

## Módulo 3.

# Cómo gestionar su actividad trashumante

## Índice

1. Marco general de la trashumancia
2. Cómo actuar como empresario en este marco
3. Propuesta única de venta (USP)
4. Herramientas útiles para la planificación y gestión de su empresa

Este módulo presenta el marco general existente, las oportunidades, así como los límites y los riesgos que deben tener en cuenta los empresarios de la trashumancia. Ofrece recomendaciones sobre cómo crear una empresa y aborda cuestiones clave del desarrollo empresarial. Hay que adaptarlas a cada empresa. Así pues, este módulo pretende sensibilizar sobre el marco empresarial para los profesionales de la trashumancia, algunas herramientas básicas y el pensamiento empresarial.

## 1. Marco general de la trashumancia

### Marco político

Las decisiones y acuerdos a escala mundial, europea y nacional repercuten en el marco de la agricultura europea, incluida la trashumancia. Por ejemplo, objetivos globales como los **Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU** se han integrado en la política agrícola de la Unión Europea, lo que significa que la producción agrícola debe, por ejemplo, contribuir a la eliminación del hambre en el mundo. Además, el **Pacto Verde Europeo**, que aborda el cambio climático y la degradación del medio ambiente, repercute en la producción agrícola en general y en la trashumancia en particular. Abarca estrategias como la "**Del campo a la mesa**", centrada en sistemas alimentarios sostenibles y que fija objetivos para, por ejemplo, aumentar la agricultura ecológica, reducir el uso de pesticidas y fertilizantes y disminuir el desperdicio de alimentos. Además, la **Estrategia de Biodiversidad** aborda la recuperación de la biodiversidad europea. Los objetivos incluyen un aumento de las zonas protegidas, el establecimiento de elementos paisajísticos ricos en biodiversidad y el incremento de la agricultura ecológica.



Un rebaño hucul en el Parque Nacional de Aggtelek.  
Fotografía de Gábor Szelényi

Estos objetivos y estrategias políticas repercuten en la agricultura europea a través de legislaciones y directivas generales, así como de la **Política Agrícola Común (PAC)** y sus reglamentos de financiación. Aunque los ejemplos anteriores se refieren a la producción agrícola dentro de la Unión Europea, otros países europeos, como Noruega, están comprometidos con objetivos políticos similares. Navegar por este marco político y financiero bastante complejo, por ejemplo, para poder optar a los planes de financiación, puede ser todo un reto para los profesionales de la trashumancia. Sin embargo, las prácticas de muchos practicantes de la trashumancia ya cumplen los objetivos de aumentar la producción orgánica, reducir el uso de fertilizantes y aumentar la biodiversidad. Véanse **SK1, SK2, SK3** y **GR4**. Así pues, la futura política agrícola europea puede brindar cada vez más oportunidades a los profesionales de la trashumancia para desarrollar sus negocios. Para más información sobre el marco político y financiero en países concretos, véanse los **Informes Nacionales**.



El Parque Nacional de Kiskunsag se utiliza como pasto para ovejas. Fotografía de Csaba Centeri

## Situación del mercado

El marco mencionado establece las premisas para la evolución del mercado y, por tanto, para el desarrollo empresarial. Este mercado tiende a ser volátil tanto en la compra de suministros agrícolas como en la venta de productos. Desde la introducción de la PAC en 1962, la agricultura se ha convertido en proveedora de materias primas para alimentos, piensos y energía. Los agricultores luchan por producir lo más barato posible y buscan posibilidades de ofrecer una calidad estándar al precio más barato. Este modelo no tiene por qué ser ruinoso para todos los participantes en el mercado, pero puede ser una "carrera a la baja", expresión que se refiere a los intentos de una empresa de rebajar los precios de la competencia sacrificando normas en ámbitos como la calidad, la seguridad y los salarios. Los agricultores a mayor escala pueden afrontar muy bien la situación y obtener beneficios. Para los pequeños agricultores, las economías de escala son difíciles de alcanzar en una sola explotación. Los pequeños agricultores pueden tratar de cooperar y externalizar o internalizar actividades. Sin embargo, ofrecer productos competitivos en el mercado mundial es casi imposible para los pequeños agricultores. Europa está muy diversificada en términos de, por ejemplo, clima, suelo y costes de factores de producción como la mano de obra y el suelo. Así pues, las escalas de producción posibles o necesarias para competir en un mercado difieren en toda Europa. Mientras que algunas empresas agrícolas se hacen más complejas diversificándose a través de cadenas de valor añadido de alimentos, piensos, energía e industria e invirtiendo en negocios no agrícolas, para algunos agricultores a pequeña escala la agricultura sigue siendo el núcleo de su actividad. Sin embargo, los ingresos y beneficios de estos últimos se obtienen fuera de la agricultura.



