

EJES ESTRATÉGICOS PARA EL SECTOR DEL CORDERO DE RAZA LATXA EN EL PAÍS VASCO

LUCÍA MEDIANO SERRANO

Dpto. Economía Financiera II
Unidad Delegada de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales en Donostia / San Sebastián
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU
Plaza de Oñati 1, 20018 Donostia / San Sebastián
lucia.mediano@ehu.es

JOSÉ JUAN BERISTAIN OÑEDERRA

Dpto. Economía Financiera II
Unidad Delegada de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales en Donostia / San Sebastián
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU
Plaza de Oñati 1, 20018 Donostia / San Sebastián
josejuan.beristain@ehu.es

JONE MITXEO GRAJIRENA

Dpto. Economía Financiera II
Unidad Delegada de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales en Donostia / San Sebastián
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU
Plaza de Oñati 1, 20018 Donostia / San Sebastián
jone.mitxeo@ehu.es

FRANCISCO JAVIER VILLALBA MERLO

Dpto. Economía Financiera II
Unidad Delegada de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales en Donostia / San Sebastián
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU
Plaza de Oñati 1, 20018 Donostia / San Sebastián
javier.villalba@ehu.es

RESUMEN

El sector ovino de raza Latxa en el País Vasco debe hacer frente a numerosos problemas que derivan en una pérdida importante de competitividad y en una disminución del consumo. Ante esta situación el presente trabajo trata de impulsar actuaciones innovadoras, tanto desde una perspectiva estratégica como operativa, que contribuyan a subsanar esta situación. Para ello, se lleva a cabo un análisis DAFO del sector y posteriormente, tomando como base dicha información, se establecen siete ejes estratégicos con una serie de líneas de actuación en cada uno de ellos. Estas propuestas deben servir como punto de partida para llevar a cabo acciones coordinadas entre todos los agentes del sector.

Palabras clave: sector ovino, cordero lechal, raza Latxa, análisis DAFO, estrategias de actuación, competitividad.

Código JEL: M1.

1. INTRODUCCIÓN

En una sociedad cada vez más terciarizada como la actual, el sector ganadero se enfrenta a una serie de problemas, muchos de ellos estructurales, que se derivan, en gran medida de la falta de valorización de esta actividad.

Si nos centramos en el caso particular de la ganadería ovina en el País Vasco, y más concretamente en el sector del cordero lechal de raza Latxa, la raza autóctona de esta Comunidad, nos encontramos con una situación muy similar a la que se da en otras regiones, tanto españolas (MARM, 2008) como europeas (Aubard *et al.*, 2008).

Así, en todas ellas, se aprecia una reducción cada vez mayor de los rebaños y una disminución, por tanto, de la producción de este tipo de carne. A estos datos hay que añadir un bajo nivel de consumo (Martín, 2012), en comparación con otras carnes, y un escaso conocimiento por parte del consumidor de las propiedades de este producto.

Algunos de los principales obstáculos con los que se encuentra el sector para impulsar su desarrollo, pueden resumirse en los siguientes (Saborá, 2007 y Aubard *et al.*, 2008):

- Sector con grandes requerimientos de trabajo y con muy poco apoyo y formación al ganadero.
- Dependencia de las ayudas públicas muy elevada.
- Costes de producción en continuo aumento.

- Competencia con otras carnes y con ovino importado.
- Estacionalidad de la producción y el consumo.
- Fuertes fluctuaciones de los precios.
- Existencia de una gastronomía tradicional que se percibe como complicada.
- Manejo inadecuado del producto, en muchas ocasiones, por parte del minorista.
- Empresas de transformación frágiles, con grandes problemas para acometer inversiones y para encontrar mano de obra cualificada.
- Fragilidad económica y márgenes reducidos de las explotaciones.
- Pequeña dimensión de los rebaños que impide afrontar cambios estructurales.
- Dificultades en la continuidad de las explotaciones y el relevo generacional.
- Bajos índices de fertilidad en buena parte del ganado.
- Explotaciones poco organizadas y con bajos niveles de asociacionismo.
- Falta de coordinación entre las diferentes organizaciones y empresas del sector.
- Presencia irregular del cordero en los puntos de venta.
- Consumo de carne de cordero en retroceso y una gran necesidad de innovar en los productos elaborados a partir de esta carne.

Sin embargo, y a pesar de los problemas descritos, la ganadería ovina proporciona productos de elevada calidad sanitaria y organoléptica y tiene un papel fundamental para la preservación del entorno y la biodiversidad de las zonas en las que se ubica, por lo que con la puesta en práctica de medidas adecuadas puede impulsarse el desarrollo competitivo de este sector.

En esta línea, la Unión Europea realiza algunas recomendaciones y propuestas de actuación para el mantenimiento futuro de esta actividad (Comisión de Desarrollo Regional del Parlamento Europeo, 2008):

- a) Medidas encaminadas a mantener la producción, logrando una mejora de la eficacia técnico económica y ambiental en las explotaciones. Se propone impulsar este tipo de ganadería y lograr hacerla atractiva para los jóvenes ganaderos. Para ello, hay que ayudar financieramente a los ganaderos, destinando fondos adicionales y poniéndolo en práctica de forma flexible en cada estado miembro, dependiendo de sus circunstancias concretas. También

se recomienda un pago adicional para razas raras y regionales, con el fin de mantener la biodiversidad en la agricultura y preservar el ganado ovino en las zonas sensibles.

- b) Medidas encaminadas a garantizar una retribución adecuada para el ganadero, analizando la cadena de distribución y fomentando la venta directa por parte de productores y asociaciones de productores, limitando así los aumentos artificiales de los precios finales.
- c) Medidas encaminadas a la identificación del cordero europeo. Es necesario identificar el origen de los corderos, y dar a conocer sus cualidades beneficiosas entre los segmentos de consumidores identificados.
- d) Medidas encaminadas a la promoción y comunicación del ovino. Se recomienda la realización de campañas de comunicación a escala comunitaria, empleando herramientas variadas: comunicación en el punto de venta, empleo de prescriptores, acciones de relaciones públicas, cobranding... Igualmente sería interesante coordinar las acciones orientadas a la promoción de la carne de calidad certificada (IGP, DOP...), con el fin de aumentar su consumo.

