO



Tabla 4. *Datos laborales y estrategia de gestión externa.*

Caso de estudio	Datos laborales		Colaboraciones	Adversidades enfrentadas
	Trabajadores	Distribución de tareas		
Cooperativa 1	65 socios y 87 trabajadores (90% tiempo completo)	65 socios ganaderos, 30 trabajadores en la oficina central, 7 en la oficina comercial, 20 en expedición y 30 en la fábrica	Con administración pública (subvenciones) y medios de comunicación	Relevo generacional (solución: pasaron la zona de producción a un lugar más accesible)
Cooperativa 2	+890 socios y 89 trabajadores	Los socios son los ganaderos, y los trabajadores son administrativos, comerciales, conductores, operarios (conductores, máquinas, de alimentos)	Con administración pública (subvenciones), asociaciones locales y regionales, escuelas	Estancamiento económico (solución: vendieron marca propia y se centraron en absorber otras cooperativas); despoblación regional (solución: iniciativas de retención de población o de educación en ganadería)
Cooperativa 3	3 socios	Trabajo rotativo (explotación, obrador y venta en el mercado)	Con productores y asociaciones regionales y administración pública (subvenciones)	Adaptación conforme a los ingresos conseguidos cada año.
Familiar 1	3 a tiempo completo y 1 a media jornada	Propietarios (pareja) se encargan de la ganadería, distribución y venta; junto a un ganadero de apoyo y un pastor; familiar les ayuda con el marketing	Con restauradores locales, administración pública (subvenciones), e instituciones y asociaciones locales y regionales	Venta durante pandemia (solución: a través de cestas de productos locales); trabas administrativas y falta de información (solución: yendo a cumplir lo más exigente); perfección necesaria: un error en el producto puede significar la pérdida de confianza completa del consumidor.
Familiar 2	2 propietarios y 2 de temporada	Propietarios (pareja) se encarga de la ganadería y de la comercialización más marketing, y tienes un ganadero y un quesero a temporadas	Con administración pública (subvenciones), e instituciones y asociaciones locales y regionales	Estacionalidad de ventas (depende del turismo) y en el volumen de trabajo (consecuencia: imposibilidad en mantener trabajadores fijos); falta de información de requisitos administrativos
Familiar 3	3 a tiempo completo	Propietarios (pareja) se encarga de ventas, marketing y ganadería, y un ganadero de apoyo	Con administración pública a varios niveles (subvenciones y técnico), e instituciones y asociaciones locales y regionales	Limitaciones por la capacidad del matadero comarcal (solución: reorganización en la producción); zona de venta poco accesible (solución: marketing para darse a conocer)

4.1.1. INFORME DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE CASOS DE ÉXITO



Familiar (E)	32 a tiempo completo	10 entre las dos tiendas y 22 en la sala de despiece	Con ganaderos y administración pública (subvenciones)	Relieve generacional al ser zona rural
Finca científica	6 a tiempo completo y 1 fines de semana	5 operarios, 1 encargado y 1 operario extra para fines de semana	Dependientes del gobierno autonómico (subvenciones)	Necesidad de conseguir financiación a través de proyectos
Innovador 1	3 técnicos (2 a media jornada) y 4 ganaderos	Técnicos se encargan de la gestión de fincas y ganado, pero también de la dinamización de la iniciativa (colaboraciones, mantenerla activa, asegurar necesidades, etc.), mientras que los ganaderos se centran en aprender aspectos más prácticos	Colaboran con iniciativas innovadoras, ganaderos, pastores y elaboradores, todo a nivel local; también con empresas privadas para conseguir financiación; además, la iniciativa a la que pertenecen depende de dinero público	Falta de mataderos (solución: iniciativa institucional y de los ganaderos locales para crear mataderos móviles)
Innovador 2	2 a tiempo parcial	Pareja lo gestiona, pero temas administrativos y organizativos lo llevan con la institución que creó la iniciativa	Colaboran con propietarios de tierras y productores locales; además, la iniciativa depende de financiación pública.	Trabas administrativas (solución: cambiar régimen de los ganaderos de la explotación); falta de experiencia técnica de apoyo (más en referencia de parte de la iniciativa a la que pertenece el proyecto)