La tienda de productos lácteos de Salaš Turček está cerca de rutas turísticas. Fotografía de Martina Slámová

## Gestión del paisaje

La agricultura da lugar a paisajes agrícolas específicos. Su aspecto varía en toda Europa debido, por ejemplo, a las diferencias climáticas, las condiciones del suelo, los edificios, los cultivos y las prácticas de gestión. El **módulo de formación 2** ofrece ejemplos de paisajes de trashumancia. La apreciación de los paisajes agrícolas pasados y presentes puede diferir entre el público; sin embargo, la gestión de algunos tipos de paisajes se financia con dinero público. Se trata, por ejemplo, de paisajes de gran biodiversidad. El pastoreo de los **parques nacionales de Hungría** y la cooperación entre un **practicante de la trashumancia esloveno** y la **administración de un parque nacional** son ejemplos de los esfuerzos por mantener este tipo de paisajes. Aunque la concesión de pagos por el mantenimiento de los paisajes puede hacer que el público conciba a los agricultores como una especie de proveedores de servicios públicos más que como empresarios, refleja el aprecio por los valores que producen los agricultores. Además, para los practicantes de la trashumancia estos pagos ofrecen oportunidades económicas.



Parque Nacional de las tierras altas de Balaton con ganado gris. Fotografía de Csaba Centeri

## 2. Cómo actuar como empresario en este marco

### Análisis de la situación actual situación y perspectivas

Los cambios en el apoyo financiero a los agricultores pueden producirse con cambios en la agenda política y en las perspectivas a corto, medio y largo plazo. Por ejemplo, el apoyo general a los agricultores europeos a través de la PAC y regímenes similares tiene una larga tradición y es poco probable –a pesar de algunos ajustes– que cambie fundamentalmente a corto plazo. Teniendo en cuenta los posibles cambios en las ayudas financieras, los agricultores deben considerar la disponibilidad de regímenes de ayuda y sus necesidades financieras a corto, medio y largo plazo para mantener o invertir en ganado, maquinaria, tecnología o infraestructuras. Además, hay que tener en cuenta el giro general hacia una economía más ecológica y los ambiciosos objetivos de la agricultura, como una producción, transformación, almacenamiento y transporte más ecológicos, limpios, baratos y saludables, junto con la descarbonización del sector. Si usted, como agricultor, no tiene en cuenta las actuales decisiones políticas en favor de una producción más ecológica y respetuosa con el clima, puede poner en peligro su posición en el mercado, ya que (1) cada vez más agentes del sector cumplen normas y certificaciones actualizadas, y (2) cada vez más empresarios incluso van más allá de la normativa y establecen normas más estrictas.



El granero desde dentro. Foto de Oliver Post



Conduciendo por el dique. Fotografía de Henning Remmers



Paisaje pastoral montañoso y la granja Salaš Turček. Fotografía de Martina Slámová.

