

# MANEJO E INSTALACIONES

## PRINCIPALES RETOS ESTRATÉGICOS

# Producción de cordero de raza Latxa del País Vasco

Jone Mitxeko,

José Juan Beristain,

Lucía Mediano

Francisco Javier Villalba

*Departamento Economía Financiera II, Universidad del País Vasco- Euskal Herriko Unibertsitatea*

En este trabajo se realiza una breve radiografía de la actividad ganadera de producción de cordero de raza Latxa en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), que se sintetiza en la identificación de sus principales fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas. El objetivo último es plantear algunas estrategias y líneas de actuación que puedan contribuir a la mejora de la competitividad de los operadores del sector ganadero ovino vasco.

Este trabajo tiene su origen en el 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” desarrollado a lo largo del 2009 y en el que se analiza el sector del cordero lechal de raza Latxa con el fin último de impulsar, desde un planteamiento empresarial, actuaciones innovadoras, tanto desde una perspectiva estratégica, como operativa, para mejorar la competitividad del sector, 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.

En dicho estudio se elabora una radiografía de la situación en la

que se encuentra el sector del cordero de raza Latxa, tanto desde el punto de vista de la oferta y de la demanda, como de la competencia. Para realizar el análisis de la oferta, se toma como referencia básica la cadena de valor del sector. Este enfoque permite identificar y estudiar los principales agentes que intervienen en cada nivel de la cadena, así como las relaciones que se producen entre ellos.

Concretamente, el análisis de la actividad de producción o ganadera es la primera de las fases

**// LA RAZA LATXA, JUNTO CON LA CARRANZANA, SON LAS DOS RAZAS DE OVEJA AUTÓCTONAS DEL PAÍS VASCO, Y SUPONEN MÁS DEL 80% DE LA CABAÑA GANADERA EN LA ACTUALIDAD //**



de dicha cadena de valor, cuyos principales condicionantes y retos estratégicos y competitivos trataremos de sintetizar en este trabajo.

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Para alcanzar los objetivos fijados se ha realizado en primer lugar, una revisión bibliográfica de los diferentes estudios e informes oficiales relativos a este sector. Posteriormente, se ha llevado a cabo un estudio cualitativo a través de dinámicas de grupo y diferentes entrevistas personales con los distintos agentes de la cadena de valor de este sector como ganaderos, responsables de cooperativas ganaderas, sindicatos y asociaciones ganaderas, responsables de mataderos, comerciales y mayoristas, centrales de compras, responsables de grandes superficies y de tiendas especializadas, entre otros. La observación directa ha sido también

empleada en aquellos casos en los que entendíamos necesario efectuar dicha observación sobre el terreno (análisis de precios, marcas, presentación del producto en el punto de venta, acciones de comunicación, etc.).

Para avanzar en esta investigación nuestro objetivo próximo y ya en proceso de elaboración, es complementar este análisis cualitativo realizado de los operadores del sector, con un análisis cuantitativo de la demanda que proporcione un conocimiento más exhaustivo para el diseño de las estrategias futuras con las que impulsar la competitividad del sector.

## ANÁLISIS DEL SECTOR EN EL PAÍS VASCO

Hay algunos elementos condicionantes que contribuyen a definir con mayor precisión la situación actual del sector.

1.- La raza Latxa, junto con la Carranzana, son las dos razas de oveja autóctonas del País Vasco, y suponen más del 80% de la cabaña ganadera en la actualidad. Su área de ocupación queda establecida en zonas muy concretas, caracterizadas por relieve muy accidentado, con alta pluviosidad, como son Guipúzcoa, Vizcaya, norte de



Álava y noroeste de Navarra. En Francia, su equivalente se conoce con el nombre de Manech y se distribuye básicamente en la zona de los Pirineos Atlánticos. Se caracterizan por ser animales perfectamente adaptados a un medio sumamente difícil para el ovino, por el elevado índice de humedad de las zonas donde viven. El objetivo principal de estas ovejas es la producción de leche, para la fabricación de quesos, principalmente con las Denominaciones de Origen Idiazabal y Roncal. Por ello, los corderos son retirados de las madres, para su envío al sacrificio como corderos lechales o "lechazos", a una edad próxima a los 30 días, con un peso vivo entre 10 y 12 kg.