3.2. Comercialización

La siguiente tabla, la Tabla 5, responde a las preguntas de qué producto se comercializa, cómo se vende, se distribuye, se publicita y denomina, y quién lo compra, todas obtenidas deductivamente. Cuando hablamos de productos, queremos saber tanto el primario como si hay una elaboración de un secundario. En cuanto a la distribución, los canales son el medio a través del que lo venden y la estrategia (rango) se refiere a la idea que tienen sobre la manera de venderlo, mientras que el marketing nos enseña qué herramientas han dado a conocerlos y si utilizan algún tipo de sellos, certificaciones o lenguaje especial para denominar su producto. Por último, también hablamos del consumidor final que consume su producto, si tienen acceso a esa información, ya que algunos de los casos no recogen datos al respecto o, simplemente, no consideran tener un perfil particular.

Producto

Una de las primeras cosas a destacar es una tendencia general a buscar la calidad del producto, especialmente en los negocios más pequeños, pero también en los grandes, que buscan certificaciones y sellos para reforzar lo que se vende. Esta calidad puede venir dada en diferentes partes del proceso, como la gestión del ganado o la elaboración del producto, en casos de productos secundarios. Incluso en el caso de la Finca científica, que a pesar de que la comercialización no es un rasgo prioritario, siguen cuidando este aspecto, hasta estar incluidos en una marca de calidad local. Esta calidad es muy buscada por el consumidor de estos negocios, ya que en muchos casos suelen ser turistas de zonas urbanas que buscan un producto de la tierra, sin fijarse tanto en el precio.

En algunos casos, como el Innovador 1 o Cooperativa 2, se han fijado que, añadiendo experiencias, como visitas a las instalaciones, también puede suponer un beneficio extra, a la vez de hacer una función social, educando a la población general en el sector primario. En la misma línea, encontramos la Finca científica, que puede vender como productos animales de razas con los mejores rasgos seleccionados artificialmente, los cuales se venden muy bien a los ganaderos, y dan muy buen resultado económico. Además, concretamente el caso Innovador 1, consigue beneficios a través del pago por servicios ecosistémicos de parte de diversos ayuntamientos, gracias a su rebaño bombero.

Promoción



También es importante demostrar esta calidad antes de que el consumidor lo pueda probar siquiera. Uno de los métodos preferidos suele ser las certificaciones, pero no el único, ya que en negocios pequeños y de carácter local se valora mucho el marketing de boca en boca. En el caso Familiar 1, tenemos que ni siquiera necesitaron un certificado ecológico oficial, sino que explicando cómo cuidaban sus animales, ya les valió para generar confianza al consumidor y que este comprara el producto. A su vez, esta confianza crea como una especie de fidelización informal de los clientes.

Otros métodos relevantes para darse a conocer, en este caso en las etapas más tempranas de la iniciativa, las ferias donde se puede ofrecer a probar el producto siguen siendo muy importantes, así como la creación de una marca propia, para dar a conocer este producto y que los consumidores puedan conectarlo a un negocio en concreto. Esta es la intención de las dos iniciativas innovadoras, que ven que ha funcionado para otras de características similares, así como para los familiares. Aun así, no todas consideran el marketing como importante, ya que, si se consigue una fidelización formal de los clientes mediante el ‘boca a boca’, como ha hecho la Cooperativa 3, ayuda a asegurarse tener vendido el producto siquiera antes de tenerlo disponible, lo que ya asegura un beneficio, y permite ahorrar en futuro marketing.

Continuando con la marca propia, por mucho que esta se dé a conocer y pueda triunfar en un inicio, es importante refinarla y adaptarla según cada momento, ya sea desde un punto de vista puramente estético o en la elaboración del propio producto, el cual puede hacerse más complejo, sacando nuevos tipos. Un buen ejemplo de esto sería que, en caso Familiar 2, en el cual recibieron un traspaso de una marca ya desarrollada, decidieron incrementar la gama de quesos que ofrecían, obteniendo muy buena aprobación por parte del consumidor en estos nuevos productos. Por lo tanto, es clave que la marca propia se adapte al producto que se vende, a quién se dirige, y a los cambios de demanda que haya, además, que ayuda a diferenciar y dar personalidad, especialmente a los negocios pequeños que hacen venta directa, del resto de distribuidores.

