



El sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco

Diagnóstico de la situación y estrategias de actuación

LUCÍA MEDIANO, JOSÉ JUAN BERISTAIN, JONE MITXEO y JAVIER VILLALBA

Departamento de Economía Financiera II. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

RESUMEN

Este artículo ofrece una visión global de la situación del sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco. Se incluye un análisis de la cadena de valor del sector, se analizan los datos de consumo de carne de cordero en el País Vasco y se plantean alternativas para incrementar la competitividad del sector, desarrollar estrategias y actuaciones concretas, tendentes a valorizar la actividad rural y ganadera, haciéndola atractiva y rentable. En el ámbito de la producción se propone el desarrollo e implementación de técnicas de producción y transformación dirigidas a aumentar la eficiencia, desestacionalizar la producción y aumentar la innovación y la calidad del producto. Desde el punto de vista de la distribución se destaca como fundamental en el punto de venta resaltar el origen del producto, así como su calidad. Y, finalmente, se concluye que el impulso del consumo pasa necesariamente por la segmentación del mercado, que permita buscar nuevas oportunidades de negocio, y por el desarrollo de campañas de comunicación integral dirigidas a generar conocimiento, conseguir notoriedad y lograr una actitud favorable que impulse el consumo.

PALABRAS CLAVE: Cordero lechal, raza Latxa, cadena de valor, producción, distribución, consumo.

La Comunidad Autónoma del País Vasco es un territorio pequeño (7.234 km²), con una alta concentración de población, en el que se realiza un uso extensivo del suelo rural y en el que las actividades agrarias siguen siendo el motor fundamental del mantenimiento de la mayor parte de las zonas rurales del País Vasco.

Si bien en términos cuantitativos la importancia del sector agrario es muy reducida (apenas el 0,7% del PIB total del País Vasco), la contribución de este sector a la economía vasca no puede medirse únicamente atendiendo al PIB directo que genera, puesto que contribuye de manera indirecta a la expansión de otros sectores de la economía, como el subsector agroindustrial, y otros subsectores re-



lacionados con la actividad comercial. Además, desde el punto de vista de su papel multifuncional, genera una serie de externalidades positivas relacionadas con la gestión del territorio, la conservación del medio ambiente y paisaje, patrimonio cultural, etc.

En este contexto, y si nos centramos en el caso de la ganadería, y más concretamente en el sector ovino, la cría y explotación de este tipo de ganado se ha considerado tradicionalmente como una práctica beneficiosa que contribuye activamente a la limpieza de malezas, a la prevención de incendios forestales y a la conservación de la vegetación de laderas, con importantes consecuencias medioambientales. Además, es destacable el importante papel en apoyo de la biodiversidad del uso de razas autóctonas: las razas Latxa y Carranzana. Por ello se considera un sector estratégico dentro del medio rural vasco.

Sin embargo, este sector se enfrenta desde hace tiempo a una serie de problemas que hacen que su futuro sea incierto, y que exigen actuaciones concretas, que permitan abordar con garantías los importantes retos a los que debe hacer frente.

Muchos de los problemas del sector ovino de raza Latxa en el País Vasco son comunes también a todo el sector ovino en España y en Europa: caída de la producción, falta de relevo generacional, bajos ingresos de los productores, aumento de los costes, disminución del consumo, competencia externa, etc. Ante esta situación, el estudio realizado (1), y cuyas principales conclusiones tratamos de sintetizar en este artículo, pretende impulsar, desde un planteamiento empresarial, actuaciones innovadoras, tanto desde una perspectiva estratégica como operativa, para mejorar la competitividad del sector del cordero lechal de raza Latxa, favoreciendo su crecimiento sostenible y su gestión desde una óptica de mercado, así como su adecuación a las necesidades y demandas de unos consumidores en constante evolución.

Para alcanzar los objetivos propuestos se ha partido de una aproximación a la realidad del sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco desde el punto de vista de la oferta y de la demanda. Las fuentes de información utilizadas han sido tanto primarias (entrevistas y reuniones de grupo con los principales operadores del sector y observación directa) co-

mo secundarias (estadísticas oficiales y estudios del sector) y el análisis efectuado es principalmente de tipo cualitativo.

El marco de referencia básico en el que nos apoyamos para alcanzar una visión global de este sector es la cadena de valor, configurada por el conjunto de actividades desarrolladas por los distintos operadores, con el propósito de generar valor para el cliente final. El análisis de cada una de las etapas en las que se divide la cadena de valor, así como las relaciones que surgen entre los diferentes operadores que participan en ella, ha sido complementado con el estudio de aspectos relacionados con la competencia, el consumo (2) y las particularidades del entorno concreto en el que se desarrolla esta actividad en el País Vasco. De esta forma hemos podido efectuar un primer diagnóstico del sector, así como proponer una serie de líneas estratégicas de actuación, orientadas a mejorar la producción y la comercialización de la carne de cordero de raza Latxa e impulsar su consumo.

LA CADENA DE VALOR DEL CORDERO LECHAL DE RAZA LATXA

A la hora de analizar la cadena de valor de este sector es necesario tener en cuenta a todos aquellos operadores que intervienen en las diferentes fases de producción, comercialización en origen o comercialización mayorista y comercialización en destino o comercialización minorista. Cada uno de ellos realiza funciones específicas, que generarán valor añadido para el consumidor.