Asimismo, entre las acciones de comunicación propuestas destacan aquellas encaminadas a promover los beneficios de la carne de ovino para la salud de los consumidores, especialmente entre los jóvenes, que no consumen demasiado esta carne.

- e) Medidas encaminadas a la innovación y desarrollo en el sector, centrándose en la innovación técnica y genética para las explotaciones ganaderas, y en la innovación de productos relativos al cordero. En este punto, destaca la necesidad de adecuar y desarrollar nuevos formatos de venta, y buscar una revalorización de la lana y la piel.
- f) Medidas encaminadas a la formación de los profesionales del sector, tanto ganaderos como carniceros o transformadores.
- g) Medidas encaminadas a la organización del sector, favoreciendo asociaciones entre los diferentes implicados.
- h) Medidas encaminadas a la mejora sanitaria del sector, mejorando la disponibilidad de medicamentos, promoviendo la investigación farmacéutica y fomentando el desarrollo de vacunas, entre otras acciones.

Ante esta situación, hay que tener en cuenta que aunque el sector del cordero de raza Latxa en el País Vasco participa de muchas de las cuestiones anteriormente descritas, también presenta particularidades específicas, que han de ser consideradas a la hora de proponer cualquier tipo de actuación.

Por tanto, el objetivo de este trabajo¹ es proponer diversos ejes estratégicos que sirvan como base para promover y guiar futuras acciones que impulsen el desarrollo del sector ovino de raza Latxa del País Vasco. Dichos ejes serán definidos a partir de un análisis de las principales fortalezas y debilidades que presenta el sector, así como las oportunidades y amenazas a las que debe hacer frente.

Para llevar a cabo este estudio, se ha partido de una revisión bibliográfica a través de la consulta de datos generales del sector, planes sectoriales, estadísticas de producción, estudios sobre la distribución, datos de consumo y análisis de tendencias, normativa y reglamentaciones. Esta información se ha obtenido de distintas fuentes entre las que destacamos los organismos públicos, los sindicatos ganaderos y las asociaciones sectoriales.

Posteriormente se ha efectuado un estudio cualitativo, en el que se han desarrollado dinámicas de grupo y diferentes entrevistas personales con los distintos agentes de la cadena de valor de este mercado: ganaderos, responsables de cooperativas ganaderas, sindicatos y asociaciones ganaderas, responsables de mataderos, comerciales y mayoristas, centrales de compras, almacenes frigoríficos, responsables de grandes superficies, responsables de tiendas especializadas y representantes del canal HORECA (hostelería, restauración y catering).

Finalmente, se ha empleado la observación directa, en aquellos casos en los que la naturaleza de la información a obtener así lo demandaba. En concreto, se ha utilizado esta técnica de recogida de información para el análisis de algunos datos, referidos, entre otros, a precios, marcas, presentación del producto en el punto de venta y acciones de comunicación.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DEL CORDERO LECHAL DE RAZA LATXA EN EL PAÍS VASCO: ANÁLISIS DAFO

Para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco, se ha

1. Este artículo se ha desarrollado en el marco del proyecto de investigación “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.

partido del análisis de la cadena de valor del sector (gráfico 1), que abarca el conjunto de actividades desarrolladas por los diferentes operadores y que tiene como fin último generar valor para el cliente final. Estas operaciones son las correspondientes a la producción, la comercialización en origen y la comercialización en destino (Mediano *et al.*, 2011).

La producción del cordero lechal de raza Latxa es llevada a cabo en explotaciones que siguen un modo de producción tradicional, fuertemente ligado al entorno rural. La mayor parte de la producción tiene su origen en Gipuzkoa, donde se sitúan la mayoría de las explotaciones, caracterizadas por tener un tamaño medio muy reducido. Las explotaciones más grandes y profesionalizadas se encuentran en Araba. Los productores de cordero lechal actúan tanto de forma individual como agrupada.

La comercialización en origen o comercialización mayorista, supone la compra de corderos vivos a los pastores individuales y a los grupos de pastores existentes en el País Vasco, asumiendo su sacrificio y, en ocasiones, su despiece, con el propósito de venderlos a empresas minoristas que serán las encargadas de hacer llegar el producto a los clientes finales. En el desarrollo de esta actividad interviene un conjunto muy heterogéneo de empresas entre las que destacan los mataderos, las salas de despiece, los comerciales mayoristas, los almacenes frigoríficos, las sociedades públicas, las cooperativas ganaderas y las centrales de compras.

La comercialización en destino implica poner a disposición del consumidor final el cordero lechal, 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). Los principales distribuidores minoristas de cordero son las tiendas especializadas, es decir, las carnicerías y la gran distribución (supermercados e hipermercados).

Gráfico 1. Etapas de la cadena de valor en el sector ovino de raza Latxa del País Vasco



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de cada una de las etapas en las que se divide la cadena de valor, ha sido complementado con el estudio de aspectos relacionados con la competencia, el consumo y las particularidades del entorno concreto en el que se desarrolla esta actividad en el País Vasco. Todo ello nos ha permitido delimitar las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (Análisis DAFO), que se explican a continuación y que se recogen de forma sintética en la tabla 1.

Entre las principales **debilidades** encontradas destacan las asociadas con la propia actividad ganadera (Mitxeo *et al.*, 2011), puesto que se trata de un trabajo duro y poco remunerado y con importantes problemas financieros derivados de la falta de rentabilidad. Además, en general se trata de explotaciones pequeñas y poco profesionalizadas, en las que el nivel de formación del ganadero es bajo, y en las que el relevo generacional no está suficientemente asegurado. De igual forma, existe un grado de organización muy bajo entre los diferentes operadores, en todos los niveles de la cadena de valor, lo que dificulta la realización de acciones coordinadas y conjuntas.