Distribución

Especialmente en los negocios de carne o de producto fresco, que son pequeños - en referencia a un producto que pueda aguantar poco tiempo sin ser congelado -, es importante conseguir simplificar la manera en que se vende el producto. Es decir, vender el animal, por ejemplo, a medio canal o canal entero, ya que el consumidor solo escogería las partes más populares, y el resto nadie las compraría. En los



negocios Familiares 1 y 3, que se enfocan en la venta de carne de cordero, este no lo venden a partes, sino medio o entero, ya que este animal - la parte más consumida y popular son las costillas - y podría suceder que el resto de las partes no fueran vendidas y acabaran desperdiciándose. Hay que indicar que esto es importante, sobre todo si vendes a particular.

Cabe destacar la importancia de mantener diversos canales de comercialización abiertos, ya que, en ciertas situaciones, pueden fallar uno o varios de estos, y siempre es importante tener varios métodos de distribución del producto para cerciorarse de la salida de este. Hay que añadir que esto ya lo hemos comentado anteriormente cuando hemos hablado de colaboraciones, también, resaltando la importancia de estas entre productores y restauradores, distribuidores o entidades regionales que puedan dar salida al producto, a través de iniciativas de parques naturales, por ejemplo.

En el lado negativo, hay que relativizar el éxito de los negocios pequeños en cuanto a su comercialización, ya que, generalmente, esta depende mucho del turismo; por tanto, esta se puede ver afectada severamente por cualquier cambio en los patrones de consumo o de afluencia de visitantes. Aun así, hay que notar que algunos, como Familiar 1 y 3, lo solventan con pedidos a domicilio, o la Cooperativa 3, lo hace con la fidelización. Estos métodos de comercialización, así pues, contribuyen a mitigar la estacionalidad derivada del turismo.

Por último, hay que comentar que el cooperativismo es un elemento clave para explotaciones pequeñas con poco poder de comercialización. No solo permite buscar vías alternativas, sino que ayuda a negociar mejores precios, como se puede ver en los casos de cooperativas observados. Esto es especialmente interesante cuando les falta una marca propia, sea cual sea la razón de esto.

4.1.1. INFORME DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE CASOS DE ÉXITO



Tabla 5. Datos de comercialización.

Caso de estudio	Productos y experiencias	Distribución		Marketing		Consumidor final
		Canales	Estrategia (rango)	Métodos	Certificaciones y denominaciones	
Cooperativa 1	Leche de vaca, quesos y mantequilla	Restauración, industria alimentaria y supermercados	Intensiva e indirecta (nacional e internacional)	Redes sociales, medios tradicionales (revistas, periódicos y televisión) y participación en ferias	Denominación de Origen Protegida (DOP)	Tiene un consumidor final adulto y de edad avanzada (población más madura, pero con un mayor poder adquisitivo).
Cooperativa 2	Leche de vaca, oveja y queso; carne de vacuno y cordero; queso de oveja (minoría); pienso; visitas a las instalaciones / granja escuela	Industria alimentaria y tienda propia (en el global es imperceptible)	Intensiva e indirecta (nacional e internacional), directa imperceptible	No tienen estrategia definida, pero sí son activos en su página web y redes sociales	Leche para hacer queso con DOP (2) y el queso que producen ellos; carne con IGP; creación marca propia para pienso de animales pequeños; Sello de Inclusión Social (SIS)	N/A No tienen control de esta información porque venden a industria >99%
Cooperativa 3	Leche y queso de oveja; cordero lechal	Mercados y tiendas	Selectiva y directa (local)	No invierten en marketing porque tienen clientes fidelizados	Producto de proximidad	Principalmente particulares locales que van a los mercados del pueblo y puntualmente restauradores
Familiar 1	Carne de ovino y cabrito (en canal - medio o entero)	A través de pedido telefónico - para repartir (propia o a través de empresa privada, depende de la distancia) o recoger; restaurantes locales	Selectiva, mix entre indirecta y directa (autonómico)	Redes sociales, página web (externa), boca en boca, ferias (al inicio)	Ecológico (no certificado) y marca propia	Turistas y, en menor porcentaje, locales

