



estudio

AÑADIENDO VALOR A LA DIVERSIDAD GANADERA

Mercadotecnia para promover las razas autóctonas y mejorar los medios de subsistencia



LEAGUE FOR
PASTORAL PEOPLES
AND INDIGENOUS
LIVESTOCK DEVELOPMENT



LIFE
Local Livestock For
Empowerment of
Rural People



Fotografías de la portada:

Imagen de la izquierda: Lana secándose (Shramik Kala, India) – Ilse Köhler-Rollefson

Imagen central: Camellos con tarro y vasija para leche (Tiviski, Mauritania) – Omar Abeiderrahmane

Imagen de la derecha: Pastor de camellos bactrianos (lana de camello del Gobi, Mongolia) – Ilse Köhler-Rollefson

AÑADIENDO VALOR A LA DIVERSIDAD GANADERA

Mercadotecnia para promover las razas autóctonas y
mejorar los medios de subsistencia

Coordinadora:

Evelyn Mathias, LPP y LIFE Network

Editor General:

Paul Mundy, LPP

Cita Recomendada

LPP, LIFE Network, UICN-IMPS y FAO. 2011. *Añadiendo valor a la diversidad ganadera: Mercadotecnia para promover las razas autóctonas y los medios de subsistencia*. Estudios FAO: Producción y Sanidad Animal, n°. 168. Roma.

Título original

Adding value to livestock diversity – Marketing to promote local breeds and improve livelihoods.

Traducción

Patricia Odio Yglesias

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la FAO.

ISBN 978-92-5-306453-3

Todos los derechos reservados. La FAO fomenta la reproducción y difusión del material contenido en este producto informativo. Su uso para fines no comerciales se autorizará de forma gratuita previa solicitud.

La reproducción para la reventa u otros fines comerciales, incluidos fines educativos, podría estar sujeta a pago de tarifas. Las solicitudes de autorización para reproducir o difundir material de cuyos derechos de autor sea titular la FAO y toda consulta relativa a derechos y licencias deberán dirigirse por correo electrónico a: copyright@fao.org, o por escrito al Jefe de la Subdivisión de Políticas y Apoyo en materia de Publicaciones, Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma (Italia).

Contenido

Agradecimientos	v
Lista de colaboradores	vii
Resumen ejecutivo	ix
Introducción	1
<i>Ilse Köhler-Rollefson y Paul Mundy</i>	
SECCIÓN 1 Lana y cachemira	15
Introducción	17
Comercialización de la lana de una raza ovina en peligro en la meseta del Decán en India	19
<i>Gopi Krishna, PR Sheshagiri Rao, y Kamal Kishore</i>	
Cachemira del Pamir: Ayudando a los productores de las zonas montañosas en Kirguistán	33
<i>Carol Kerven y Sabyr Toigonbaev</i>	
Tejiendo una cadena de valor desde el Gobi: Lana de camello en Mongolia	45
<i>Sabine Schmidt, Altanchimeg Chimiddorj, Nancy Shand y Dean Officer</i>	
Comercialización de artesanías fabricadas con lana de ovinos linca en la Patagonia, Argentina	55
<i>Luciana Cardinaletti, Julieta von Thüngen y María Rosa Lanari</i>	
SECCIÓN 2 Carne y cueros	63
Introducción	65
Umzimvubu Goats: Añadiendo valor a un recurso autóctono infrautilizado en Sudáfrica	67
<i>Merida Roets, Zama Mandisi Madikizela y Mpho Mazubane</i>	
Comercialización de la carne de chivito criollo protegida por la denominación de origen en Argentina	79
<i>Facundo López Raggi, Marcelo Pérez Centeno, María Rosa Lanari y Julieta von Thüngen</i>	
SECCIÓN 3 Leche	87
Introducción	89
Tiviski: Una central lechera que se abastece de la leche de pastores en Mauritania	91
<i>Maryam Abeiderrahmane y Nancy Abeiderrahmane</i>	
La ubre de oro: Comercialización de la leche de camello en Puntlandia, Somalia	107
<i>Michele Nori</i>	
SECCIÓN 4 Análisis	117
<i>Paul Mundy, Evelyn Mathias y los participantes en el taller de redacción</i>	
Perfil de los participantes	149

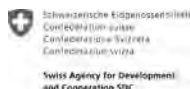
Agradecimientos

El taller de redacción que dio origen a este libro fue organizado por la Liga por los Pueblos Pastores y Desarrollo Ganadero Endógeno, LIFE (Local Livestock for Empowerment Network), y la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y su Iniciativa Mundial para el Pastoralismo Sostenible (UICN-IMPS), con el apoyo del Grupo de gestión ambiental (EMG).