### CUADRO 1 / Principales indicadores de la producción del sector ovino del País Vasco (2008). Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas oficiales del Gobierno 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 TONELADAS PESO CANAL TOTAL

- 58.665 corderos < 7 kg
- 50.451 corderos entre 7 - 10 kg
- 3142 otros ovino

#### PRODUCCIÓN DE CARNE (ORIGEN PAÍS VASCO):

- Álava: 13.673 cabezas
- Vizcaya: 7040 cabezas
- Guipúzcoa: 20.654 cabezas
- Total País Vasco: 41.367

#### VALOR ECONÓMICO:

- 7,3 millones de € en carne
- 13,5 millones de € en leche/queso (aplicando los ingresos de referencia de las explotaciones en Gestión Técnico Económica de 2007: 0,9 €/l de leche, 1,92 €/l transformado en queso)

2.- La cabaña ovina del País Vasco ascendía en diciembre de 2009 a 271.000 cabezas (lo que supone apenas el 1,4% de la cabaña nacional) repartidas en 4.546 explotaciones ganaderas.

La mayor parte de la cabaña (52%) tiene su origen en Guipuzcoa, donde se sitúa el 47% de las explotaciones, caracterizadas por tener un tamaño medio muy reducido. En Vizcaya las explotaciones son algo mayores, distribuyendo 65.331 cabezas en 1.859 explotaciones. Las explotaciones más grandes y profesionalizadas se sitúan en Álava (521 explotaciones con 63.994 cabezas) (EUSTAT, 2009).

3.- La producción de cordero de oveja Latxa es una producción

pequeña, aunque existen limitaciones importantes para conocer sus cifras con exactitud, debido a la parte de la producción que todavía no sigue los cauces de sacrificio oficiales. Tomando como base los datos de sacrificios según origen de las estadísticas oficiales, podemos elaborar el **Cuadro 1** en el que se pone de relieve el reducido volumen de producción de cordero de raza Latxa. Este volumen de producción limitado plantea evidentes dificultades para satisfacer demandas estables por parte de, entre otros, grandes empresas de distribución.

Los indicadores económicos del **Cuadro 1** muestran que la producción de cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco es

un producto secundario para las explotaciones de ovino en las que la producción de leche y/o derivados, queso, sobre todo, es la principal fuente de ingresos. Esta orientación técnico-productiva a la leche implica una clara estacionalidad de la producción del cordero, que sólo se comercializa de octubre a mayo y cuyos picos de producción se sitúan los primeros meses del año, momentos en los que la demanda del producto es claramente inferior. Este desajuste entre la estacionalidad de la producción y la estacionalidad del consumo, en definitiva el desajuste entre la oferta y la demanda del producto, tiene su reflejo en los precios recibidos por los productores (mayores en el último

## PROBLEMÁTICA GENERAL QUE AFECTA AL SECTOR OVINO

El sector ovino de raza Latxa en la Comunidad Autónoma del País Vasco, se enfrenta a una serie de problemas comunes a todo el sector ovino en España y en Europa. Entre ellos, destacamos los siguientes:

- Hay una falta de valorización de la actividad agrícola y ganadera, en una sociedad cada vez más terciarizada. Este problema, de tipo estructural, condiciona en gran medida cualquier actuación que se impulse en este sector.
- Caída de la producción ovina en toda Europa. Los datos de 2009 indican un reducción del

14,2% en los ovinos sacrificados en mataderos en el conjunto del Estado (y un 24,45% para el País Vasco). La producción de carne de ovino se reduce en conjunto en un 16% (un 26% para el País Vasco) Las previsiones para 2015 hablan de un reducción entre el 8 y el 10% de la cabaña ovina (MARM, 2009).