4.1.1. INFORME DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE CASOS DE ÉXITO



Familiar 2	Queso de cabra hecho con leche propia leche; carne de cabrito	Tienda propia (90%) y tiendas locales	Selectiva, directa e indirecta (local)	Página web propia, redes sociales, programa documental de televisión, boca en boca... pero al ser marca conocida de hace años, no les hace falta mucho	Marca propia, pertenecen a asociaciones de productores con certificados, venta de proximidad y ecológica (todas certificadas)	Turistas mayoritariamente en lo ecológico y producto local
Familiar 3	Carne de oveja	A través de pedido telefónico, para recoger (sobre todo particulares) o a domicilio; además de restauración local	Selectiva, directa e indirecta (local el 98%)	Boca en boca, página web propia, guías gastronómicas, redes sociales	Ecológica (certificado), local, venta de proximidad	Turistas mayoritariamente con interés en lo ecológico y producto local
Familiar (E)	Carne de ternera, cordero, cerdo y productos preparados (rebozados, crudos, cocinados y pizzas)	Venta en tienda (95%) y el resto a través de las rutas de distribución	Selectiva y directa (autonómico)	Inicialmente, redes sociales, ahora boca en boca	Marca propia, y certificados de calidad para cerdo y ternero	Principalmente clientes locales y alrededores y en menor medida restauración
Finca científica	Carne de vacuno y ovino; ejemplares de razas mejoradas de vacuno	Los ejemplares a ganaderos, y la carne a través de cooperativas y asociaciones locales	Selectiva e indirecta (local)	No hacen marketing propio, pero sí las asociaciones a quienes les venden el producto	El ovino tiene una marca de calidad propia de una de las asociaciones	Ganaderos
Innovador 1	Carne de vacuno, oveja (sin prioridad comercial) y pollo; visitas a las instalaciones	Quieren vender a través de la página web, redes sociales, listas de difusión y entregar el producto a puntos de venta	Exclusiva y directa (local)	Redes sociales y página web; también van a ferias y usan listas de difusión de grupos de consumo	Ecológica, venta directa (por certificar)	Buscan a clientes sensibilizados con lo ecológico y producto local
Innovador 2	Leche de cabra; carne de cabrito	Venden a queserías locales la leche, y la carne a restaurantes, carnicerías y algún particular	Selectiva e indirecta, algo de directa (local)	Aún por desarrollar, pero quieren hacer marca propia y difundir a través de redes sociales	Certificado de ecológica y tienen pensado adquirir el de quesos de pastor si expanden la producción a queso	Turistas adultos que buscan calidad y producto local, sin importar el precio

3.3. Previsión futura

En el siguiente apartado, describiremos y analizaremos las previsiones de cara al futuro de las iniciativas analizadas. Esta parte del análisis no solo servirá para ver qué camino va tomando el negocio ganadero, sino también para saber cuáles de las iniciativas pueden ser sostenibles en el tiempo y para generaciones futuras. Por eso, queremos obtener previsiones de expansión, dimensión obtenida inductivamente, y de riesgos, deductivamente, así como hasta qué puntos ellos ven futuro en su negocio y si lo recomendarían para que otros lo siguieran y crearan el suyo - estas últimas se han obtenido de manera inductiva.

Iniciando el análisis, lo que más llama la atención es la común preocupación en la mayoría de estos casos de estudio, independientemente de la naturaleza de la tipología u objetivos del negocio, respecto al relevo generacional, y cómo la falta de esta, amenaza la supervivencia de estos negocios. Pero esta falta de relevo generacional no solo afecta a nuestros casos, sino que es ya una falla estructural en las regiones rurales donde se encuentran. Esto hace que los diferentes casos de estudio intenten buscar también consumidores jóvenes para promocionar sus productos a futuro, aparte de buscar trabajadores jóvenes. Por ejemplo, tenemos la Cooperativa 1 que está virando buena parte de su marketing en búsqueda de este público joven para sus productos. También observamos que el caso Familiar (E), tiene problemas para encontrar trabajadores jóvenes e implicados. En general, coinciden en que pueda haber una caída del sector de cara a futuro.