Tradicionalmente, y tomando como referencia el sector ovino en España, la cadena de producción y comercialización de este tipo de carne se ha caracterizado por una gran complejidad, debido al elevado número de operadores que aparecen a lo largo de todo el proceso y la escasa integración existente a lo largo de la cadena. Asimismo, no existe una única estructura para la cadena de valor, apareciendo múltiples variantes sobre la configuración básica (MARM, 2009).

GRÁFICO 1

Estructura general de la cadena de valor del ovino en España



Esta situación, no obstante, se está viendo afectada por numerosos cambios que se están produciendo en la actualidad, como consecuencia, entre otros, de la aparición de nuevos centros de tipificación, la concentración empresarial vertical de las tareas del cebo, el comercio mayorista de animales vivos y el papel de la gran distribución, cuyas demandas de carne envasada y de despieces han forzado el proceso de concentración y verticalización de gran parte de la cadena de va-

lor del ovino (Saborá, 2007). En el caso del País Vasco, la estructura de la cadena de producción y comercialización del cordero autóctono está condicionada por la reducida dimensión de la producción y su estacionalidad, lo que no le permite, entre otros aspectos, satisfacer las demandas de las grandes empresas de distribución. Esta circunstancia ha favorecido, en general, el mantenimiento de modos de producción y comercialización tradicionales, con diferentes operadores en cada

fase del proceso y con escasa vinculación entre ellos.

En el gráfico 2 se describen las distintas fases de la cadena de valor, así como los operadores que aparecen en cada una de ellas.

Fase de producción

El análisis de la fase de producción del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco muestra claramente que se trata de un producto secundario para las explotaciones de ovino y que la producción de leche y/o derivados es la principal fuente de ingresos. Esta orientación técnico-productiva a la leche origina una clara estacionalidad de la producción del cordero, que sólo se comercializa de octubre a mayo y cuyos picos de producción se sitúan en los primeros meses del año, momentos en los que la demanda del producto es claramente inferior. Se produce, por tanto, un desajuste entre la estacionalidad de la producción y la estacionalidad del consumo, en definitiva un desajuste entre la oferta y la demanda.

Por otro lado, al tratarse de una producción pequeña existen grandes dificultades para satisfacer demandas estables por parte de grandes empresas de distribución, lo que influye en la escasa pre-

GRÁFICO 2

Fases y operadores en la cadena de valor del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco



sencia del cordero en los puntos de venta de estos distribuidores. En el cuadro 1 pueden verse los principales indicadores de la producción del sector ovino en el País Vasco.

Los ganaderos actúan en general de forma individualizada. En algunas ocasiones incluso realizan ventas directas a los consumidores o a las carnicerías, asumiendo en ambos casos las tareas de sacrificio en el matadero. Esta forma de operar, más tradicional, tiene un peso específico importante en muchas zonas rurales del País Vasco, y nos indica que el grado de asociacionismo entre los ganaderos es en general bajo.

Es destacable, sin embargo, el desarrollo de algunas fórmulas de actuación conjunta con diferente grado de integración en la cadena de valor, que han aparecido en los últimos años. Éstas pueden resultar interesantes como vía de generación de valor para el ganadero, gracias a la oferta de un mayor volumen de producción y al logro de un poder de negociación más elevado con los diferentes operadores de la cadena. Según este planteamiento, los pastores individuales concentran su producción en torno a grupos o asociaciones de ganaderos.

CUADRO 1

Principales indicadores de la producción del sector ovino del País Vasco (2008)

Producción de leche: 9,3 millones de litros de leche
- 4,9 millones de litros transformados en queso en las explotaciones
- 3,9 millones de litros vendidos a la industria lechera
- 0,5 millones de litros venta directa
Producción de carne (sacrificios País Vasco): 995,56 Tm peso canal total:
- 58.665 corderos < 7 kg
- 50.451 corderos entre 7 – 10 kg
- 3.142 otros ovinos
Producción de carne (origen País Vasco)
Álava: 13.673 cabezas
Vizcaya: 7.040 cabezas
Guipúzcoa: 20.654 cabezas
TOTAL País Vasco: 41.367
Valor económico
- 7,3 millones de euros en carne
- 13,5 millones de euros en leche/queso (aplicando los ingresos de referencia de las explotaciones en Gestión Técnico Económica de 2007: 0,9 €/litro de leche, 1,92 €/litro transformado en queso).
<small>FUENTE: Elaboración propia a partir de estadísticas del Gobierno vasco (2009).</small>

Fase de comercialización en origen

La comercialización en origen supone la adquisición de los corderos a los ganaderos, individuales o asociados. Existen distintos tipos de mayoristas, los cuales

fraccionan las grandes cantidades compradas en lotes más reducidos, en función de las necesidades de sus clientes (carnicerías, grandes superficies o establecimientos del sector hostelero dedicados a la venta final del producto). Los ma-

yoristas que actúan en el sector del cordero lechal de raza Latxa del País Vasco, son los siguientes:

a) Comerciales mayoristas: estas empresas adquieren los corderos en grandes lotes a través de subastas en las que participan grupos de pastores. Los mayoristas se encargan del transporte al matadero y del sacrificio del ganado, que después es revendido en lotes más pequeños a carnicerías, grandes distribuidores y también a almacenes frigoríficos.