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a todos los participantes en el taller de redacción y a quienes participaron en los preparativos (Véase la *Lista de colaboradores*). Agradecemos especialmente a:

- Ilse Köhler-Rollefson (LPP) por el estímulo para este proyecto y sus valiosas aportaciones.
- Evelyn Mathias (LPP) por la coordinación del proyecto y el taller de redacción.
- Sabine Poth (LPP) por la coordinación de los arreglos de viaje de los participantes en el taller de redacción y el apoyo administrativo.
- Jonathan Davies (UICN-IMPS) por su colaboración durante los preparativos para este taller y sus comentarios pormenorizados sobre el proyecto final.
- Paul Mundy (LPP), Nikola Rass (ex empleada de la UICN-IMPS) y Carol Kerven (Centro Odessa) por su trabajo editorial durante el taller de redacción.
- Getachew Gebru (PARIMA) por la dinamización.
- Paul Mundy por la compilación y edición del texto final.
- Noel Oettle y Karen Goldberg (EMG) y Amiene van der Merve (Wanderwomen) por el apoyo logístico.
- Meg Jordi por el material gráfico.
- Florian Bloechliger de Chartfield Guesthouse y su equipo por hacernos sentir como en casa en Kalk Bay
- Beate Scherf (FAO) por los comentarios pormenorizados sobre el proyecto final y el apoyo para la publicación de este libro.
- Claudia Ciarlantini (FAO) por el diseño y composición.
- Julieta von Thüngen, María Rosa Lanari y Pablo Manzano por la corrección de las pruebas en castellano.

Un agradecimiento especial para los donantes de este proyecto y las actividades conducentes a este (en orden alfabético):



Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)



Fondo para la Biodiversidad de Hivos y Oxfam Novib



Misereor



Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)



Programa sueco internacional para la biodiversidad del Centro Sueco para la Biodiversidad (SwedBio-CBM)



Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza–Iniciativa Mundial por un Pastoralismo Sostenible (UICN-IMPS)

Las opiniones expresadas en el libro no reflejan necesariamente las de estas organizaciones.

Lista de colaboradores

Los autores que no asistieron al taller de redacción están marcados con *. Véase el *Perfil de los participantes* para la información de contacto de los participantes en el taller de redacción.

Argentina (lana de ovinos linca)

- Julieta von Thüngen
- Luciana Cardinaletti*
- María Rosa Lanari*

Argentina (carne de chivito criollo)

- Facundo Lopez Raggi*
- Marcelo Perez Centeno*
- María Rosa Lanari*
- Julieta von Thüngen

India (lana de ovinos del Decán)

- Gopi Krishna
- PR Sheshagiri Rao*
- Kamal Kishore*

Kirguistán (cachemira de cabras *jaidari*)

- Carol Kerven
- Sabyr Toigonbaev

Mauritania (leche de dromedario)

- Maryam Abeiderrahmane
- Nancy Abeiderrahmane*

Mongolia (lana de camello bactriano)

- Sabine Schmidt
- Altanchimeg Chimiddorj*
- Nancy Shand*

Somalia (de dromedario)

- Michele Nori

Sudáfrica (carne y piel de cabra)

- Merida Roets*
- Zama Mandisi Madikizela
- Mpho Mazubane

Otros participantes y colaboradores

- Abdul Raziq Kakar
- Eliamani Laltaika
- Ilse Köhler-Rollefson*
- Nchunu Justice Sama
- Jacob Wanyama

Coordinación del proyecto

- Evelyn Mathias

Facilitador

- Getachew Gebru

Editores

- Carol Kerven
- Paul Mundy (editor general)
- Nikola Rass

Artista

- Meg Jordi

Resumen ejecutivo

A lo largo de los siglos, los pastores y criadores de animales en pequeña escala de todo el mundo han desarrollado razas que se adaptan a sus condiciones locales. Estas razas son fuertes y resistentes a las enfermedades; pueden sobrevivir con poca agua y escasa vegetación. Pueden seguir produciendo carne y leche en zonas donde las modernas razas importadas sucumben sin un costoso alojamiento, pienso y cuidados veterinarios. Permiten a los pastores ganarse la vida en zonas de por demás inhóspitas y encarnan una genética de gran valor para los esfuerzos de crianza en el futuro.

Pese a ello, estas razas corren el riesgo de desaparecer, expulsadas por las técnicas modernas de producción y superadas por las razas exóticas. La búsqueda de nichos de mercado para sus productos constituye una de las formas para garantizar la supervivencia de estas razas y hacer posible que quienes las crían perciban más beneficios de su estilo de vida tradicional.