Delante de este escenario tan pesimista, la estrategia de la Cooperativa 1 puede darnos un halo de luz al que aferrarse, ya que, al intentar atraer un público joven, también puede tener un impacto positivo en la concienciación de la importancia de este tipo de negocios, lo que puede llevar a un mayor interés en el sector.

Aparte de esta incorporación de un público más joven en diversas fases de la cadena de valor, que tenga un impacto directo en la comercialización, encontramos la problemática, ya mencionada, de la dependencia en el turismo, que comentan desde el caso Familiar 3.

Respecto a la previsión de expansión, no hay patrones en común con los casos, algunos quieren decrecer, otros crecer, otros mantenerse. Lo que sí que aparece como clave, no es tanto el crecimiento, pero sino el mantenimiento y mejora de instalaciones actuales, que pueden ayudar a mejorar el producto, lo que podría dar



a pensar que mejoraría la recepción de este, o al menos, puede facilitar los procesos de producción y elaboración. Un ejemplo de esto es el caso Familiar 2 y 3, donde incluso si pueden bajar de animales y seguir viviendo, lo prefieren hacer así.

4.1.1. INFORME DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE CASOS DE ÉXITO



Tabla 6. Información respecto al futuro de la iniciativa.

Caso de estudio	Previsión de expansión	Previsión de riesgos para el negocio	Futuras generaciones y sostenibilidad
Cooperativa 1	Cambio de ubicación de la fábrica y del embalaje para llegar a un público más joven	Tendencia hacia la concentración de distribuidores con un aumento del poder de negociación y aumento de la polarización entre calidad y precio, añadiendo la dificultad para encontrar trabajadores jóvenes	Crean que habrá una tendencia a la concentración de distribuidores y una polarización del producto. Esperan que esta polarización se incline más hacia los productos de calidad
Cooperativa 2	Estrategia expansionista en la que absorben otras cooperativas de primer grado	La despoblación en zonas rurales, ya que, al haber menos gente, hay menos ganaderos y, consecuentemente, menos socios	Las cooperativas ayudan a productores a buscar la mejor salida a sus productos, mientras que para perfiles técnicos, las cooperativas crean puestos de trabajo de calidad en zonas rurales
Cooperativa 3	Aumentar la cantidad de ovejas	Dificultad para aumentar el rebaño de ovejas por causas económicas, burocráticas y sanitarias de los animales	Consideran que con su proyecto pueden fomentar un consumo más saludable de los alimentos y la conservación del territorio
Familiar 1	No (edad, esfuerzo, sin necesidad)	Subidas en el precio del cordero, ya que, si sube mucho, nadie lo compra; conexión entre edad avanzada de propietarios y falta de relevo generacional	Quieren traspasar el negocio, ya que ven que funciona, aunque ven el peligro de traspasar y que cambien la manera de gestionarlo y no funcione
Familiar 2	Al contrario, quieren disminuir la cantidad de cabras, pero aumentar la plantilla fija a 3	Caídas en el turismo como la que ocurrió durante el COVID-19, añadiendo la imposibilidad a la hora de mantener una plantilla fija puede causar mella al negocio a la larga	Es un trabajo esencial, que es bonito, pero duro, y hace falta mucha gente motivada. El traspaso ayuda mucho a empezar, aunque limita lo que quieres hacer, ya que algunas condiciones vienen dadas
Familiar 3	No tienen interés, ya que lo quieren mantener a nivel familiar con un producto de calidad	La cantidad de la burocracia que tienen que gestionar y la falta de releve generacional	No ven futuro para su tipo de negocio
Familiar (E)	Apertura de una rosticería con productos cocinados	Próximas jubilaciones y falta de personal junio, con la dificultad en encontrar trabajadores implicados y profesionales	Ven sostenible el negocio en el futuro, pero en 10 o 15 años podrían tener dificultades por falta de trabajadores
Finca científica	N/A	N/A	N/A