b) Almacenes frigoríficos: adquieren volúmenes reducidos de cordero tanto a ganaderos como a comerciales mayoristas, con el fin de revenderlos a distribuidores finales y al sector hostelero. Algunos disponen de salas de despiece para la elaboración de formatos concretos de venta.

c) Sociedades públicas: son empresas constituidas con capital público proveniente del Gobierno vasco, y agrupadas en torno a grupos de ganaderos de toda la región. Algunas se han desarrollado con aportaciones públicas de varios municipios y están orientadas a reforzar la relación directa ganadero-carnicero, a través de acuerdos de compra y comercialización. En los dos casos descritos, la sociedad garantiza la compra de los corderos a los ganaderos, a un precio previamente acordado, y asume las tareas de comercialización a los distribuidores finales. El sacrificio se lleva a cabo en mataderos propios.

d) Cooperativas ganaderas: creadas por grupos de ganaderos, tienen como principal objetivo asegurar unos precios dignos a los pastores asociados y crear estructuras que permitan facilitar la tarea de comercialización de la producción. En estas cooperativas, los pastores entregan su producción cárnica, recibiendo el precio fijado previamente al comienzo de la campaña, y la cooperativa se ocupa de la venta a los detallistas, trabajando para obtener la máxima rentabilidad económica para los asociados. Disponen generalmente de matadero propio.

e) Centrales de compras: formadas por carniceros de diferentes zonas del País Vasco, que llegan a acuerdos de compra



directa con ganaderos. Tienen como objetivo negociar unas óptimas condiciones de compra directamente con los ganaderos y proporcionar a sus asociados servicios dirigidos a mejorar sus resultados comerciales.

El análisis de los distintos tipos de mayoristas nos indica que algunas de las entidades que intervienen en la comercialización en origen surgen de asociaciones entre operadores, siendo manifiesto el apoyo público en ciertos casos. Asimismo, se aprecia la integración de funciones o actividades correspondientes a distintos niveles de la cadena. Se pone de manifiesto, por tanto, la existencia de incipientes “redes de generación de valor”, concebidas éstas como redes de operadores pertenecientes a distintos niveles de la cadena de valor que colaboran entre sí para realizar una oferta al mercado y mejorar el rendimiento del sistema.

En lo que respecta al sacrificio del ganado, las empresas que adquieren los corderos a las explotaciones ovinas son las que habitualmente seleccionan el matadero para llevar a cabo esta actividad, recurriendo a mataderos de su propiedad o contratando los servicios ofrecidos por otro (sacrificio “a makila”), en cuyo caso se paga una tasa por animal sacrificado.

En el País Vasco, el sector de mataderos está formado por un conjunto heterogéneo de empresas públicas, semipúblicas y privadas que, en general, sufren un importante problema de rentabilidad, a pesar de las desiguales subvenciones públicas recibidas. Los mataderos se encuentran así en un proceso de redefinición, caracterizado por el distanciamiento con respecto al modelo de concentración de sacrificios apoyado por el Gobierno vasco durante los últimos años y la revitalización de mataderos de carácter comarcal impulsada por numerosos municipios.

Por otro lado, el número de sacrificios de ganado procedente del País Vasco y del resto de España ha sufrido una reducción importante. Esto se explica, en parte, porque aumenta el consumo de carne del exterior que viene ya sacrificada, y por el reducido poder de atracción sobre otras zonas de España, cuyos sacrificios tienden a aproximarse a las zonas de producción.

De igual forma, y a pesar de que el sacrificio de animales destinado al consumo humano debe realizarse obligatoriamente en mataderos autorizados, existe todavía un volumen de sacrificio domiciliario difícilmente cuantificable.

Una vez sacrificado el cordero se vende

a los minoristas en fresco, la mayoría de las veces. Estos detallistas son los encargados de desarrollar las tareas de despiece, ofreciendo distintos tipos de corte y presentación. Otra opción es la venta también en fresco, pero envasado. En este caso resulta preciso someterlo a un proceso de despiece y envasado que se desarrolla principalmente en salas de despiece habilitadas en los propios mataderos.

Este proceso requiere un soporte logístico para el desplazamiento del producto entre los diferentes eslabones de la cadena, que puede correr a cargo del vendedor o del comprador, siendo lo más habitual que sea el ganadero el que asuma los portes hasta el matadero.

Fase de comercialización en destino

La venta o comercialización en destino del cordero lechal supone poner a disposición del consumidor final este producto, de tal forma que pueda adquirirlo en el momento, lugar, cantidad y forma más adecuados.

Esta función es llevada a cabo por la distribución comercial, que desarrolla tanto funciones materiales (relacionadas, entre otras, con el transporte, fraccionamiento de la mercancía y creación de surtido) como funciones comerciales (relacionadas con la comunicación y promoción de los productos, canalización de la información en ambos sentidos entre fabricante y comprador final, labores de asesoramiento, garantías y servicios añadidos) (Vázquez, R. y Trespalacios, J., 2006).

El eslabón final de todo este proceso es el minorista o detallista, que se sitúa en contacto directo con el consumidor final. Por esta razón, su papel en el proceso de comercialización adquiere una relevancia especial.