## Toma de decisiones en circunstancias inseguras

Todas las acciones empresariales emprendidas y descartadas llevan asociadas oportunidades y riesgos. La agricultura y, especialmente, la trashumancia pueden ser negocios más propensos a la incertidumbre que otros sectores, ya que dependen en gran medida de las condiciones climáticas. No obstante, hay que tomar decisiones teniendo en cuenta el esfuerzo necesario para llevar a cabo una tarea, así como la probabilidad de tener éxito con ella. Para tomar decisiones acertadas, es importante tener en cuenta el contexto en el que se toman, por ejemplo, la explotación, sus tierras y su ganado, las condiciones de vida personales, la situación financiera, las necesidades y expectativas de los cooperativistas y los clientes. La complejidad de estos factores depende de la escala de una empresa, por ejemplo, en términos de producción, empleados, clientes y cooperadores. Aunque se hayan evaluado cuidadosamente las posibles consecuencias positivas y negativas, en retrospectiva algunas decisiones pueden parecer más sensatas que otras. Por tanto, es importante aprender de las decisiones anteriores. Cuanto más acertadas hayan sido tus decisiones en el pasado, más confianza tendrás para tomar la siguiente decisión. Por tanto, actuar como un empresario no consiste en asumir todos los riesgos, sino en detectarlos, sopesarlos y tomar decisiones razonables y adecuadas (véase el apartado 4.2 para un ejemplo de árbol de decisiones)



Los pastos que rodean la granja de verano. Fotografía de Kerstin Potthoff.

## 3. Propuesta única de venta (USP)

### Definir y encontrar el mercado (nicho)

En comparación con los mercados mundiales de materias primas, los mercados nicho suelen ser para productos especializados o métodos de producción o formas especiales de dirigirse a los clientes. Los agricultores emprendedores deben considerar sus principales intereses y experiencias y, lo que es más importante, los tipos de productos y producciones que más les apasionan y desarrollarlos. La pregunta básica que hay que responder es ¿Qué nicho de producción, nicho de transformación y nicho de comercialización se ajusta a los recursos, competencias y preferencias de mi empresa? Una forma de identificar el potencial para entrar en un nicho de mercado es considerar productos y servicios que necesita o apreciaría pero a los que es difícil acceder en su zona. Tal vez estos productos o servicios también sean de interés para otros y usted, como empresario, pueda ofrecerlos. Identificar y comprender a un grupo específico de consumidores y sus necesidades, preferencias, intereses y hábitos de compra es crucial para determinar si una empresa dispone de los recursos e intereses necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Además, el conocimiento del mercado objetivo permite al empresario reaccionar ante los cambios en las preferencias de los consumidores y las condiciones del mercado.

Una Propuesta Única de Venta (USP) es una declaración que define el beneficio único de un producto o servicio y lo diferencia de los competidores. Destaca cómo un producto o un servicio satisfacen las necesidades y los deseos del mercado destinatario y debe ser creíble y comunicarse de forma coherente. Es un componente clave de una estrategia de marketing. Los profesionales de la trashumancia pueden considerar el paisaje y sus características regionales como punto de partida para desarrollar una USP (véanse, por ejemplo, los productos y servicios prestados en los siguientes estudios de caso [FR2](#), [ES1](#) y [SK2](#)). Tenga en cuenta las opciones fáciles y prácticas de enviar fotos, relatos breves y blogs en las redes sociales [que muestren la riqueza de la trashumancia](#).



Pastizales en las montañas.  
Fotografía de Rania Dimou



Pastos al atardecer.  
Foto de Ioannis Dekolis

Una vez identificado el mercado, hay que captar la atención de los clientes –empresas o clientes–. Tenga en cuenta que las empresas tienen otras necesidades y deseos que los clientes particulares. Para llegar a los clientes previstos y entrar realmente en el mercado identificado, es necesaria una cuidadosa planificación promocional y el desarrollo de mensajes que atraigan a los clientes potenciales. Es recomendable fijar objetivos claros sobre lo que quiere conseguir con su empresa y con su enfoque de marketing. Sin ser demasiado sofisticado, sea ambicioso y coherente desde el principio. Establezca un vínculo claro entre su visión comunicada, su estrategia empresarial y sus acciones. Para poder acceder y dirigirse a [mercados](#) nacionales o incluso mayores es muy probable que sea necesaria la cooperación. Esta cooperación puede incluir socios horizontales, como otros agricultores, y/o socios verticales, como transformadores o minoristas. La comercialización requiere un alto nivel de coordinación y cooperación entre los distintos socios, lo que puede ser difícil de conseguir.