4.1.1. INFORME DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE CASOS DE ÉXITO



Innovador 1	Incluir leche de cabra como producto y visitas guiadas a la granja como actividad. Además, aumentar el número de ovejas y hacer degustaciones de cordero para cambiar la reputación de esta carne	Que no consigan más financiación porque se acabe el apoyo de la administración, o no sean rentables, o no encuentren subvenciones que puedan ganar	Tanto si tienen familia ganadera como si no, puede servirles para probar cosas nuevas que no sabían antes (con tradición ganadera, hacer algo diferente que hacían sus padres), y no solo se aprende manejo, sino también a hacer un negocio ganadero
Innovador 2	Tienen pensado empezar a producir su propio queso para aumentar la rentabilidad	Cambio climático, enfermedades de los animales y falta de alimento	Consideran que este tipo de proyectos son muy útiles para incorporar a gente que no tiene tradición familiar, pero que quieren dedicarse al campo.



3.4. Resumen de resultados

En la Tabla 7, tenemos un resumen general de las variables más relevantes en cuanto a comercialización de cada caso de estudio, para ayudar a dar una visión más global de cada uno de ellos.

4.1.1. INFORME DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE CASOS DE ÉXITO



Tabla 7. Resumen de los datos más importantes de cada caso.

Caso de estudio	Tipo de producción		Producto comercializado				Ventas			Marketing	
	Primaria	Secundaria	Carne	Leche	Queso	Otros	Directa	Indirecta	Rango	Activo	Denominación de producto
Cooperativa 1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Productos derivados de la leche	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Nacional e internacional	<input checked="" type="checkbox"/>	DOP
Cooperativa 2	<input checked="" type="checkbox"/>	Visitas a las instalaciones, piensos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Nacional e internacional	<input checked="" type="checkbox"/>	DOP				
Cooperativa 3	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Local	<input type="checkbox"/>	Producto de proximidad				
Familiar 1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N/A	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Autonómico	<input type="checkbox"/>	Ecológica, marca propia
Familiar 2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Local	<input type="checkbox"/>	Marca propia, ecológica, proximidad
Familiar 3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N/A	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Local	<input type="checkbox"/>	Marca propia, ecológica, proximidad
Familiar (E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Productos cocinados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Autonómico	<input type="checkbox"/>	Marca propia
Finca científica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ejemplares con genética mejorada	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Local	<input type="checkbox"/>	IGP

4.1.1. INFORME DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE CASOS DE ÉXITO



Innovador 1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Visitas a las instalaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Local	<input checked="" type="checkbox"/>	Ecológica Venta directa
Innovador 2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N/A	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Local	<input type="checkbox"/>	Ecológica



4. Conclusiones: los factores clave

Para concluir, estos son los principales factores de éxito que hemos identificado durante este proceso:

- Factores de éxito que vienen de la **gestión laboral y externa**:
 - Las **colaboraciones** con diferentes propósitos (reducir riesgos, mejorar valor del producto, encontrar trabajadores, financiación, etc.) son claves para asegurar la supervivencia del negocio y una comercialización sostenible. Este hallazgo de las colaboraciones es coherente con literatura sobre el papel de los sistemas de innovación y conocimiento agroalimentarios para la innovación y desarrollo de este tipo de negocios (Cruz et al., 2021).
 - En iniciativas jóvenes, **asesoramiento técnico y apoyo burocrático**, sobre todo si no hay experiencia previa de los que lo inician, para poder sacar su producto de la mejor manera posible.
- Factores de éxito directamente relacionados con la **comercialización**:
 - Importancia de la **calidad del producto** por encima de todo.
 - Asegurar la calidad al consumidor con una **buena estrategia de marketing**, ya sea de manera práctica, dando a probar el producto, o publicitaria, con sellos, certificaciones, marca propia reconocida.
 - Especialmente para negocios pequeños con venta directa, la creación de la **marca propia** ayuda a diferenciar de otros distribuidores, dando una personalidad propia, que se puede complementar con sellos, certificaciones y marcas de calidad.
 - Importante **mantener** la esencia de la **marca propia**, a la vez que hay que ir **renovándola**, con nuevos productos o métodos de marketing y presentación del producto, adaptándola a los tiempos.
 - En negocios pequeños, el método **boca en boca** sigue siendo altamente valorado, para conseguir una **fidelización**, ya sea formal o informal. Además, en etapas iniciales de la iniciativa, las **ferias** son imprescindibles para conseguir a dar a conocer el producto.
 - Priorizar la **comodidad del productor** antes de la del consumidor a la hora de vender el producto, para evitar que solo las partes más populares se compren.
 - Creación de **productos alternativos**, como experiencias, animales con rasgos artificialmente seleccionados o servicios ecosistémicos, tienen impacto positivo económico. Además, algunas experiencias también