OCHO CASOS

Este libro describe ocho casos en África, Asia y América Latina donde mediante intervenciones externas se ha intentado desarrollar productos especializados derivados de las razas autóctonas. Los casos incluyen lana, cachemira, carne, cueros, leche y productos lácteos de dromedario, camello bactriano, ovejas y cabras. Los países representados son Argentina, India, Kirguistán, Mauritania, Mongolia, Somalia y Sudáfrica. Algunas de las iniciativas se centraron en los mercados urbanos nacionales; otras apuntaron a los mercados de exportación.

El caso de la **India** destaca la lana de ovinos del Decán, una raza de lana marrón nativa de la meseta del Decán en la India meridional. Shramik Kala, una federación de grupos de autogestión, compra lana de ovejas del Decán y la teje en una variedad de atractivos bolsos y otras artesanías que luego vende a Europa, Japón y los Estados Unidos de América, así como dentro de la India. Shramik Kala desarrolló esta nueva cadena de valor cuando se derrumbó el mercado de frazadas para uso del ejército y la policía.

El caso de **Kirguistán** se ocupa de la cachemira producida por las cabras autóctonas de las montañas del Pamir. En la actualidad, los pastores de cabras producen vellones enteros de poco valor que venden a los compradores de China. El Centro Odessa y la Asociación de productores de cachemira de Kirguistán están explorando posibilidades para que los pastores carden la fina y valiosa cachemira y la vendan por separado a un nuevo grupo de compradores de Europa y Japón.

Los camellos bactrianos en el sur de **Mongolia** también producen un artículo infravalorado; la lana. Un grupo de voluntarios, junto con el *Nature Institute* de Nueva Zelanda, están organizando a las mujeres de la región para el hilado de la lana para su posterior exportación a los Estados Unidos y venta a tejedores aficionados.

El primero de los dos casos de **Argentina** se ocupa también de la lana. La raza ovina linca es criada por el pueblo mapuche en las estribaciones de los Andes en la Patagonia. La

demanda por su lana de color es muy escasa, por lo que los rebaños de ovinos linca han ido disminuyendo. Con la ayuda de una ONG, del Gobierno y de un instituto de investigación, una red de mujeres estableció el Mercado comunitario de la Estepa «Quimey Piuke» para vender ponchos y otros artículos tradicionales confeccionados con lana linca.

En la provincia Oriental del Cabo de **Sudáfrica**, el Gobierno estableció un matadero y una curtiembre para destazar y procesar las cabras autóctonas de la región. Esta cooperativa produce carne, embutidos y hamburguesas, así como cojines de cuero y otras artesanías. Vende los productos cárnicos a la comunidad musulmana en los pueblos cercanos y las artesanías a través de tiendas especializadas en todo Sudáfrica.

El segundo caso de **Argentina** también trata sobre la carne de cabra. Un grupo de instituciones locales en la provincia del Neuquén, en la Patagonia, ha solicitado una denominación de origen protegida para la carne de chivito criollo. Esta carne se comercializa entre consumidores urbanos en Neuquén y otras provincias cercanas.

Los últimos dos casos tratan sobre la leche de dromedario. En **Mauritania**, la central lechera Tiviski es una empresa privada que compra la leche a pastores en el sur del país, la enfría y la transporta a su central lechera en Nuakchot, la capital. Allí produce leche pasteurizada de alta calidad y otros productos lácteos. Tiviski inventó el queso de camello y está tratando de obtener autorización para exportarlo a la Unión Europea, un gigantesco mercado en potencia.

En **Somalia**, nuestro caso describe un sistema de comercialización para la leche de dromedario administrado por una red informal de mujeres. A pesar de la ausencia de una organización central, esta red recolecta leche de los campamentos pastoriles en el interior de Puntlandia, en el noreste de Somalia, la transporta a Bosaso, una ciudad costera, y la vende en los mercados sin refrigerar o procesar. Los intentos para mejorar esta cadena han tenido diversos resultados: las inversiones comunitarias de bajo presupuesto (como latas de aluminio) han tenido éxito, pero una nueva central lechera opera muy por debajo de su capacidad.

LA PROMESA DEL MERCADEO EN NICHOS

Estos casos muestran algunas de las promesas y problemas del mercadeo en nichos de los productos derivados de las razas autóctonas. Por un lado, los nichos de mercado pueden ser vitales para la supervivencia de muchas razas autóctonas que no pueden competir con razas exóticas de mayor producción en el mercado de consumo masivo. Por otro lado, muchas razas autóctonas pueden ser ideales para nichos de mercado: poseen características únicas (lana o cueros de color, fibra extra fina, carne o leche con sabor especial). Muchas de estas características (como la lana de color) no son deseables en el mercado de consumo masivo, pero sí serían ideales para ciertos segmentos de mercado si pudieran comercializarse en la forma correcta.