Para identificar socios y crear asociaciones a lo largo de la cadena de valor de los nichos de mercado, tenga en cuenta lo siguiente: (1) Identificar los socios específicos necesarios para el enfoque de marketing y la cadena de valor elegidos. (2) Encontrar socios que tengan valores, objetivos y modelos empresariales similares para garantizar en la medida de lo posible que la asociación esté alineada y que los socios trabajen por los mismos objetivos. (3) Evaluar las capacidades y recursos de los socios potenciales, incluida su experiencia, infraestructura y capacidad para ampliar o reducir el negocio en caso necesario. (4) Considere la experiencia y los recursos necesarios del socio para llevar sus productos al mercado. (5) Encontrar socios abiertos a la colaboración y dispuestos a invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios para construir una asociación sólida, ya que las asociaciones requieren una buena comunicación y colaboración para tener éxito. (6) Celebrar un acuerdo formal que incluya las funciones y responsabilidades de todos los socios, las condiciones de la asociación y un plan de resolución de conflictos (véase, por ejemplo, la [organización de una empresa de trashumancia como fundación](#)).



En el invernadero de Meudon. Foto de Julie Martin



El paisaje que rodea la granja.  
Fotografía de Kerstin Potthoff

## Permanecer en el mercado

Permanecer en un mercado significa mantenerse por delante de la competencia y/o **mantener su USP**. La competencia en los negocios puede ser feroz, especialmente en los mercados en rápida evolución. He aquí algunas sugerencias para defender su posición en el mercado y construir y fomentar su ventaja competitiva:

**1. Conozca a sus competidores:** Identifique a sus competidores, sus ofertas, puntos fuertes y débiles. Esto le ayudará a identificar dónde tiene que competir y cómo diferenciarse de los competidores.

**2. Conozca a sus clientes:** Usted compite para atraer y retener clientes. Por tanto, hay que conocer los valores de los clientes. Tenga en cuenta que las expectativas de los clientes pueden cambiar drásticamente, a menudo debido, por ejemplo, a la moda, los medios de comunicación o la política internacional, sobre los que usted no puede influir.

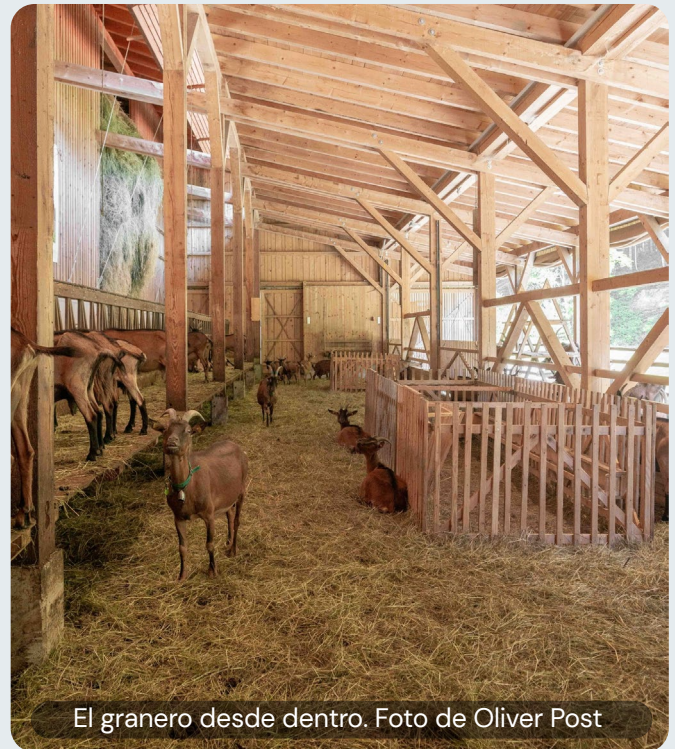
**3. Almacene toda la información en un solo lugar:** Puede vincular sus datos de ventas y marketing (para las empresas más grandes, basados en el sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM)) con otros datos, como los de contabilidad y entrega. De este modo, estará al tanto de las relaciones de los clientes con su empresa: por ejemplo, si sus mercancías llegaron a tiempo o si pagaron con retraso. El software CRM puede ofrecer herramientas avanzadas de análisis y automatización que pueden ser especialmente útiles si gestiona muchos clientes.