- pueden tener impacto positivo a nivel social, como las que involucran parte educacional en ellas.
- Mantener **varios canales de comercialización** activos es importante para asegurar la salida del producto.
 - El **cooperativismo** ayuda a explotaciones pequeñas a buscar diversas vías de comercialización y luchar por mejores precios de venta. Sobre todo, es interesante para explotaciones que no tengan marca propia.
 - Los negocios pequeños tienen una dependencia del turismo, lo que causa una estacionalidad en las ventas, aunque algunos lo solventan ambos con **pedidos a domicilio y fidelizaciones**.
 - Factores de éxito que dependen de la **previsión futura**:
 - Importancia de la **inclusión de jóvenes** en la cadena de valor del sector agroalimentario en cada una de las diversas etapas, ya que, incluso aumentando el consumo de productos de los negocios estudiados por parte de jóvenes, puede tener un efecto positivo en la consideración de estos negocios.
 - El **crecimiento del negocio** no es tan importante como el **mantenimiento y mejora (modernización) de instalaciones**, entre otras cosas, ya que afectará positivamente a la calidad del producto.

4.1. Relación con OVIHUEC.DAT

Después de esta recolección de factores de éxito, ahora queda a responder: ¿cómo se relacionan estos con el proyecto OVIHUEC.DAT?

Para empezar, debemos recordar la idiosincrasia del Val d'Aran. Esta es una región con mucho turismo y un alto poder adquisitivo, donde este se ha vuelto la actividad económica principal, aunque tradicionalmente, lo haya sido la ganadería. Esta segunda ya queda como algo más residual.

Delante de este escenario, tenemos una oportunidad de salida del producto, que es a través del turismo, y como sabemos que este es estacional, podemos apoyarnos a través de fidelizaciones y pedidos a domicilio para reducirlo, siempre teniendo en cuenta el sector de la restauración local, el cual tiene una gran relevancia. Además, para reforzar la venta de este producto local que es escaso de encontrar en el Val, tenemos la oportunidad de crear una marca propia o reforzar iniciativas ya existentes como la Marca de Garantía, la cual cosa nos ayudaría a crear esa diferenciación respecto a otros productos. Hay que añadir que otro factor que puede



ayudar a la salida del producto es la diversificación de este, creando productos alternativos, que el turismo de alto nivel económico que visita el Val podría tener interés, o los mismos entes públicos, en el caso de los servicios ecosistémicos.

En cuanto al cooperativismo, al ser un rebaño pequeño el que se encontrará en Vilamòs, la salida al mercado de este puede ser apoyada con la unión de diversos productores del Val, que también pueden compartir problemáticas similares respecto a la comercialización.

Por último, aun siendo un problema, el relevo generacional en la región de Arán, queda en parte mitigado con la migración, la cual es cuantiosa al ser un destino atractivo con una oferta de trabajo, que, aunque sobre todo es temporal, es muy buscada. Es más, este tipo de trabajo temporal, que suele ser en invierno, puede ser complementado con trabajos de verano en ganadería, que es cuando se liberan las montañas de esquiadores, que los animales salen a pastar. Esta oportunidad puede reforzar los flujos migratorios, dándoles un valor añadido, a la vez que también se refuerza la continuidad de una ganadería que está en aras de desaparecer.

Estos son solo algunos de los puntos que se pueden relacionar directamente con el rebaño creado por OVIHUEC.DAT.



