

# Modelo de integración vertical: producción, industria y distribución

**RAFAEL CRESPO ANGUITA**

SDAD. COOP. AND. CORDEROS DEL SUR. DIRECTOR GERENTE

**DANIEL DELGADO REVALIENTE**

SDAD. COOP. AND. CORDEROS DEL SUR. RESPONSABLE DE LOS SERVICIOS TÉCNICOS



La situación de globalización de los mercados, en cualquier materia, nos está obligando desde hace unos años a valorar nuevos modelos comerciales que en el pasado eran impensables. Centrándonos en la producción cárnica del cordero, ésta ha sido una actividad tradicional en todo el territorio nacional, lo cual le otorga una serie de virtudes en cuanto a arraigo y posibilidad de ofrecer un producto de calidad diferenciada, pero indudablemente también nos provoca una serie de dificultades por la simple reticencia natural del ser humano al cambio.

**N**os hemos visto abocados de manera inevitable a borrar de nuestro vocabulario expresiones que en cierto momento y por parte de ciertos gestores, con toda seguridad de manera equivocada, fueron bandera: “localismo”, “mis normas son las que valen”, “mi

producto no tiene competencia”, “tengo el conocimiento absoluto de mi producto”, “soy el más importante en mi sector”... Abandonemos, pues, dichas expresiones y analicemos que papel jugamos dentro de este sector.

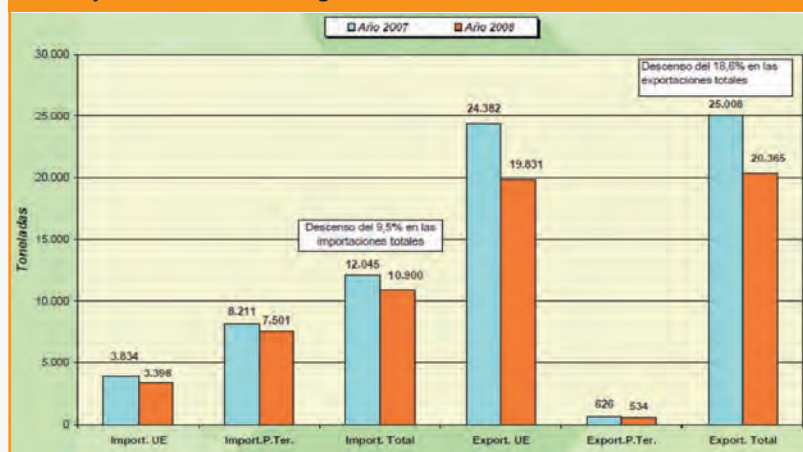
Como podemos apreciar (**Figura 1**), y aunque en determinados

momentos podamos pensar lo contrario, España es un potencial exportador de ovino, si bien es cierto que las importaciones que realiza son, por así decirlo “dañinas” ya que consisten en carnes de inferior calidad a la nacional y además coinciden con las épocas de menor *stock* de nuestras producciones (previsiblemente las de mayor valor de las mismas), lo cual afecta al precio sobremanera. Esta situación provoca que el consumidor reciba una carne de calidad inferior a la nacional, por lo que no incentivamos el consumo a largo plazo del producto nacional.

**“Corderos del Sur nació con la vocación de agrupar la producción y ordenar la comercialización del sector ovino andaluz”**

**FIGURA 1.**

Comercio español del sector ovino de carne. Comparativa en 2007 y 2008. Fuente: Magrama.



## APUESTA POR EL COOPERATIVISMO

Desde las diferentes Cooperativas que integran el sector ovino español, así como desde la administración, se vio clara la necesidad de crear Grupos Cooperativos de mayor volumen. Esta necesidad fue captada en primer lugar en Aragón donde se creó el Grupo Cooperativo Pastores, posteriormente fueron las Cooperativas de Extremadura las que se agruparon creando OVISO y por último en 2009 desde Andalucía creamos el Grupo Cooperativo



Corderos del Sur el cual agrupa y concentra la comercialización de las cinco Cooperativas andaluzas con mayor representación en el sector (Corsevilla, Covap, Dehesas Cordobesas, Ovipor y San Miguel), las cuales suponen aproximadamente 1500 ganaderos y 495.000 madres reproductoras. Así pues, con la vista puesta en las exitosas experiencias de Grupo Pastores y OVISO, Corderos del Sur nació con la vocación de agrupar la producción y ordenar la comercialización del sector ovino andaluz. Esto nos abrió un nuevo campo de posibilidades que algunas se han materializado rápidamente y otras están en proceso de ello. Para determinar prioridades se elaboró un Plan Estratégico de Corderos del Sur el cual, siendo un documento vivo con posibilidad de adaptarse a nuevas circunstancias, nos marca unas directrices de actuación comunes.

## PRODUCCIÓN

Agrupar la oferta nos condujo inexorablemente a ver nuestras debilidades en la producción y consecuentemente ha adoptado las medidas oportunas para corregirlas, aprovechando las sinergias creadas al amparo de Corderos del Sur.