Desde el punto de vista de la producción, se detecta un desajuste significativo entre la estacionalidad de la producción y la estacionalidad del consumo. Esta circunstancia es debida a que el cordero lechal es un producto secundario para las explotaciones de ovino vascas, con una orientación técnico-productiva a la leche y sus derivados, como fuente principal de ingresos. Así, los picos de producción de estos corderos se sitúan en los primeros meses del año, momentos en los que la demanda del producto es más baja. Esta estacionalidad provoca, entre otros problemas, variaciones en los precios, que repercuten en su demanda.

En cualquier caso, estamos hablando de una producción baja, por lo que este reducido volumen también dificulta su presencia regular en muchos puntos de venta, sobre todo de la gran distribución, que demanda volúmenes más grandes y continuidad a lo largo del todo el año.

Desde el punto de vista de la comercialización, para los distribuidores el cordero es un producto difícil de manipular y de conservar, por lo que en determinados puntos de venta no se encuentra disponible. Además, el cordero lechal es una carne que se comercializa bajo pocos formatos de venta (principalmente predomina la venta en canal), lo que tampoco contribuye a impulsar su consumo. De igual forma, la presentación que de este producto se realiza en el punto de venta no es, en general, atractiva ni contribuye a su diferenciación. Tampoco se da información clara sobre la trazabilidad del producto y las marcas y certificaciones existentes despiertan un interés reducido tanto entre los operadores, como entre los consumidores.

Finalmente, se ha detectado una escasa segmentación del mercado, que permita un conocimiento mayor de los consumidores, y una escasa comunicación dirigida tanto a distribuidores como a consumidores.

Sin embargo, y a pesar de estas debilidades, el sector también presenta **fortalezas** que debe explotar para mejorar su actual situación.

Así, el cordero de raza Latxa es un producto de alta calidad, tanto sanitaria como organoléptica y su sistema productivo es compatible con la conservación del medio rural, tanto desde el punto de vista ambiental como social.

Por otro lado, existe una amplia red de entidades, tanto públicas como privadas, que trabajan par la mejora de la actividad y existen ya incipientes experiencias de integración a lo largo de las diversas actividades de la cadena de valor, lo que debe repercutir en una mejora del sector en su conjunto.

Hay que destacar, igualmente, el gran peso que el canal especializado, es decir, las carnicerías, tienen en la comercialización del producto, lo que debe permitir aprovechar el poder de prescripción del carnicero para impulsar el consumo de este cordero.

La existencia de marcas y distintivos de calidad, aunque poco desarrollados, debe contribuir también a incrementar la diferenciación de este producto y su valor para el consumidor final.

Las fortalezas y debilidades comentadas son circunstancias internas al sector, que deben ser complementadas con un análisis del entorno, que nos permita detectar qué oportunidades pueden ser aprovechadas y cómo se puede hacer frente a las amenazas que presenta dicho entorno.

Con respecto a las **amenazas**, además de la tendencia cada vez mayor a la reducción de las ayudas públicas, hay que destacar el incremento de las exigencias comunitarias, por ejemplo, en materia de sanidad y trazabilidad, lo que supone aumentos en los costes para las explotaciones. Otro elemento que contribuye a dicho incremento son las alzas generalizadas en los costes de producción.

Asimismo, existe una competencia creciente de zonas productoras con mayor volumen, como por ejemplo, Francia (Pirineos Atlánticos), Navarra y Castilla y León. Esta mayor producción permite asegurar una mayor oferta al mercado, precios más competitivos y el acceso a la comercialización del producto a través de grandes superficies. Por otro lado, 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 estar su sistema productivo orientado a la carne y no a la leche, como en el caso de las explotaciones vascas.

Desde el punto de vista del consumo, la tendencia es decreciente y su consumo es muy estacional. Además, existen percepciones acerca del producto que limitan su consumo, como por ejemplo, la complejidad para su elaboración, el tiempo necesario o un consumo asociado solo a determinadas fechas.

Ente las **oportunidades** más significativas encontradas, cabe citar la creciente preocupación por parte de la sociedad, por temas como la seguridad alimentaria, el respeto a los modos de producción sostenibles y la demanda de productos de calidad y saludables, aspectos todos ellos de los que participa el cordero de raza Latxa.

También es destacable que la demanda del producto es superior a la producción, por lo que debería analizarse la posibilidad de una paridera fraccionada que pudiera ajustar la producción con el consumo. Igualmente, y de cara a incrementar la calidad y presentación de las canales, habría que estudiar la posibilidad de introducir mejoras en los procesos de producción.

El desarrollo del asociacionismo en el sector y, en concreto, las integraciones entre productores y comercializadores, puede impulsar el desarrollo de nuevas posibilidades de comercialización. A ello hay que unir el apoyo institucional al desarrollo de certificaciones de calidad y la puesta en marcha de una normativa más exigente sobre la trazabilidad del producto.

Para finalizar, el escaso conocimiento del consumidor acerca de las propiedades del producto y la existencia de segmentos de consumidores diferenciados, proporciona un margen amplio para llevar a cabo acciones que impulsen, primero el conocimiento y luego la demanda de cordero.