Existen diferentes tipos de distribuidores minoristas que comercializan cordero. Entre todos ellos, y si consideramos el conjunto de España, destaca la participación de la tienda tradicional especializada

CUADRO 2

Cuota de mercado en la compra de los hogares en España. Datos para el ovino/caprino. 2010

FORMATO DE DISTRIBUCIÓN	PARTICIPACIÓN EN LA COMPRA DE LOS HOGARES (%)
Carnicería	44,4
Supermercado	30,0
Hipermercado	9,5
Discount	2,1
Otros	14,0

FUENTE: Adaptado de MARM (2010)

(carnicería), con el 44,4% de la cuota de mercado en la compra de los hogares, seguida de los supermercados e hipermercados, que representan en conjunto el 39,5% del total, tal y como puede apreciarse en el cuadro 2.

El peso del canal Horeca (Hostelería, Restauración y Catering) sobre el total comercializado es mínimo, y así únicamente el 7,9% de los consumidores españoles consume con bastante o mucha frecuencia este tipo de carne fuera del hogar (MARM, 2008).

En el caso del cordero lechal de raza Latxa y para el ámbito geográfico del País Vasco, las carnicerías son también el principal punto de venta de este tipo de cordero. No obstante, también en la gran distribución es posible en ocasiones encontrar este cordero, pero no existe una continuidad en la oferta.

Las carnicerías, al igual que el resto del comercio tradicional, se enfrentan a una serie de problemas estructurales que amenazan su futuro. Este tipo de negocio carece de una estructura empresarial competitiva, que queda reflejada en algunos de los siguientes datos (Euskomer, 2008):

- El 64,7% del empresariado lleva más de 20 años en el sector y no se prevén apenas recambios generacionales.
- El 81,1% de las superficies de venta tiene menos de 40 m².
- El número medio de empleados por establecimiento es de 1,7 frente a los 2,7 del comercio minorista en el País Vasco.

- En el 94,3% de los casos se emplea técnicas de venta tradicionales.
- Bajo nivel de asociacionismo: 31,5% en Álava, 38,1% en Vizcaya y 19,1% en Guipúzcoa.

Por otro lado, las carnicerías se enfrentan a una dura competencia por parte de la gran distribución, en cuanto a horarios, precios, surtido, ofertas, presentación y servicios añadidos, entre otros.

En cuanto a su tipología, las carnicerías del País Vasco constituyen un conjunto de establecimientos muy heterogéneo, donde conviven distintos tipos de tiendas, lo que permite segmentar el mercado.

Así, junto a las carnicerías más tradicionales, con unas características en cuanto a imagen, surtido y servicios que se han mantenido constantes a lo largo de los años y donde el carnicero, profesional con larga experiencia, es el soporte del negocio, es posible encontrar también carnicerías más modernas. Éstas ofrecen productos de primera calidad, la mayor parte de ellos identificados con su marca y origen, bien presentados, en un entorno agradable y muy cuidado en su aspecto estético, donde los estímulos visuales y sensoriales impulsan la compra y con una gran variedad de productos y presentaciones.

En cualquiera de los casos descritos hay un elemento fundamental, que es el papel del carnicero como asesor y prescriptor de la compra. El consumidor confía en este profesional, por lo que su papel a la hora de impulsar el consumo de cualquier carne es fundamental.

Con respecto a las fuentes de abasteci-

miento del cordero por parte de las carnicerías del País Vasco, éstas se abastecen básicamente a través de tres vías:

a) Compra a comerciales mayoristas. Los mayoristas que actúan en el País Vasco adquieren principalmente corderos latxos, pero también corderos de procedencia muy variada (Navarra, La Rioja, Castilla y León, y también cordero francés) cuando la oferta local no es suficiente para abastecer la demanda. El abastecimiento a través de mayoristas resulta muy cómodo para los carniceros, ya que adquieren únicamente las cantidades que requieren en cada momento.

b) Compra directa al ganadero. Se trata, en general, de explotaciones cercanas a los puntos de venta, y con las que se establece una relación que tiende a prolongarse a lo largo del tiempo, pero sin que exista un compromiso formal por parte del distribuidor para la adquisición de un número concreto de animales. En este caso, el ganadero asume las funciones de transporte al matadero y sacrificio. El distribuidor se garantiza así el control sobre el origen del cordero, aspecto éste que puede dar a conocer al público en su establecimiento y que contribuye a transmitir confianza.

c) Compra a centrales de compra. Tal y como indicábamos con anterioridad, algunos carniceros se han constituido en centrales de compras. De esta forma se abastecen directamente de grupos de pastores, generalmente próximos a los puntos de venta, y a cambio la central se compromete a adquirir un número de corderos previamente determinado. Este tipo de relación asegura el origen y la calidad del producto ofrecido en los establecimientos detallistas, pero obliga a la compra de unas cantidades que no siempre es posible vender. Por ello, este tipo de integraciones verticales en la cadena de producción y comercialización apenas se ha desarrollado. El nivel de asociacionismo entre estos detallistas también es bajo, lo que dificulta la realización de acciones conjuntas.

Ya en el punto de venta, el cordero de raza Latxa suele convivir con otros tipos



de cordero, de procedencia principalmente nacional, sin que el consumidor pueda apreciar diferencias claras a primera vista entre ellos (a excepción del tamaño).