En este aspecto se trabajó en la unificación de criterios técnicos a nivel sanitario y de manejo tanto en las explotaciones ganaderas como en los centros de tipificación de nuestro ámbito de actuación. De manera que pudiéramos optimizar nuestros recursos y garantizar los requerimientos que la industria exige a nuestras pro-

Las cinco cooperativas que integran Corderos del Sur están formadas aproximadamente por 1500 ganaderos que crían 495.000 madres reproductoras

ducciones. En este contexto y quizás por su elevado nivel de exigencia, amparado por su relevancia dentro de la industria y distribución cárnica a nivel nacional, ha jugado un papel importante en la mejora nuestro cliente Incarlopsa, el cual consideramos en la actualidad uno de los principales motores a nivel comercial de Corderos del Sur.

## EL CONSUMO DE CARNE DE OVINO Y CAPRINO

En los hogares españoles, este consumo es muy bajo (Figura 2). La tendencia de consumo si no conseguimos evitarlo es a la baja por la simple razón del ratio de consumo por edades que corresponde a personas mayores de 50 años (5 kg) y parejas jóvenes sin hijos y jóvenes independientes (1,2 kg).

Todo ello unido al descenso de nuestra cabaña ganadera nos coloca en el punto de mira de una situación crítica, que nos obliga a tomar una serie de iniciativas que reestructuren el sector y lo armonicen con la situación actual.

**FIGURA 2.**

Consumo de carne de ovino y caprino en los hogares españoles



## Acciones llevadas a cabo

Las medidas planteadas a la luz de este trabajo abarcaron campos tan diversos como la rotura de la estacionalidad productiva propia del ovino; vacunación y desparasitación de los corderos al destete, de manera que evitáramos bajas al concentrarlos en los centros de tipificación; acercamiento de las normas de régimen interno de cada una de las cinco Cooperativas; elaboración de una guía de buenas prácticas ganaderas; elaboración de un plan de manejo integral del cebadero al hilo de diversas experiencias; mejora genética en nuestras explotaciones apoyándonos en la Asociación Española de Criadores de Ovinos Precoces (AECOP); y elaboración de distintos protocolos de cebo de manera que optimizáramos los centros existentes.

## Buenas sinergias con Incarlopsa

En la mayoría de estas iniciativas de mejora se han tenido muy en cuenta las opiniones que nos transmitía Incarlopsa y tratando de adecuar sus exigencias con los recursos disponibles por parte del productor de manera que se garantizara la viabilidad económica de ambas partes.

No debemos olvidar los beneficios que nos reporta de cara a mejorar nuestra producción, ya que al tener que atender los requerimientos de un cliente de elevado nivel de exigencia en cuanto todo el proceso “desde el origen al consumidor” nos compara en todas las fases a nivel na-

**FIGURA 3.**

Zona de influencia de las cinco Cooperativas andalzas que integran del Grupo Cooperativo Corderos del Sur



cional con los múltiples operadores que con ellos tienen acuerdos. Este cliente, con mayor o menor intención, está interconectando a los diferentes operadores nacionales y nos está permitiendo realizar una transferencia de información que de otra manera sería impensable.

## INDUSTRIA

En el ámbito comercial, la concentración de la producción nos permitió una ordenación de la oferta adquiriendo unas herramientas tales como posibilidad de acuerdos comerciales a largo plazo (ya no era un problema la escasez de corderos en determina-

das épocas), el poder realizar acciones conjuntas con los otros dos grandes Grupos Cooperativos del sector, e influir en mayor medida en la elaboración del precio de nuestros productos. Con Incarlopsa se mantienen unos acuerdos comerciales estables a lo largo del año tanto para servicio de corderos vivos en su matadero de Tarancón, como de canales sacrificadas en el matadero de uno de nuestros asociados (Covap). Estos acuerdos resultan beneficiosos para ambas partes en el aspecto comercial: Corderos del Sur tiene una serie de animales vendidos a lo largo del año a un cliente de reconocida solvencia, e Incarlopsa tiene garantizado el

**“Con Incarlopsa se mantienen unos acuerdos comerciales estables a lo largo del año tanto para servicio de corderos vivos, como de canales sacrificadas”**

servicio de un producto de excelente calidad y acorde con las demandas de su industria. Por otro lado, Incarlopsa con su política de cercanía al proveedor permite al sector transmitir a la industria las inquietudes que se le presentan de cara a la elaboración del producto demandado. Dentro de la gran variedad de proveedores que mantienen acuerdos con Incarlopsa, cada día están ganando mayor peso los Grupos Cooperativos ya que cuentan con las herramientas idóneas para poder garantizar tanto la trazabilidad como todas las medidas de seguridad alimentaria que el consumidor requiere.

## DISTRIBUCIÓN

Aunque en todos los Grupos Cooperativos se cuenta en mayor o menor medida con la Industria, resultan beneficiosas las sinergias creadas con empresas como Incarlopsa de manera que la distribución de nuestros productos alcance los niveles esperados e intentando de manera unidireccional cambiar la tendencia del consumo nacional, utilizando para ello todas las herramientas a nuestro alcance:

- Usando el proceso de transformación:
  - Realizando presentaciones acorde con las demandas de la población actual.
  - Innovando en la gama de productos e intentando introducirnos en los alimentos IV gama.
- Empleando la promoción:
  - Una promoción sostenida será una herramienta fundamental para incentivar el consumo interno.
  - Puntos fuertes: imagen natural; Identificación fidedigna, certificación; producción animal con menor huella ambiental (Kleanthous, A. 2009). ■

**FIGURA 4.**

Acercarse al consumidor permitirá cambiar la tendencia de consumo nacional