Tabla 1. Análisis DAFO para el sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Producto de alta calidad sanitaria y organoléptica • 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 entidades relacionadas con la mejora de la actividad • Experiencias de integración de la producción, sacrificio y comercialización en determinadas empresas • Gran peso del canal especializado en la comercialización del producto, que permite aprovechar el poder de prescripción del carnicero para impulsar el consumo del cordero latxo • Existencia de marcas y distintivos de calidad diferenciada 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad dura y poco remunerada, con problemas financieros derivados de la falta de rentabilidad • Explotaciones pequeñas y poco profesionalizadas • Bajo nivel de formación y problemas de relevo generacional • Desajuste entre la estacionalidad de la producción y la estacionalidad del consumo • Volumen de producción reducido • Escaso grado de organización colectiva en todas las fases de la cadena de valor • Producto difícil de manipular y conservar • Presencia irregular del producto en muchos puntos de venta • Escaso número de formatos de venta (predominio de venta en canal) • Oscilaciones en el precio consecuencia de la estacionalidad • Información sobre la trazabilidad escasa en el punto de venta • Presentación poco atractiva y falta de diferenciación en el punto de venta • Ausencia de consenso en el sector acerca de las certificaciones de calidad existentes • Escasa comunicación, tanto dirigida a los distribuidores, como a los consumidores finales • Poca segmentación del mercado • Marcas y certificaciones de calidad poco valoradas por el consumidor.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Creciente preocupación por la seguridad alimentaria y aumento de la demanda de productos de calidad y saludables • Sensibilidad social creciente respecto a los modos de producción sostenibles • Demanda del producto superior a la producción en el País Vasco • Posibilidad de fraccionar la paridera • Desarrollo de nuevas posibilidades de comercialización a través de la integración o asociación de productores y comercializadores • Desarrollo de una normativa más exigente sobre la trazabilidad del producto • Posibilidad de introducir mejoras en procesos de transformación dirigidas a incrementar la calidad y presentación de las canales • Eliminación progresiva del sacrificio doméstico • Existencia de segmentos de mercado con demandas diferenciadas • Posibilidad de mejorar el conocimiento de las propiedades del producto por parte del consumidor • Apoyo institucional al desarrollo de certificaciones de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la reducción de las ayudas públicas • Incremento de las exigencias comunitarias (sanidad, trazabilidad, burocracia) que suponen incrementos de costes • Incremento de los costes de producción (energía, alimentación...) • Reparación del lobo • Competencia creciente de zonas productoras con mayor volumen, menor estacionalidad y precios más competitivos • Existencia de percepciones del consumidor acerca del producto que limitan su consumo (compleja elaboración, consumo asociado a determinadas fechas, etc.) • Tendencia decreciente del consumo y fuerte estacionalidad

Fuente: elaboración propia.

3. ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN EN EL SECTOR DEL CORDERO LECHAL DE RAZA LATXA

Una vez efectuado el análisis de la situación actual a la que se enfrenta el sector del cordero lechal de raza Latxa del País Vasco, pueden concretarse una serie de ejes estratégicos, con algunas propuestas de actuación para cada uno de ellos. Estos ejes pretenden recoger las principales áreas en las que se han detectado carencias y donde es posible llevar a cabo actuaciones que contribuyan a impulsar, desde un planteamiento empresarial, actuaciones innovadoras para mejorar la competitividad del sector. Se pretende así, favorecer su crecimiento sostenible y su adecuación a las necesidades y demandas de los consumidores.

El **primero** de los ejes propuestos parte de la necesidad de valorizar el medio rural, en general, y la actividad ganadera en particular, como paso previo para acometer actuaciones específicas relacionadas con el cordero lechal de raza Latxa. La desvalorización progresiva que el sector primario ha sufrido a lo largo de los últimos años dificulta enormemente cualquier actividad encaminada a impulsar su desarrollo y condiciona igualmente la evolución del sector ovino latxo.

Para ello, se propone desarrollar acciones a varios niveles, empezando por las propias instituciones, y tanto en el ámbito europeo, como estatal y autonómico. Los Planes de Desarrollo Rural, y especialmente los planes y programas específicos para el mantenimiento y mejora del ovino, en general, y de las razas autóctonas en particular, deben ser el motor que impulse la valorización de este sector. El objetivo ha de ser reforzar su atractivo, tanto para los propios ganaderos jóvenes que tienen que asegurar el relevo generacional, como para la sociedad en su conjunto, que tiene que ser capaz de apreciar las bondades de estas actividades, no sólo desde un punto de vista económico, sino también social, cultural y medioambiental.

Estas actuaciones públicas han de complementarse con la iniciativa privada, ya sea a nivel individual o colectivo. Agricultores, ganaderos, organizaciones sectoriales y habitantes de las zonas rurales han de involucrarse en la creación de redes sociales, que impulsen actividades coordinadas y que lleguen a diferentes colectivos relacionados directa o indirectamente con el medio rural.

Esta visión conjunta puede servir para vincular 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 y artesanía local, entre otras. Se pretende de esta forma, crear e impulsar una oferta conjunta de productos y servicios rurales de elevada calidad (cordero, queso, derivados lácteos, miel, establecimientos de turismo rural, venta de artesanía de la zona, etc.). Todo ello formando un “paquete turístico-gastronómico-cultural” que revalorice el atractivo de las zonas rurales.

Tabla 2. Eje estratégico 1 para el sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco

<p>EJE ESTRATÉGICO 1: VALORIZACIÓN DEL MEDIO RURAL Y DE LA ACTIVIDAD GANADERA EN PARTICULAR</p> <p>Líneas de actuación propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulso a los Planes de Desarrollo Rural, tanto en el ámbito europeo, como estatal y autonómico y especialmente a los planes y programas específicos para el mantenimiento y mejora del ovino, en general, y de las razas autóctonas en particular. • Búsqueda de atractivos económicos, sociales, culturales y medioambientales para frenar la salida de ganaderos y atraer a jóvenes que aseguren el relevo generacional. • Vinculación de la oveja Latxa con otras actividades rurales: desarrollos turísticos, gastronomía local, producción y elaboración de alimentos de la zona con materias primas locales, artesanía local, etc. • Creación e impulso de una oferta conjunta de productos y servicios rurales de elevada calidad (cordero, queso, derivados lácteos, miel, establecimientos de turismo rural, venta de artesanía de la zona, etc.). Todo ello formando un “paquete turístico-gastronómico-cultural” que revalorice el atractivo de las zonas rurales. • Creación de redes sociales, integrando a Administraciones Públicas, agricultores, ganaderos, organizaciones sectoriales y habitantes de las zonas rurales. Objetivo: impulso de actividades coordinadas y participación de diferentes colectivos relacionados directa o indirectamente con el medio rural.
--

Fuente: elaboración propia.