- Problemas sanitarios derivados de la fiebre catarral ovina y la lengua azul.
- Disminución del consumo, sobre todo entre jóvenes.
- Producto de consumo estacional y muy asociado con determinadas fechas y celebraciones, lo que hace que su precio aumente y no sea competitivo con otras carnes.

- Competencia externa, no siempre identificada y con precios más bajos.
- Bajo nivel de conocimiento por parte del consumidor de las cualidades de esta carne.
- Pocas acciones de comunicación que generen conocimiento e impulsen el consumo.
- Ausencia de una trazabilidad correcta del producto en el punto de venta.
- Diferentes marcas, sellos de calidad, denominaciones..., que a veces no son reconocidas y en otras ocasiones resultan insuficientes para posicionar el producto.
- Medidas públicas (a nivel europeo, estatal y autonómico) que no acaban de impulsar el sector.

trimestre del año y menores a partir de enero). No obstante, es destacable que los productores que forman parte de estructuras más integradas a lo largo de la cadena de valor son los que obtienen mejores precios.

4.- Las explotaciones de ovino del País Vasco siguen un modo de producción tradicional, fuertemente ligado al entorno rural y con valores medioambientales muy importantes. A pesar de esos aspectos positivos, se observan problemas de competitividad derivados tanto del estancamiento de los ingresos (producciones y precios que se han mantenido estables en los últimos años) como del incremento de los costes productivos, sobre todo los relacionados con la alimentación, ya que suponen un porcentaje muy importante de los costes totales (ITG Ganadero, 2009).

5.- La actividad de pastoreo es una actividad muy exigente y mal remunerada, lo que unido a la alta edad media de los pastores y las dificultades de atraer personas jóvenes al sector, plantea problemas de relevo generacional, con el correspondiente riesgo de abandono de explotaciones y reducción de la cabaña de ovino a medio plazo.

6.- El grado de asociacionismo entre los ganaderos es bajo, aunque en los últimos años se están desarrollando algunas fórmulas de actuación conjunta con diferente grado de integración en la cadena de valor. Estas pueden resultar interesantes como vía de generación de valor para el ganadero, gracias a un mayor volumen y poder de negociación con los diferentes operadores de la cadena. El nivel de cooperación más básico se materializa en las agrupaciones de pastores para la venta conjunta de sus corderos. Un nivel más desarrollado de integración sería el de asociaciones más verticales en la cadena de valor,

## // LA PRODUCCIÓN DE CORDERO DE OVEJA LATXA ES UNA PRODUCCIÓN PEQUEÑA LO QUE PLANTEA EVIDENTES DIFICULTADES PARA SATISFACER DEMANDAS ESTABLES POR PARTE DE, ENTRE OTROS, GRANDES EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN //

como las alianzas entre ganaderos y centrales de compra de carniceros o la integración total de pastores, transformadores y comercializadores en origen, que define el modelo de negocio de algunos operadores del sector.

7.- El cordero lechal de raza Latxa es un producto de alta calidad organoléptica, para el que existen distintivos de calidad diferenciados (por ejemplo, *Euskolabel* y *Bizkaiko Bildotsa*), pero que todavía no parece que funcionen como instrumento de valoriza-

ción significativa del producto en general, en términos de precio de venta al público.

8.- Es destacable también que la producción interna del País Vasco es claramente insuficiente para hacer frente a la demanda existente. Por ello, el sector debe competir con cordero de otras zonas como Francia, Castilla-León o Navarra, zonas éstas con capacidades de producción muy superiores, en las que existen estructuras de producción y comercialización más profesio-

nalizadas e integradas y/o marcas más conocidas.

Teniendo en cuenta las características definitorias del sector, establecemos a modo de resumen, el **Cuadro 2** que constituye el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para los productores/ganaderos del sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco.