En las carnicerías del País Vasco apenas se realizan acciones de comunicación para impulsar, primero el conocimiento y, luego, el consumo del cordero de raza Latxa. A su vez, pocas acciones de comunicación consideran a los carniceros como público objetivo, por lo que se pierde una oportunidad muy importante para conseguir involucrar a estos distribuidores en la venta del cordero autóctono.

La presencia del cordero lechal de raza Latxa en la gran distribución es, en general, reducida. La gran distribución compra cordero nacional de distintos orígenes, tamaños y razas y combina la venta al corte con la venta preferente en barquetas. También se adquiere cordero francés, galés, etc. (que compiten con el cordero nacional en precio) y en algunos distribuidores empieza a verse cordero congelado, principalmente de Nueva Zelanda. En estos establecimientos hay cordero todo el año y la oferta de despieces es amplia, lo que hace que el cordero de raza Latxa no sea el más adecuado para ser distribuido

en estos puntos de venta, dada su estacionalidad, bajo volumen de producción y reducido tamaño.

Las nuevas formas de venta, como la venta directa o venta por Internet, todavía no están muy desarrolladas. Sin embargo, puede ser una opción muy válida para impulsar las ventas de este producto y acceder a nuevos segmentos de mercado.

LA COMPETENCIA DEL CORDERO LECHAL DE RAZA LATXA EN EL PAÍS VASCO

Como hemos señalado anteriormente, la producción del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco es reducida, por lo que la satisfacción de la demanda final de este tipo de carne se realiza también a través de corderos de distintos orígenes geográficos.

La principal competencia del cordero lechal de raza Latxa se encuentra en otras zonas productoras de cordero lechal de similares características, como son Francia (Pirineos Atlánticos), Navarra y Castilla y León.

Esta competencia se caracteriza, en primer lugar, por provenir de zonas tradicionalmente productoras de cordero le-

CUADRO 3

Características del cordero lechal de raza Latxa y de sus principales competidores (según las exigencias de las IGP correspondientes)

PRODUCTO	RAZA	EDAD AL SACRIFICIO (DÍAS)	PESO CANAL (CON CABEZA Y ASADURA) KG	PESO VIVO (KG)	ALIMENTACIÓN
Cordero Lechal del País Vasco-Euskal Esne Bildotsa (Euskolabel)	Latxa o Carranzana	21-35	5-8	n. d.	Exclusivamente leche materna
IGP Cordero de Navarra-Nafarroako Arkumea	Latxa o Navarra	< 35	5-8	n. d.	Exclusivamente leche materna
Agneau de Lait des Pyrénées (Francia) Label Rouge (IGP en curso)	Manech (Latxa) Bearnaise	< 45	n.d.	9-12	Exclusivamente leche materna
IGP Lechazo de Castilla y León	Churra Castellana Ojalada	< 35	5,5-8	9-12	Exclusivamente leche materna
IGP Cordero Manchego	Manchega	< 35	5,5-8	8-14	Exclusivamente leche materna

FUENTE: Elaboración propia a partir de Aubard, A., Gervreau, G. y Arranz, J.M. (2008).

chal y, por tanto, capaces de generar volúmenes de producción muy superiores. Esta mayor producción permite asegurar una mayor oferta al mercado y el acceso a la comercialización del producto a través de la gran distribución.

Una buena parte de la competencia tiene su origen en explotaciones de ovino de carne, lo que permite a estos productores reducir la estacionalidad del producto, al tener ciclos productivos controlados. Esta programación homogénea a lo largo del tiempo les posibilita un abastecimiento regular del mercado (Ulloa y Gil, 2008).

En el caso de la competencia francesa, debido al mayor volumen de producción, se observan estructuras de producción y comercialización más profesionalizadas e integradas (cooperativas, redes de distribución, etc.), lo que les otorga la posibilidad de competir en precios con el cordero latxo.

EL CONSUMO DE CORDERO LECHAL EN EL PAÍS VASCO

En el análisis efectuado nos hemos aproximado a los datos existentes sobre el consumo de cordero en el País Vasco. Así, la información disponible nos indica, en primer lugar, que el consumo de carne

de cordero ha experimentado en los últimos años un considerable descenso, representando solamente un 3,9% del consumo total de carne, en concreto 21,2 euros de gasto per cápita, y es ampliamente superado por otro tipo de carnes como vacuno, cerdo y pollo, con un gasto per cápita mucho mayor. Esta situación no difiere demasiado de la del conjunto de España, aunque las cifras se encuentran ligeramente por debajo de la media nacional, que alcanza el 4,2% sobre el total de carne consumida, lo que representa un gasto per cápita en cordero de 22,43 euros.

Algunas de las principales razones que pueden explicar este bajo nivel de consumo son las siguientes (MARM, 2008):

- El precio de la carne de cordero es percibido como elevado por los consumidores. Factor que cobra más importancia en periodos de incertidumbre económica.
- La estacionalidad de la producción. Esta situación no permite un consumo continuado durante todo el año, algo que no ocurre con el resto de carnes frescas.
- Su elaboración, generalmente asado, necesita un tiempo que, en días laborables sobre todo, es un bien escaso para la mayoría de los hogares. Además, la escasa o nula ofer-

ta de preparados o semipreparados de este tipo de carne no permite su consumo en hogares con escasa disponibilidad de tiempo para cocinar.