El **segundo** de los ejes estratégicos propuestos se centra en impulsar una cultura de colaboración en el sector, a través del asociacionismo, la integración y la generación de redes de valor.

Algunas de las acciones propuestas en esta línea, resaltan la necesidad de buscar un “cambio de mentalidad” en el sector, que lleve a fomentar la comunicación y la colaboración a todos los niveles, entre los diferentes operadores de la cadena.

Las formulas de colaboración son variadas (cooperativismo, asociacionismo, alianzas...) y pueden dar lugar a una mejora de la capacidad financiera, productiva y comercial en todo el sector, lo que implicaría una oferta de mayor valor añadido para el mercado. Por otro lado, se lograría una implicación de los ganaderos en la comercialización de su producto, el fomento de sistemas de producción y comercialización integrados, gestionados de forma profesionalizada y la creación de asociaciones conjuntas entre grupos ganaderos organizados y distribuidores finales.

El desarrollo de acciones conjuntas en materia de formación, I+D+i o la realización de estudios de mercado que contribuyeran a aumentar la competitividad del sector son también actuaciones derivadas de una mayor colaboración.

Tabla 3. Eje estratégico 2 para el sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco

<p>EJE ESTRATÉGICO 2: IMPULSO DE UNA CULTURA DE COLABORACIÓN EN EL SECTOR. GENERACIÓN DE REDES DE VALOR, ASOCIACIONISMO E INTEGRACIÓN</p> <p>Líneas de actuación propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <ul style="list-style-type: none"> – Aumento del grado de coordinación y asociacionismo entre los ganaderos. – Implicación de los ganaderos en la comercialización de su producto. – Fomento de sistemas de producción y comercialización integrados gestionados de forma profesionalizada. – Impulso a las asociaciones entre grupos ganaderos organizados y distribuidores finales. • Desarrollo de acciones conjuntas 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.
--

Fuente: elaboración propia.

El **tercero** de los ejes estratégicos planteados está relacionado con el ámbito de la producción y el producto y se centra en la necesidad de aumentar la eficiencia, desestacionalizar la producción y aumentar la innovación y la calidad del producto, a través de la aplicación de mejoras en las técnicas de producción y transformación.

Así, en primer lugar, y de cara a controlar los costes de producción, hay que optimizar 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. Se trata, en definitiva, de mejorar la gestión técnico-económica de las explotaciones.

Otra cuestión a analizar desde la óptica de la producción, es la posibilidad de aumentar la producción para poder hacer frente a una parte mayor de la demanda. Para ello, sería necesario incrementar el número de corderos por oveja en cada parto y fraccionar la paridera, de tal forma que se

desestacionalizase la producción y la acercase así, en fechas, a la estacionalidad del consumo. Esta última propuesta exigiría para su puesta en marcha una reorganización de la actividad lechera, que, recordemos, es la base de los ingresos de las explotaciones ovinas en el País Vasco, por lo que esta opción debería ser cuidadosamente analizada viendo las implicaciones que ello conllevaría.

Las mejoras en los procesos de sacrificios y despiece para incrementar la calidad del producto, la mejora del envasado y la presentación final o el desarrollo de nuevos productos elaborados a partir del cordero latxo (productos precocinados, salchichas, hamburguesas, etc.) también pueden ser aspectos que contribuyan a la mejora de la calidad final del producto e impulsen su consumo.

Tabla 4. Eje estratégico 3 para el sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco

EJE ESTRATÉGICO 3: APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIRIGIDAS A AUMENTAR LA EFICIENCIA, DESESTACIONALIZAR LA PRODUCCIÓN Y AUMENTAR LA INNOVACIÓN Y CALIDAD DEL PRODUCTO

Líneas de actuación propuestas:

- 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 del País Vasco.
- 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 estacionalidad 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 latxo (productos precocinados, salchichas, hamburguesas, etc.).
- Desarrollo de programas de formación.

Fuente: elaboración propia.

El **cuarto** eje estratégico tiene como objetivo el desarrollo de una estrategia de marca basada en la certificación de la calidad y el origen del cordero de raza Latxa, y en el principio de convivencia de marcas. Las marcas son un elemento fundamental para diferenciar el producto y aportarle valor, por lo que debe impulsarse su utilización.

Para avanzar en esta estrategia es necesario partir, en primer lugar, de una reflexión conjunta entre los operadores del sector y la Administración Pública, acerca del valor de las certificaciones de calidad que existen actualmente en el ámbito del cordero lechal de raza Latxa.

Como consecuencia de dicha reflexión, habrá que adoptar medidas dirigidas a impulsar las certificaciones de calidad (tanto actuales como futuras) que cuenten con el apoyo del sector. El fin último es crear un instrumento comercial sólido basado en la calidad y el origen del cordero de raza Latxa que ayude a incrementar el valor percibido del producto, la disposición a pagar un mayor precio y a diferenciarlo de la competencia.

Por otro lado, es importante impulsar o desarrollar marcas específicas (corporativas o no) por parte de las distintas redes de generación de valor del sector, con el fin de diferenciar su oferta (diferenciación por atributos del producto, origen de los productores, valores corporativos, etc.) o dirigirse a segmentos específicos del mercado.

De igual forma, podría facilitarse la convivencia entre las certificaciones de calidad y otras marcas (por ejemplo marcas corporativas del sector, marca “Idiazabal”, etc.), con el propósito de aprovechar los beneficios del “cobranding” (Beristain *et al.*, 2012).

Se busca, en definitiva, profesionalizar la gestión de las marcas, tomando como base la investigación de mercados y la definición e implementación de la identidad de la marca.