5. Referencias bibliográficas

Bertolozzi-Caredio, D., Garrido, A., Soriano, B., & Bardaji, I. (2021). Implications of alternative farm management patterns to promote resilience in extensive sheep farming. A Spanish case study. *Journal of Rural Studies*, 86(August), 633-644. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.08.007>

Cruz, J. L., Sayadi, S., & Albisu, L. M. (2021). *AKIS: Del conocimiento a la innovación en el sector agroalimentario*. <http://libros.inia>

DACC, & OCCC. (2022). *Evolució de les explotacions familiars agràries a Catalunya*. https://canviclimate.gencat.cat/web/.content/02_OFICINA/publicacions/publicacions_de_canvi_climate/Estudis_i_docs_adaptacio/Informe_Explotacions_agraries_definitiu.pdf

FCAC. (2014). *Què són les coop agràries?* <https://www.cooperativesagraries.cat/ca/que-es-una-coop-agraria.html>

Firth, R. (1969). Social Structure and Peasant Economy: The Influence of Social Structure Upon Peasant Economies. In J. Wharton (Ed.), *Subsistence Agriculture & Economic Development* (1st ed., pp. 23-36). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315130408-6>

Fredriksson, L., Bailey, A., Davidova, S., Gorton, M., & Traikova, D. (2017). The commercialisation of subsistence farms: Evidence from the new member states of the EU. *Land Use Policy*, 60(2017), 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.10.009>

Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803920>

Guarín, A., Rivera, M., Pinto-Correia, T., Guiomar, N., Šūmane, S., & Moreno-Pérez, O. M. (2020). A new typology of small farms in Europe. *Global Food Security*, 26(April). <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2020.100389>

Mellor, J. W. (1969). The Subsistence Farmer in Traditional Economies. In J. Wharton (Ed.), *Subsistence Agriculture and Economic Development* (1st ed., p. 18). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315130408>

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78. <https://doi.org/10.1111/j.1467->



6486.2007.00718.x

Musitini, T. (2012). *FARMING AS A FAMILY BUSINESS. Training Manual.*
<https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1062365/>

Nakajima, C. (1969). Subsistence and Commercial Family Farms: Some Theoretical Models of Subjective Equilibrium. In J. Wharton (Ed.), *Subsistence Agriculture and Economic Development* (1st ed., p. 20). Routledge.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315130408>

Riley, S. (2022). “Meating” the Demand: Markets and Commodification. In *The Commodification of Farm Animals* (pp. 19-49). Springer, Cham.
https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-85870-4_2

rurbans, CTFC, & DACC. (2021). *Pla Estratègic de la Ramaderia Extensiva a Catalunya 2021-2030.*

Tabe Ojong, M. P. J. R., Hauser, M., & Mausch, K. (2022). Does Agricultural Commercialisation Increase Asset and Livestock Accumulation on Smallholder Farms in Ethiopia? *Journal of Development Studies*, 58(3), 524-544.
<https://doi.org/10.1080/00220388.2021.1983170>

6. Anexo

Tabla 8. Secciones y temáticas por las cuales se estructuraron las entrevistas.

Sección	Temática
Datos descriptivos	Inicio del proyecto y cuánto tardó en organizarse
	Producto: tipo, cantidad y rango geográfico de venta
	Trabajadores
	Fuentes de datos (no es una pregunta)
Información de explotación e instalaciones	Datos geográficos (orografía, clima, zona geográfica)
	Tipo de explotación: régimen, animales y dimensiones
	Tipo de instalaciones y qué funciones
	Previsión de expansión



Laboral y financiero	Trabajadores y funciones
	Entidades de apoyo organizativo y financiadoras
	Facturación y ayudas
Jurídico y administrativo	Forma jurídica
	Experiencia y relaciones con la administración
Producto y venta	Tipo de producto
	Estrategia de distribución
	Canales de comercialización
	Rango de ventas
	Volumen de ventas
	Estacionalidad en la comercialización
Marketing y clientes	Métodos publicitarios
	Denominaciones y certificaciones
	Tipología de la clientela
	Tipología del consumidor final
Situación actual	Edad de propietarios
	Relieve generacional
	Horas de trabajo dedicadas
	Adversidades en el trabajo
	Estabilidad del trabajo
	Recomendaciones a futuras generaciones