### EJES ESTRATÉGICOS PARA EL FUTURO DE LA PRODUCCIÓN DE CORDERO DE RAZA LATXA

Aunque entendemos que la mejora de la competitividad del sector implica un planteamiento integral del mismo en el que deben implicarse todos los agentes que lo conforman (desde el productor hasta el detallista), a

**CUADRO 2 / Diagnóstico DAFO: Actividad productora de cordero de raza Latxa**

#### FORTALEZAS

- Producto de alta calidad sanitaria y organoléptica.
- Existencia de marcas o distintivos de calidad diferenciada (por ej. *Euskolabel*, *Bizkaiko Bildotsa*).
- Sistema productivo compatible con la conservación del medio rural tanto en lo ambiental como en lo social (ecosistema, biodiversidad y paisaje).
- Existencia de una amplia red de asociaciones relacionadas con la mejora de la actividad.
- Existencia de razas autóctonas.

#### OPORTUNIDADES

- Nivel de producción muy por debajo de la demanda del producto en la CAPV (demanda no cubierta).
- Desarrollo de nuevas posibilidades de comercialización a través de la integración o asociación de productores.
- Aumento de la demanda de productos de calidad y saludables.
- Mejora de la competitividad de las explotaciones
- Evolución de la reglamentación sobre transporte de animales vivos que puede proteger de la competencia de otras zonas productoras (Navarra, Castilla-León, Francia...).
- Sensibilidad social creciente respecto a modos de producción sostenibles.
- Aportación de la actividad de pastoreo a la mejora del medio ambiente y al mantenimiento de la población rural.
- La normativa sobre trazabilidad del producto como fuente de diferenciación.

#### DEBILIDADES

- Actividad dura y poco remunerada (margen reducido).
- Producción limitada.
- Estacionalidad de la producción.
- Problemas de relevo generacional.
- Explotaciones pequeñas y poco profesionalizadas.
- Bajo nivel de formación.
- Escaso grado de organización colectiva en el sector.
- Bajo poder de negociación frente a clientes (fuerte dependencia de los comerciales).
- Producto difícil de manipular y conservar.
- Falta de comunicación con el resto de agentes del sector (comercializadores, transformadores).

#### AMENAZAS

- Reducción de las ayudas comunitarias.
- Desacoplamiento ayudas PAC: Posible abandono de algunas explotaciones.
- Incremento de las exigencias comunitarias (sanidad, trazabilidad, burocracia) que suponen incrementos de costes.
- Incremento de los costes de producción (energía, alimentación...).
- Dificultades para encontrar mano de obra asalariada.
- Tendencia creciente a la liberalización de precios y mercados agroalimentarios.
- Reaparición del lobo.
- Competencia creciente de zonas productoras con mayor volumen y menor estacionalidad del producto: Francia (Pirineos Atlánticos, Aveyron), Navarra, Castilla-León.
- Competencia de productos sustitutos como el cochinillo, en el canal Horeca y para festividades

continuación nos centraremos en aquellos ejes estratégicos más directamente relacionados con la actividad productora.

En primer lugar, la cooperación empresarial se manifiesta como uno de los ejes sobre los que deberá discurrir el futuro del sector agroalimentario en general, y el de producción ovina en particular, tratando de crear redes colaborativas entre el conjunto de operadores de la cadena de valor que aporten más valor al cliente final, redundando en una mejora competitiva para los ganaderos. Para ello, las líneas de actuación propuestas son las siguientes:

- Campañas de sensibilización dirigidas a fomentar la comunicación y colaboración, a todos los niveles, entre los operadores de la cadena (cambio de mentalidad).
- Acciones dirigidas a impulsar en el propio sector una cultura de calidad, innovación y diferenciación a través de marcas.
- Coordinación de la gran cantidad de organismos, públicos y privados, existentes alrededor del sector y desarrollo de estudios multidisciplinares centrados en la oveja Latxa.
- Integración de operadores situados a lo largo de la cadena (cooperativismo, asociacionismo, alianzas), con el propósito de tener una mayor capacidad financiera, productiva y comercial, y poder ofrecer así un valor añadido superior al mercado, a través de acciones como:
  - a) Aumento del grado de coordinación y asociacionismo entre los ganaderos.
  - b) Implicación de los ganaderos en la comercialización de su producto.
  - c) Fomento de sistemas de producción y comercialización integrados gestionados de forma profesionalizada.
  - d) Impulso a las asociaciones entre grupos ganaderos organizados y distribuidores finales.
- Desarrollo de acciones con-



juntas en materia de formación, I+D+i, estudios de mercado, etc. dirigidas a aumentar la competitividad del sector.

- Aumento de la transparencia y mejora de la información estadística disponible.

El segundo eje engloba todas aquellas actuaciones destinadas a la mejora competitiva de las explotaciones ganaderas. Mejora competitiva que pasa por desarrollar estrategias de innovación, tanto en términos de gestión como de producción, que mejoren sustancialmente la competitividad del producto. Algunas de las acciones que pueden contribuir a ello serían las siguientes:

- Mejoras en gestión técnico-económica.
- Optimización de los costes de alimentación, aprovechando al máximo la disponibilidad de pastos, realizando compras de piensos conjuntas entre ganaderos y llevando a cabo acuerdos con agricultores locales para la compra de piensos.
- Análisis de la posibilidad de aumentar la producción para poder cubrir una parte mayor de la demanda de la CAPV.
- Estudio de la viabilidad de incrementar el número de corderos por oveja en cada parto.
- Análisis de la posibilidad de una paridera fraccionada que desestacionalice la producción y la acerque en fechas a la es-

tacionalidad del consumo.

- Análisis de la posibilidad de reorganización de la actividad lechera para poder poner en marcha la desestacionalización de la producción.
- Inversión en la mejora genética de la raza Latxa.
- Análisis de las causas del sacrificio doméstico y propuesta de solución para su eliminación progresiva.
- Mejoras en los procesos de sacrificio y despiece que permitan incrementar la calidad del producto.
- Mejora del envasado y la presentación final.
- Desarrollo de nuevos productos elaborados a partir del cordero (productos precocinados, salchichas, hamburguesas, etc.).
- Desarrollo de programas de formación.

## CONCLUSIONES

En definitiva, aunque el sector productor de oveja Latxa del País Vasco participa de la mayoría de dificultades que afecta al conjunto del sector ovino tanto en España como en Europa, consideramos que existen algunas características diferenciadoras derivadas del proceso de producción que se sigue y de las características propias de la raza autóctona, aunque estas características no sean suficientemente valorizadas ni por el mercado ni por la sociedad, en general.

No obstante, existen oportunidades en el mercado que adecuadamente combinadas con los puntos fuertes identificados pueden ser el soporte del diseño de nuevos ejes de actuación para el sector en general y para los productores/ganaderos en particular.

Por un lado, es necesario un replanteamiento sectorial de las redes de generación de valor, impulsando procesos de integración a través de instrumentos de cooperación interempresarial. Por otro, y desde una perspectiva más intraempresarial, se deben analizar y valorar todas las posibilidades de mejorar la eficiencia en los procesos productivos, poniendo en marcha aquellas opciones con mayor potencial de coste-beneficio para cada productor.

En todo este proceso consideramos clave la participación del conjunto de entidades, tanto públicas como privadas, existentes en el sector, ya que todas ellas pueden ejercer una función trectora importante en el proceso de implementación de las diferentes líneas de mejora potenciales y en la valorización global de la actividad ganadera de ovino en el País Vasco.

## BIBLIOGRAFÍA

Queda a disposición del lector en los correos de redaccion@editorialagricola.com y jone.mitxeo@ehu.es