**4. Impulse su USP:** Es importante dar a sus clientes buenas razones para comprar sus productos o servicios en lugar de los de la competencia. Mantenga su USP claro y obvio: nadie debería tener que preguntarse qué le hace diferente.

**5. Refuerce su marketing:** Esfuérzate (más) en comunicar quién eres, qué vendes y por qué los clientes deberían comprarte. El marketing no tiene por qué ser caro. La publicidad rentable abarca desde la distribución de folletos hasta las campañas en las redes sociales. La clave está en encontrar el

marketing adecuado para sus clientes y utilizar **el canal de comunicación adecuado**.

**6. Sea el mejor empleador:** Los empleados cualificados y motivados son la base de las empresas dinámicas y en crecimiento. Para atraer a los empleados se necesita algo más que un salario competitivo. Un buen ambiente de trabajo y ventajas como un horario flexible, una planificación estructurada de la carrera profesional y la compatibilidad familiar suelen ser (más) **apreciados por los empleados potenciales**.



El granero desde dentro. Foto de Oliver Post

## 4. Herramientas útiles para la planificación y gestión de su empresa

### Plan de empresa ejemplar

Un plan de empresa completo es un primer paso importante para empresas de todos los tamaños, independientemente de lo sencillas o complejas que sean. Un plan sólido (1) ayudará a organizarse, a recordar todos los detalles y a asegurarse de que se han dado los pasos necesarios, (2) servirá de guía y ayudará a pensar detenidamente en los motivos para crear una empresa, los objetivos futuros y hasta qué punto se han alcanzado, (3) es necesario para conseguir un préstamo, fondos y financiación, ya

que los prestamistas esperan y acceden a los planes empresariales para determinar si se puede devolver un préstamo. Un plan de empresa debe ser un documento vivo. Los planes deben compararse con la realidad y ajustarse si es necesario. Hay diferentes tipos de planes de empresa y plantillas disponibles en Internet. Algunos son documentos escritos, otros consisten en hojas de trabajo que hay que rellenar. Sea cual sea el formato elegido, un plan de empresa puede elaborarse siguiendo los 10 pasos siguientes:

**1. Idea y grupo destinatario:** ¿Qué problema resuelve su producto o servicio? ¿Qué ofrece? ¿A quién va dirigido?

**2. Mercado y competencia:** ¿En qué mercado quiere entrar con su producto? ¿Quiénes son sus competidores?

**3. Visión y objetivos:** ¿Hacia dónde quieres que vaya tu negocio de trashumancia? Describe la visión con objetivos a corto y largo plazo con el mayor detalle posible. La información sobre prácticas y paisajes de trashumancia proporcionada en el [Módulo 2](#) y el [glosario](#) pueden ayudar a identificar y describir su propia práctica.

**4. Estrategia:** ¿Cómo quiere posicionarse en el mercado y convencer a los clientes?

**5. Forma jurídica:** ¿Qué forma jurídica debe tener su empresa y cuál es su nombre?

**6. Análisis DAFO:** ¿Qué Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas tiene su proyecto empresarial de trashumancia?

**7. Empresario, fundador, equipo y organización:** ¿Quién está ya disponible? ¿Qué otros puestos hay que cubrir? ¿Cómo está organizada su empresa?

**8. Comercialización:** ¿Qué medidas de marketing tiene previstas? ¿Cuánto presupuesto necesita para las medidas previstas?

**9. Plan financiero:** ¿Cuánto capital necesitas para empezar o invertir? ¿Cuándo se alcanzará el umbral de rentabilidad (es decir, el momento en que los ingresos cubren los costes)? Esta parte es la parte central del plan de empresa y debe presentarse de forma detallada.