Tabla 5. Eje estratégico 4 para el sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco

<p>EJE ESTRATÉGICO 4: DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE MARCA BASADA EN LA CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD Y EL ORIGEN DEL CORDERO DE RAZA LATXA DEL PAÍS VASCO Y EN EL PRINCIPIO DE CONVIVENCIA DE MARCAS</p>
<p>Líneas de actuación propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión conjunta entre los operadores del sector y la Administración Pública sobre el valor de las certificaciones de calidad que existen en el ámbito del cordero lechal de raza Latxa del País Vasco. • Adopción de medidas dirigidas a impulsar la o las certificaciones de calidad (actuales o futuras) que cuenten con el apoyo del sector. El fin último consiste en crear un instrumento comercial sólido basado en la calidad y el origen del cordero de raza Latxa del País Vasco que ayude a incrementar el valor percibido del producto, la disposición a pagar un mayor precio y a diferenciarlo de la competencia. • Impulso o desarrollo 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 (diferenciación por atributos del producto, origen de los productores, valores corporativos, etc.) o dirigirse a segmentos específicos del mercado. • Facilitar la convivencia entre las certificaciones de calidad y otras marcas (por ejemplo marcas corporativas del sector, marca “Idiazabal”, etc.), con el propósito de aprovechar los beneficios del “cobranding”. • Profesionalización de la gestión de marcas, basada en la investigación de mercados y la definición e implementación de la identidad de la marca.

Fuente: elaboración propia.

El **quinto** de los ejes estratégicos está relacionado con el mercado y se centra en el desarrollo de una estrategia de segmentación que permita detectar nuevas oportunidades de negocio.

La segmentación del mercado y la identificación de posibles grupos diferenciados de consumidores, debe permitir seleccionar aquellos segmentos más rentables. Entre los posibles segmentos a considerar, destacamos algunos, no considerados hasta el momento, y que pueden presentar oportunidades importantes.

Así, en primer lugar sería interesante comprobar la existencia de nichos de mercado que busquen un producto de calidad, con presentación de lujo, precio elevado, distribución exclusiva y comunicación acorde. Un segmento que podríamos denominar “gourmet”.

También podría ser un segmento muy atractivo, el compuesto por personas de renta media-alta, preocupadas por el medio ambiente, la seguridad alimentaria y el origen de los productos, ya que el cordero latxo encaja con esta definición.

Un tercer segmento, puede abarcar a aquellos grupos poco desarrollados hasta el momento, como el canal HORECA selecto, los niños (a través de la presencia en comedores escolares) y los jóvenes (haciéndoles más atractivo el producto).

Finalmente, los segmentos seleccionados deben ser exhaustivamente analizados, para poder ser atendidos de forma eficiente y para lograr, en última instancia, su fidelización.

Tabla 6. Eje estratégico 5 para el sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco

<p>EJE ESTRATÉGICO 5: DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO QUE PERMITA BUSCAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO</p> <p>Líneas de actuación propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentación del mercado e identificación de posibles grupos diferenciados de consumidores. • Selección de los segmentos más rentables. Posibles segmentos a considerar: <ul style="list-style-type: none"> – Nichos de mercado que busquen un producto de calidad, con presentación de lujo, precio elevado, distribución exclusiva y comunicación acorde (segmento gourmet). – Personas de renta media-alta, preocupadas por el medio ambiente, la seguridad alimentaria y el origen de los productos. – Segmentos poco desarrollados: canal HORECA selecto, niños (a través de la presencia en comedores escolares) y jóvenes (haciéndoles más atractivo el producto). • Conocimiento exhaustivo de los segmentos seleccionados: beneficios buscados, precios que están dispuestos a pagar, establecimientos en los que compran, canales de comunicación utilizados, localización (dentro y fuera del País Vasco), etc. • Desarrollo de estrategias encaminadas a la fidelización de estos segmentos.
--

Fuente: elaboración propia.

El **sexto** de los ejes estratégicos formulados está relacionado con la distribución comercial y pretende el fortalecimiento de los canales de distribución, a través de la formalización de acuerdos con los minoristas y la creación de relaciones estables basadas en el compromiso.

Teniendo en cuenta que la comercialización final del cordero de raza Latxa se realiza a través de los distribuidores, y que éstos no son intermediarios pasivos en este proceso, es necesario conseguir su apoyo e implicación para impulsar la venta de este tipo de cordero.

En primer lugar, y dado que los comercios especializados, es decir, las carnicerías, tienen un peso muy importante en la puesta en el mercado del cordero, habría que tratar de reforzar su presencia en estos establecimientos, y lograr acuerdos con los carniceros para reforzar su papel como prescriptores. Estos

profesionales pueden impulsar el conocimiento del producto, destacar la importancia del origen y la trazabilidad y recomendar su consumo.

Para el logro de este objetivo, hay que hacer “visibles” al distribuidor los beneficios derivados de la comercialización de corderos latxos frente a otros foráneos, como por ejemplo, la diferenciación que lograría frente a otros puntos de venta, su contribución al impulso de la producción local o las mayores posibilidades de fidelización de sus clientes.

Si se consigue esta vinculación con la distribución especializada, sería más factible también desarrollar acciones conjuntas de mejora y formación, que redundaran en beneficios para todo el sector.

Por otro lado, y dado que parte del cordero de raza Latxa se comercializa a través de grandes superficies, éstas también deben ser tenidas en cuenta y han de buscarse acuerdos que favorezcan la presencia de este producto en estos establecimientos, especialmente en momentos puntuales, en ubicaciones diferenciadas, y con publicidad en el lugar de venta, que ayude a su diferenciación e impulse su consumo.

Finalmente, no deben olvidarse tampoco los canales de distribución alternativos o poco empleados hasta el momento, como por ejemplo, el canal HORECA, Internet, las tiendas delicatessen o la venta a través de tiendas propias.