- El consumo de cordero está muy asociado a celebraciones y no es percibido como una carne para su consumo diario.
- El consumo de carne de cordero fuera del hogar es muy reducido. Esta situación puede ser debida, entre otras razones, a la escasa introducción que este tipo de carne tiene en el canal Horeca.

En este contexto siempre hay que tener en cuenta que el consumidor es la pieza clave de la cadena de comercialización, ya que es él quien determina la demanda, condiciona la oferta y puede elevar el nivel de consumo. Para ello es fundamental que los operadores de la cadena de valor adopten una orientación al cliente y efectúen una segmentación de este mercado, identificando aquellos grupos de consumidores más rentables. Estos clientes deben ser conocidos y analizados (gustos, preferencias, comportamiento, etc.), aspectos éstos apenas desarrollados. Las características de cada grupo determinarán actuaciones específicas y diferenciadas.

CUADRO 4

Consumo de carne en España y en el País Vasco. 2010

CONSUMO	TOTAL CARNE		OVINO/CAPRINO		% SOBRE EL TOTAL CARNE	
	TOTAL ESPAÑA	PAÍS VASCO	TOTAL ESPAÑA	PAÍS VASCO	TOTAL ESPAÑA	PAÍS VASCO
Volumen (miles de kg)	2.431.961,16	110.792,55	102.478,05	4.350	4,2	3,9
Valor (miles de €)	15.527.819,30	798.008,04	1.030.963,1	46.815,49	5,1	4,5
Precio medio kg (€)	6,38	7,20	10,06	10,76	-	-
Consumo per cápita (kg)	52,94	50,13	2,24	1,95	4,2	3,8
Gasto per cápita (€)	338,04	361,07	22,43	21,2	6,6	5,8

FUENTE: Adaptado de MARM (2010).

Finalmente, la ya señalada estacionalidad del consumo y su no coincidencia en fechas con la de la producción origina grandes desajustes entre la oferta y la demanda en momentos concretos. La desestacionalización del consumo mejoraría en gran medida esta situación, pero su logro es complejo, toda vez que se ve influido por factores culturales y sociales muy difíciles de cambiar. Sin embargo, el conocimiento del momento exacto en el que se producen estos desequilibrios, debe ser considerado más como un reto que como una amenaza, ya que posibilita planificar acciones concretas para intentar paliarlo.

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

El análisis que acabamos de presentar nos permite establecer un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el sector del cordero de raza Latxa del País Vasco, y determinar las principales áreas de actuación en aras de impulsar su competitividad futura.

Así, en primer lugar, el sector del cordero latxo cuenta con una serie de fortalezas, que deben ser aprovechadas para impulsar su competitividad. Entre ellas, destaca la calidad sanitaria y organoléptica del producto, así como la compatibilidad de su sistema productivo con la conservación del medio rural. Si a ello unimos la existencia de una amplia red de organismos y entidades, que trabajan en la mejora de la raza y de la actividad productiva, partimos de una

buena base para cualquier tipo de acción futura.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que estamos hablando, principalmente, de explotaciones de ovino de leche, para las que el cordero es un producto secundario. La rigidez de la paridera, totalmente volcada a la actividad lechera, origina desajustes importantes entre la producción del cordero y su demanda, con un carácter marcadamente estacional. La baja producción existente y su concentración en épocas muy concretas del año provocan oscilaciones en los precios, tanto en origen como en destino, y una presencia irregular en muchos puntos de venta, especialmente en la gran distribución, por lo que su comercialización se realiza en gran medida en carnicerías. Es en estas tiendas tradicionales donde el papel del carnicero como prescriptor de la compra adquiere mayor peso, por lo que la involucración de estos detallistas en el impulso y venta del cordero latxo es fundamental. No obstante, son pocas las acciones dirigidas a estos intermediarios, con lo que se pierde una gran oportunidad para dar a conocer, diferenciar y posicionar y, finalmente, potenciar la demanda de este producto.

El bajo nivel de consumo de cordero en el País Vasco es otra limitación importante, así como el escaso conocimiento por parte del consumidor de las propiedades del producto y la falta de diferenciación del cordero autóctono frente a corderos de otras zonas geográficas. Esta circunstancia se aprecia claramente en los puntos de venta. Así, la presentación de este

tipo de cordero no es atractiva, la información que recibe el consumidor sobre la trazabilidad del animal es escasa, y son pocas las acciones que buscan diferenciarlo de otros corderos foráneos. Además, predomina la venta en canal, lo que dificulta el acceso a segmentos del mercado interesados en otros formatos de venta.

A esta situación hay que añadir la creciente competencia de zonas productoras con mayor volumen, gracias a la existencia de ciclos productivos controlados a lo largo del año, y con precios muy competitivos. Estos corderos están presentes durante todo el año en los puntos de venta, con formatos y despieces variados, lo que facilita la labor de los detallistas y la diversidad de la oferta que demandan las grandes superficies.

Por otro lado, el escaso grado de asociacionismo e integración a lo largo de todas las fases de la cadena de valor dificulta la realización de acciones conjuntas y coordinadas, como queda patente, por ejemplo, en la ausencia de un consenso generalizado acerca de las marcas y certificaciones de calidad actuales y el desarrollo de sellos futuros.