**10. Resumen ejecutivo:** El resumen ejecutivo presenta las cuestiones clave de tu plan de empresa para ofrecerte a ti mismo, a los posibles financiadores y a los inversores una buena visión de conjunto. Debe ser a la vez un documento atractivo y vivo: una versión de trabajo en tu ordenador y un folleto formateado y bien impreso en tu escritorio para leer en cualquier momento, como recordatorio, fuente de autoayuda y como leitmotiv.

## Herramientas ejemplares para la toma de decisiones

En cuanto a la planificación empresarial, hay muchas herramientas y procedimientos de toma de decisiones y delegación disponibles en Internet. Esta subsección ofrece dos ejemplos de enfoques para la toma de decisiones y una recomendación para un cálculo sencillo. Esta última puede servir para hacerse una primera idea de si un negocio previsto puede ser rentable.

(1) La Caja Eisenhower es una sencilla herramienta de toma de decisiones que ayuda a ser más productivo en la toma de decisiones.

Un empresario debe priorizar las tareas en función de su urgencia e importancia. Esta priorización ayuda a decidir qué tareas deben hacerse inmediatamente, qué tareas deben posponerse para más adelante, qué tareas deben delegarse en otra persona y qué tareas deben cancelarse (Figura 1).

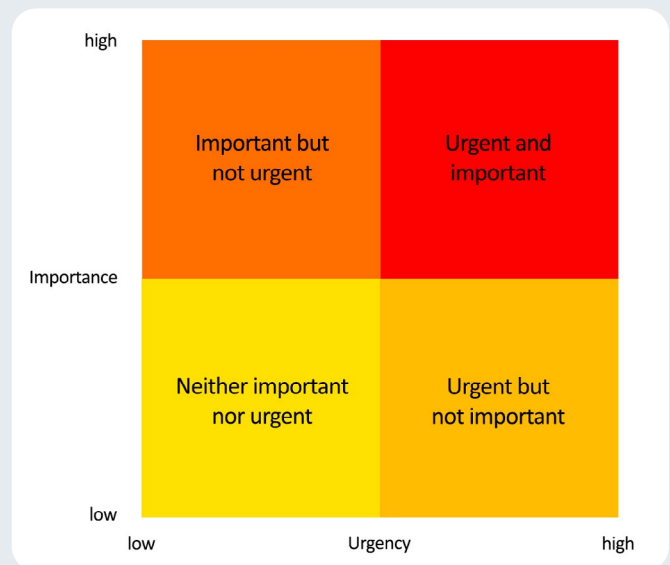


Figura 1: La Eisenhower-Box

TM3\_01

(2) El modelo Hoy-Tarter recomienda distintos niveles de implicación, que van desde la delegación total de responsabilidades hasta la toma de decisiones sin consulta previa. La decisión de delegar o consultar depende de (1) si una persona tiene un interés creado en el resultado de una decisión, (2) si una persona tiene experiencia y (3) la inclinación de la persona a actuar en el mejor interés de todos los socios (Figura 2).