Tabla 7. Eje estratégico 6 para el sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco

EJE ESTRATÉGICO 6: FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN: FORMALIZACIÓN DE ACUERDOS CON DISTRIBUIDORES Y CREACIÓN DE RELACIONES ESTABLES BASADAS EN EL COMPROMISO
<p>Líneas de actuación propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la presencia en los comercios especializados. • Acuerdos con la gran distribución para favorecer la presencia del cordero latxo en sus puntos de venta, en momentos puntuales, en ubicaciones diferenciadas, y con publicidad en el lugar de venta. • Acuerdos con los carniceros para reforzar su papel de prescriptores, impulsando el conocimiento del producto y recomendando su consumo. • 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. • Acuerdos con los distribuidores para la realización de acciones de mejora y formación. <p>Búsqueda de compromiso de los distribuidores para indicar en sus establecimientos el origen y trazabilidad de los corderos que venden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de canales de distribución alternativos o poco empleados hasta el momento: canal HORECA, Internet, tiendas delicatessen, venta a través de tiendas propias, etc.

Fuente: elaboración propia.

El **séptimo** y último de los ejes propuestos está relacionado con la comunicación y la necesidad de desarrollar una comunicación integral dirigida a generar conocimiento, conseguir notoriedad y lograr una actitud favorable que impulse el consumo.

La comunicación es un elemento fundamental en cualquier mercado y mucho más, si como previamente se ha detectado en el análisis llevado a cabo, el cordero de raza Latxa y sus propiedades no son muy conocidos, ni consiguientemente diferenciados.

El desarrollo de campañas de comunicación integrales, debe abordarse a diferentes niveles, implicando tanto a productores como Administraciones Públicas y organismos relacionados con el sector, y desarrollando tanto campañas genéricas sobre el cordero, como campañas específicas para el cordero latxo. Los objetivos perseguidos son el conocimiento, la notoriedad, la diferenciación y el posicionamiento y finalmente la intención de influir en la compra.

En la planificación de estas acciones comunicacionales han de ser considerados diferentes públicos objetivos, siendo los consumidores finales y los carniceros los principales.

Una vez concretado el público objetivo, será necesario seleccionar los instrumentos comunicacionales más adecuados para llegar al target definido. Las herramientas a emplear son muchas y variadas. Entre ellas destacamos la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el merchandising o la publicidad en los puntos de venta (carnicerías, mercados municipales, etc.).

Asimismo, y dada la importancia cada vez mayor de las nuevas tecnologías, (Internet, móvil...), éstas pueden emplearse para la creación de una página específica para el cordero latxo, que genere experiencias y que fomente la participación y vinculación del consumidor con este producto. Dicha vinculación puede lograrse a través de la participación de éste en concursos, el envío de recetas, la grabación de vídeos, la posibilidad de colgar fotos, o la participación en foros.

Otra herramienta que puede resultar de gran utilidad para el logro de los objetivos fijados son las Relaciones Públicas. Así, puede buscarse la implicación de personajes conocidos como restauradores, deportistas, actores o expertos en nutrición, que transmitan una imagen del cordero. La celebración de eventos populares y jornadas gastronómicas, que incluyan la degustación del producto, también es otra acción que puede contribuir a este logro.

Tabla 8. Eje estratégico 7 para el sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco

<p>EJE ESTRATÉGICO 7: DESARROLLO DE UNA COMUNICACIÓN INTEGRAL DIRIGIDA A GENERAR CONOCIMIENTO, CONSEGUIR NOTORIEDAD Y LOGRAR UNA ACTITUD FAVORABLE QUE IMPULSE EL CONSUMO</p>
<p>Líneas de actuación propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulso de campañas de comunicación a distintos niveles: <ul style="list-style-type: none"> – Campañas de comunicación genéricas sobre el cordero (desarrolladas a nivel europeo y estatal). – Campañas de comunicación específicas sobre el cordero latxo. • Consideración de distintos públicos objetivos: consumidores finales y carniceros, principalmente. • Selección de los instrumentos de comunicación más adecuados para llegar a los targets seleccionados: publicidad, promociones de ventas (regalos de recetas, etc.), marketing directo, merchandising, publicidad en los puntos de venta (carnicerías, mercados municipales, etc.). • Impulso de la comunicación a través de las nuevas tecnologías (Internet, móvil...), creando una página específica para el cordero latxo, que genere experiencias (participación en concursos, implicación del consumidor a través del envío de recetas, grabación de vídeos, posibilidad de colgar fotos, participación en foros, etc.). • Impulso de las Relaciones Públicas, con la implicación de personajes conocidos como restauradores, deportistas, actores, expertos en nutrición, etc. • Celebración de eventos populares, jornadas gastronómicas, que incluyan la degustación del producto.

Fuente: elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

El sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco se enfrenta a importantes retos para su desarrollo futuro, que pasa necesariamente por un aumento del consumo y por una mejora de la competitividad del propio sector.

Con el fin de impulsar acciones en esta línea, se ha llevado a cabo en primer lugar un análisis de las principales fortalezas y debilidades del propio sector, así como de las oportunidades y amenazas a las que debe hacer frente. Como resultado del análisis DAFO efectuado, se han identificado los siguientes siete ejes estratégicos que pueden servir, con sus consiguientes líneas de actuación, para desarrollar actuaciones innovadoras que contribuyan a impulsar el sector:

- Eje estratégico 1: Valorización del medio rural y de la actividad ganadera en particular.

- Eje estratégico 2: Impulso de una cultura de colaboración en el sector. Generación de redes de valor, asociacionismo e integración.
- Eje estratégico 3: Aplicación de técnicas de producción y transformación dirigidas a aumentar la eficiencia, desestacionalizar la producción y aumentar la innovación y calidad del producto.
- Eje estratégico 4: Desarrollo de una estrategia de marca basada en la certificación de la calidad y el origen del cordero de raza Latxa del País Vasco y en el principio de convivencia de marcas.
- Eje estratégico 5: Desarrollo de una estrategia de segmentación del mercado que permita buscar nuevas oportunidades de negocio.
- Eje estratégico 6: Fortalecimiento de los canales de distribución: formalización de acuerdos con distribuidores y creación de relaciones estables basadas en el compromiso.
- Eje estratégico 7: Desarrollo de una comunicación integral dirigida a generar conocimiento, conseguir notoriedad y lograr una actitud favorable que impulse el consumo.