Sin embargo, también es cierto que se aprecian movimientos tendentes a integrar las actividades de producción, sacrificio y comercialización, así como a desarrollar marcas aceptadas por todos los intervinientes en el sector y que permitan transmitir diferencias al consumidor. Todo ello debe contribuir a valorizar este tipo de cordero y a mejorar su posicionamiento en el mercado.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR DEL CORDERO LECHAL DE RAZA LATXA

A partir del diagnóstico realizado se ha podido concretar una serie de líneas o ejes estratégicos, que abordan diferentes propuestas de actuación en áreas diferenciadas del sector. Las medidas planteadas tienen como principal objetivo incrementar la competitividad del sector del cordero lechal de raza Latxa, mejorar el consumo, e impulsar su gestión desde una óptica de mercado. Todo ello exige, partiendo de una visión integral del sector, una implicación por parte de los diferentes intervinientes en este mercado, tanto públicos como privados, y una coordinación de actividades en aras de obtener beneficios conjuntos.

En primer lugar es necesario poner en valor la actividad ganadera, como elemento indispensable para impulsar otras acciones a distintos niveles y en diferentes ámbitos. Los Planes de Desarrollo Rural, tanto en el ámbito europeo como estatal y autonómico, son un buen punto de partida para lograr este objetivo, así como la vinculación de la oveja latxa con otras actividades rurales, tales como desarrollos turísticos, gastronomía local, producción y elaboración de alimentos de la zona con materias primas locales, artesanía local, etc. Se lograría así la creación de una oferta conjunta de productos y servicios rurales de elevada calidad que contribuiría a revalorizar el atractivo de las zonas rurales.

Hay que tener en cuenta, no obstante, que cualquier actuación en este sector debe pasar necesariamente por el desarrollo de un mayor nivel de colaboración, asociacionismo e integración entre los operadores situados a lo largo de la cadena de valor, lo que permitiría tener una mayor capacidad productiva, financiera y comercial y poder ofrecer así un valor añadido superior al mercado.

Desde la óptica de mercado es fundamental, asimismo, desarrollar una estrategia de marca basada en la certificación de la calidad y el origen del cordero de ra-



za Latxa del País Vasco y en el principio de convivencia de marcas, como base de diferenciación frente a la competencia y de valor añadido para el consumidor. Para ello hay que partir de una reflexión conjunta entre los operadores del sector y la Administración Pública sobre el valor de las certificaciones y marcas que existen actualmente y adoptar medidas dirigidas a impulsar las ya existentes, o a crear nuevos sellos que cuenten con el apoyo del sector.

El fin último debe ser desarrollar un instrumento comercial sólido basado en la calidad y en el origen del cordero de raza Latxa del País Vasco, que ayude a incrementar el valor percibido del producto y a diferenciarlo de la competencia. La creación de marcas específicas (corporativas o no) por parte de las distintas redes de generación de valor del sector, con el fin de diferenciar su oferta o dirigirse a segmentos específicos del mercado, y la convivencia entre las certificaciones de calidad y otras marcas (por ejemplo marcas corporativas del sector, marca "Idiazábal", etc.), con el propósito de aprovechar los beneficios del "cobranding", son también líneas de actuación en este ámbito.

Otro de los ejes fundamentales para el futuro de este sector es el fortalecimiento de los canales de distribución a través de la formalización de acuerdos con distribuidores y la creación de relaciones estables basadas en el compromiso.

El desarrollo de acuerdos con la distribución debe permitir reforzar la presencia del cordero lechal de raza Latxa en los comercios especializados, así como en la gran distribución, en momentos puntuales, en ubicaciones diferenciadas, y con publicidad en el propio lugar de venta. Para ello es necesario hacer "visibles" al distribuidor los beneficios derivados de la comercialización de corderos latxos frente a otros foráneos: diferenciación frente a otros puntos de venta, impulso de la producción local, fidelización de clientes, etc.

Se busca así reforzar el papel de prescriptor del detallista, para impulsar el conocimiento del producto, mostrar claramente en su establecimiento el origen y trazabilidad de los corderos y finalmente recomendar su consumo.

El canal Horeca, en el que la presencia de este cordero es mínima, Internet, las tiendas delicatessen o la venta a través de tiendas propias pueden ser también canales alternativos para la distribución del cordero latxo.

Finalmente, y desde el punto de vista del consumo, es necesario identificar los segmentos existentes en el mercado y seleccionar aquellos que pueden ser considerados más rentables. Estos grupos deberán ser analizados de forma exhaustiva para adecuar eficientemente la oferta y el resto de actuaciones comerciales a la satisfacción de sus demandas y su posterior fidelización.

Asimismo es imprescindible el desarrollo de campañas integrales de comunicación que permitan generar conocimiento, conseguir notoriedad y lograr una actitud favorable que impulse el consumo. En la planificación de dichas campañas hay que considerar distintos públicos objetivos: consumidores finales y distribuidores, principalmente, y seleccionar los instrumentos de comunicación más adecuados para llegar a ellos: publicidad, promociones de ventas, marketing directo, merchandising y publicidad en los puntos de venta, pueden ser herramientas muy útiles en este caso.

La comunicación a través de las nuevas tecnologías (Internet, móvil...), el im-

pulso de las relaciones públicas, con la implicación de personajes conocidos, o la celebración de eventos populares y jornadas gastronómicas, que incluyan la degustación del producto, son también acciones comunicacionales que pueden contribuir a lograr la participación del consumidor, su implicación y, en definitiva, la generación de experiencias asociadas al cordero lechal de raza Latxa del País Vasco.