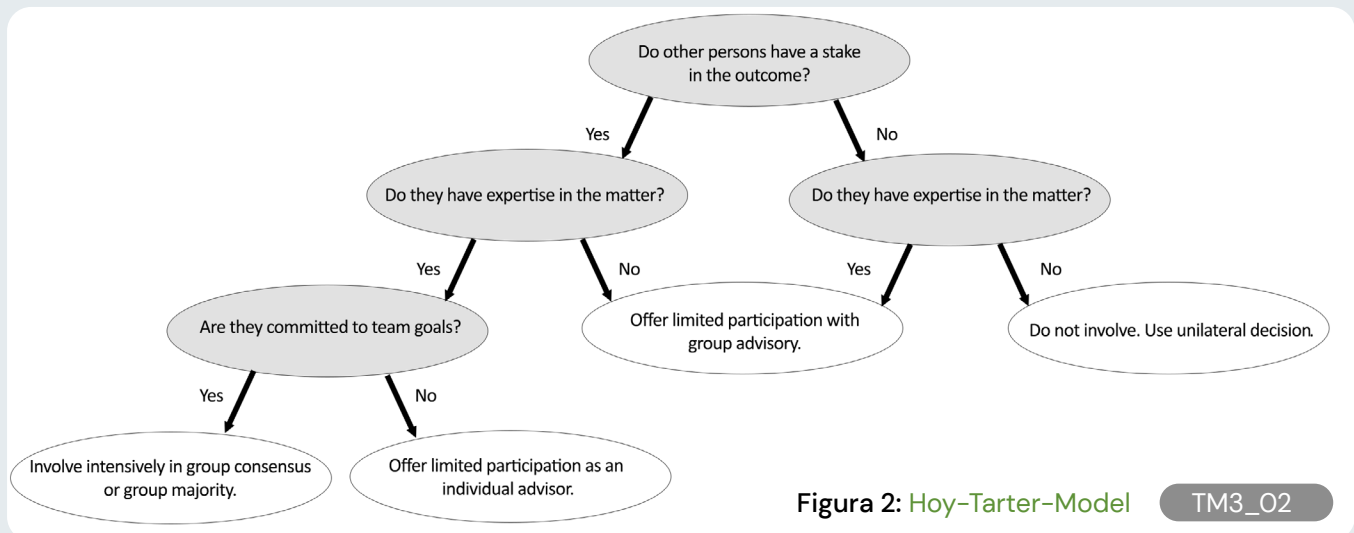


Figura 2: Hoy-Tarter-Model

TM3\_02

## Cálculos ejemplares

Los siguientes cálculos ejemplares son sencillos, pero constituyen un buen punto de partida para reflexionar sobre tus recursos, tu pasión por producir, por elaborar y por vender. Los fundamentos del ejemplo son válidos independientemente de que la producción sea convencional, ecológica o biodinámica. El primer ejemplo calcula la facturación anual de un ganadero que entrega leche a una central lechera, el segundo ejemplo la facturación anual de un ganadero que procesa la leche y vende los productos directamente a los clientes.

### Entrega en lechería

Una explotación con 100 vacas que producen cada una 10.000 kg de leche al año producirá 1.000.000 kg de leche al año.

Un pago de 30 céntimos netos/kg de leche supone una facturación de 300.000 euros para año.

El agricultor no tiene que preocuparse de las ventas, sin embargo, no influye en el precio que determina el mercado.

### Transformación y venta (marketing directo)

Un ganadero con 15 vacas que producen 8.000 kg de leche al año cada una producirá 120.000 kg de leche al año.

Se necesitan 10 kg de leche para producir 1 kg de queso y el ganadero obtiene 25 euros/kg de queso, incluida la distribución.

Eso significa que la facturación anual es de 300.000 euros.

El agricultor tiene que esforzarse mucho para vender los productos, pero influye en las ventas (precio), la comercialización y la distribución.

Así, formas muy distintas de organizar su empresa y vender sus productos pueden dar lugar al mismo volumen de negocio. Además, es importante ser consciente de que volumen de negocio no es lo mismo que beneficio. En la práctica ocurre que se intenta aumentar el volumen de negocio sin darse cuenta de que el beneficio no aumenta. Así, trabajas más para obtener el mismo beneficio. Esto significa que es importante prestar atención a la competencia en un mercado (externo) pero reflexionar (internamente) sobre sus prácticas y si alcanza los objetivos fijados (véase el apartado 4.1).

## Bibliografía recomendada

- Penson, J.B., Oral, Jr. C., Rosson, C.P. y Woodward, R.T. 2017. Introducción a la Economía Agraria. Pearson.
- Martinho, D.P.J.V. (ed.) 2014. La economía agraria del siglo XXI.
- Schwenke, K. 1991. El éxito de la agricultura a pequeña escala.
- Sowell, T. 2014. Economía básica: Una guía de sentido común para la economía.



Co-funded by  
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser consideradas responsables de las mismas.