Las actuaciones propuestas en este trabajo son el resultado de un estudio principalmente cualitativo sujeto a las limitaciones propias de este método de estudio, y así deben ser interpretadas. Sin embargo, creemos que pueden ser interesantes, para establecer un primer diagnóstico del sector que permita ir avanzando en posteriores investigaciones².

2. Esta investigación ha tenido continuidad a través de dos proyectos de investigación: “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) y “La distribución minorista de carne de cordero en la Comunidad Autónoma de Euskadi (CAE)” (Referencia: PA11/05). Ambos proyectos se han desarrollado en el marco 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.

5. BIBLIOGRAFÍA

- AUBARD, A.; GERVREAU, G. y ARRANZ, J. M. (2008): “L’agneau de lait en Europe: définitions, signes de qualité, études et caractérisation”, *Documento de Trabajo AREOVLA, GISid64*.
- BERISTAIN, J. J.; MEDIANO, L.; MITXEO, J. y VILLALBA, F. J. (2012). “Marcas y redes de generación de valor en el sector ovino del País Vasco”, *Cuadernos de Gestión*, vol. 12, núm. 2, (pp. 77-101).
- BERNABEU, R. y TENDERO, A. (2004): “Diferencias en las preferencias de los consumidores de carne de cordero”. *Distribución y Consumo*, ene-feb. pp. 101-107.
- BOLETÍN ICE ECONÓMICO (2009): “La distribución comercial en España en 2008”, nº 2969. 16-31 de julio de 2009.
- COMISIÓN DE DESARROLLO REGIONAL DEL PARLAMENTO EUROPEO (2008): “Avenir des secteurs ovin et caprin en Europe”. Bruselas.
- DÍAZ, I. (2011). “Denominaciones de origen e indicaciones geográficas como garantía de calidad”. *Distribución y Consumo*, núm. 117, mayo-junio, (pp. 5-21).
- EUSKAL HERRIKO LABORANTZA GANBARA (2009): Jornada de reflexión transfronteriza sobre el cordero lechal de razas locales. Sara (Francia).
- EUSKOMER, S. L. (2008): “El consumidor y el futuro. CAPV. Diagnóstico Comercio minorista especializado. Carnicerías y Charcuterías”. Informe.
- EUSTAT: BANCO DE DATOS. ESTABLECIMIENTOS POR MUNICIPIO, CNAE-93 Y PERIODO. COMERCIO AL POR MENOR DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS.
- FERNÁNDEZ, A. (2007): “El sector ovino y caprino: situación y acciones en marcha en el marco del plan integral del sector”. *Cuadernos de La Tierra*, nº 12, pp. 10-20.
- FUNDACIÓN KALITATEA FUNDAZIOA (2005): “Reglamento de la marca Euskal Esne Bildotsa / Cordero Lechal del País Vasco con Eusko Label”.
- FUNDACIÓN KALITATEA FUNDAZIOA (2006): “Condiciones de convivencia de las marcas de certificación de Eusko Label y las marcas comerciales”.
- GOBIERNO VASCO (2006): “Plan de Desarrollo Rural Sostenible 2007-2013”.
- GOBIERNO VASCO: “PLAN ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA Y CALIDAD ALIMENTARIA DEL PAÍS VASCO (2008-2011)”.
- IKT (2007): “El Sector Ovino en la CAE”, Primer Seminario Transfronterizo de razas ovinas locales Latxa y Manech.
- ITG GANADERO (2009): “Resultados Técnicos y Económicos de las Actividades de Rumiantes, Ovino de leche”.
- LANGREO, A. (2008): “La industria cárnica en España”. *Distribución y Consumo*, mayo-junio 2008, (pp. 26-48).
- MAPA (2008): “Estudio de mercado. Observatorio del consumo y la distribución alimentaria. Monográfico Cordero”.

- MARM (2008): “Resultados de la encuesta de ganado ovino-caprino”.
- MARM (2011). Base de datos de consumo en hogares (enero-diciembre 2011).
- MARM (2011B). El consumo alimentario en España Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Madrid. www.marm.es
- MARTÍN, V. J. (2012). “Consumo de carne de ovino en España”, *Distribución y Consumo*, núm. 122, marzo-abril, (pp. 89-93).
- MEDIANO, L.; BERISTAIN, J. J.; MITXEO, J. y VILLALBA, F. J. (2009): “Análisis del sector del cordero lechal de raza Latxa en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Diagnóstico de la situación y estrategias de actuación” PA09/04, Gobierno Vasco.
- MEDIANO, L.; BERISTAIN, J. J.; MITXEO, J. y VILLALBA, F. J. (2011): “El sector del cordero lechal de raza Latxa en el País Vasco”. *Distribución y Consumo*, núm. 119, septiembre-octubre, www.mercasa.es.
- MITXEO, J.; BERISTAIN, J. J.; MEDIANO, L. y VILLALBA, F. J. (2011): “Producción de cordero de raza Latxa del País Vasco: principales retos estratégicos”. *Ganadería*, volumen XI, nº 75, pp. 34-37.
- OLLÉ, R. y RIU, D. (2009): *El nuevo Brand Management*, Gestión 2000, Barcelona.
- 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.
- URÍBARRI, A. (2009): “Nueva arquitectura de marcas de los productos Eusko Label, y cambio de la estrategia de comunicación”, IV Jornada de Branding, Mondragon Unibertsitatea.
- VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (2006): *Estrategias de distribución comercial*. Thomson. Madrid.