CONCLUSIONES

A lo largo del artículo se ha tratado de ofrecer una visión global de la situación actual en la que se encuentra el sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco. Para ello, en primer lugar, se ha partido del análisis de la cadena de valor del sector, tratando de establecer su estructura e integrantes principales. Los resultados obtenidos muestran una cadena de producción y comercialización con diferentes operadores, pero con poco grado de integración entre ellos. También se observa un desajuste importante entre la estacionalidad de la producción y la estacionalidad del consumo. Esta circunstancia, unida al bajo volumen de producción existente, dificulta la presencia regular de este cordero en los puntos de venta, especialmente en la gran distribución, por lo que es habitual la venta de cordero de otras zonas. Por otro lado, el consumo de carne de cordero en el País Vasco sigue la tendencia decreciente que se observa en muchos otros lugares, sin que se realicen acciones que traten de impulsar dicho consumo y que contribuyan a diferenciar este cordero de los provenientes de otras zonas geográficas.

Para mejorar la situación existente, e incrementar la competitividad del sector, es necesario actuar de manera coordinada y desde una óptica global, que considere la totalidad del sector y todas sus particularidades. En esta línea es necesario desarrollar estrategias y actuaciones concretas, tendentes a valorizar la actividad rural y ganadera, haciéndola atractiva

y rentable. Para ello hay que avanzar hacia una cultura de colaboración en el sector, a través de diferentes fórmulas de asociación e integración en todos los niveles de la cadena de producción y comercialización.

En el ámbito de la producción hay que avanzar en el desarrollo e implementación de técnicas de producción y transformación dirigidas a aumentar la eficiencia, desestacionalizar la producción y aumentar la innovación y la calidad del producto.

Desde el punto de vista de la distribución, en el punto de venta es fundamental resaltar el origen del producto, así como su calidad. Para ello, el desarrollo de mar-

cas y certificaciones, que aporten información y valor al consumidor, es una tarea todavía pendiente en este sector. Igualmente, el fortalecimiento de los canales de distribución a través de la implicación de los detallistas y la formalización de acuerdos estables permitiría avanzar en este sentido.

Finalmente, el impulso del consumo pasa necesariamente por la segmentación del mercado, que permita buscar nuevas oportunidades de negocio, y por el desarrollo de campañas de comunicación integral dirigidas a generar conocimiento, conseguir notoriedad y lograr una actitud favorable que impulse el consumo. ■

BIBLIOGRAFÍA

- AUBARD, A., GERVAU, G. y ARRANZ, J.M. (2008): "L'agneau de lait en Europe: définitions, signes de qualité, études et caractérisation", *Documento de Trabajo AREOVLA*, GISid64.
- EUSKOMER, S.L. (2008): "El consumidor y el futuro. CAPV. Diagnóstico Comercio minorista especializado. Carnicerías y Charcuterías". *Informe*.
- GOBIERNO VASCO (2009): "Avance de Macromagnitudes del Sector Agrario de la CAE 2008".
- LANGREO, A. (2008): "La industria cárnica en España". *Distribución y Consumo*, núm. 99. Mayo-junio (págs. 26-48).
- MARM (2008): "Estudio de mercado. Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria. Monográfico Cordero".
- MARM (2009): "Estudio de la cadena de valor y formación de precios del sector ovino". *Observatorio de Precios del MARM*.
- MARM (2010): "Base de datos de consumo de hogares" (Enero-Diciembre 2010).
- MARTÍNEZ, E. y REBOLLO, A. (2008): "El sistema de comercialización en origen de las frutas y hortalizas en fresco". *Distribución y Consumo*, núm.98. Marzo-abril (págs. 8-24).
- SABORÁ, S.L. (2007): "Actuaciones para la adaptación y desarrollo del sector ovino". Confederación de Cooperativas Agrarias de España y Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- ULLOA, R. y GIL, J.M. (2008): "Valor de mercado y disposición a pagar por la marca Ternasco de Aragón". *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, núm. 219 (págs. 39-70).
- VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (2006): *Estrategias de distribución comercial*. Thomson. Madrid.

NOTAS

(1) Este estudio corresponde al proyecto de investigación titulado "Análisis del sector del cordero lechal de raza Latxa en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Diagnóstico de la situación y estrategias de actuación" (Referencia: PA09/04). Este trabajo fue desarrollado a lo largo del año 2009 dentro del convenio de colaboración entre los Departamentos de Educación, Universidades e Investigación, Agricultura, Pesca y Alimentación y la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), para la realización de acciones destinadas a la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica en los ámbitos agrario, forestal, pesquero y alimentario. El equipo investigador estaba formado por los profesores Lucía Mediano, Jone Mitxeo, José Juan Beristain, Javier Villalba y Victoria de Elizagarate, todos ellos pertenecientes al Departamento de Economía Financiera II de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

(2) En la actualidad, los autores de este artículo desarrollan el proyecto titulado "Análisis del consumidor de carne de cordero en la Comunidad Autónoma de Euskadi y estrategias de actuación para el sector ovino de raza Latxa" (Referencia: PA10/04), que pretende continuar y complementar el anteriormente llevado a cabo.