La comercialización de los productos derivados de las razas autóctonas también puede sacar partido de otras dos características de las razas locales: las técnicas tradicionales de elaboración (para producir artesanías o prendas de vestir con diseños distintivos) y los fuertes vínculos locales (ya que estas razas se encuentran sólo en determinadas zonas y son criadas por ciertos grupos étnicos). Ambas pueden ser características poderosas para el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia.

En términos generales, los casos demuestran que el mercadeo en nichos de los productos de las razas autóctonas puede generar empleo e ingresos para los pobres –los pastores y otros interesados que participan en la elaboración y la comercialización de dichos productos. Puede potenciar a las mujeres, revertir la disminución de las razas autóctonas y conservar el medioambiente y los valores culturales. Puede favorecer a los pobres por cuanto son ellos quienes tienden a mantener las razas autóctonas y porque el tipo de trabajo y los ingresos generados pueden hacer esta actividad poco atrayente para personas más adineradas.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Existen varios enfoques para la explotación de un nicho de mercado. Entre los casos estudiados, el más común fue la búsqueda de nuevos mercados, bien para un producto existente (esto se conoce como **desarrollo de mercado**), o bien para un producto completamente nuevo (llamado **diversificación**). Menos comunes fueron los enfoques basados en mercados existentes, ya sea para un producto existente (**penetración de mercado**), o para un producto nuevo (**desarrollo de productos**). Después de encontrar un mercado y desarrollar una cadena de valor, varias empresas cambiaron posteriormente su estrategia hacia enfoques de menor riesgo, ya fuera mediante una mayor explotación de los mercados existentes o promoviendo los productos existentes.

Los casos ilustran ampliamente varios aspectos de las cuatro *P* del mercadeo: producto, precio, lugar (*place*) y promoción. Explotaron las características especiales del **producto**: por ejemplo, las diferencias entre este y los productos de la competencia en términos de color, sabor, textura o calidad. Muchas de estas características dependieron de los rasgos particulares de la raza ganadera: lana de color, finura de la fibra, sabor de la carne, etc.

Ninguno de los casos trató de competir en **precio**. Esto era de suponer, por cuanto los precios de los productos de nicho suelen ser más elevados que los equivalentes más cercanos del mercado de consumo masivo. Varias empresas situaron sus productos en el extremo superior del mercado con base en la calidad o añadiendo valor a la materia prima.

En términos de **lugar**, los casos utilizaron diversos puntos de venta, incluyendo sus propias tiendas, minoristas indirectos, visitando compradores, exportaciones, e Internet. Operando sus propias tiendas una empresa podía captar una porción mayor del valor del producto final, pero limitaba el número de clientes abarcados y tenía que incurrir en los costos y la carga logística de la gestión de una operación al por menor.

Las empresas utilizaron diversos enfoques para la **promoción** de sus productos. Todos ellos suscitaron el interés de los clientes en las características únicas de los productos o hicieron hincapié en los vínculos de los productos con su lugar de origen. La mayoría tenía algún tipo de marcación o etiquetado, y dos habían protegido sus productos con indicaciones geográficas (una especie de sello característico para mostrar el lugar de origen).

CÓMO EMPRENDER EL MERCADEO EN NICHOS

Las intervenciones incluyeron cuatro tipos de actividades: mejora de la **producción pecuaria; elaboración; organización y creación de una cadena de valor**. De estas, la mejora de la producción pecuaria fue parte de sólo dos de los casos. El enfoque de todos los casos se centró más en la elaboración del producto, la organización de los pobladores locales y la creación de una cadena de valor para vincular a los pastores con el mercado. En consecuen-

cia, la mayoría de las iniciativas trabajó con grupos de procesadores, tales como hilanderas, tejedoras, personal de industrias lácteas, transportistas, diseñadores, comerciantes, etc., en lugar de (o además de) los propios pastores. Esto demuestra que para los proyectos de mercadotecnia es preciso trabajar con todos los actores involucrados en la cadena de valor, y que los pastores, al principio de la cadena, pueden no ser el primer punto de contacto o el más importante, incluso si la intención es que ellos sean los principales beneficiarios.

La mayoría de los casos involucraba un **promotor**, una persona u organización con un interés especial en la promoción de la empresa y en asegurar su éxito. Entre los promotores se encontraban la fundadora/propietaria de una empresa, un miembro del parlamento local, e individuos comprometidos; entre los promotores institucionales había ONG, agencias gubernamentales, institutos de investigación y organizaciones donantes.

La **investigación** fue fundamental para el éxito de la mayoría de los casos. Incluyó investigaciones sobre el proceso de producción actual (a menudo en conjunto con los pastores y otros pobladores locales), los productos (por lo general realizada por los órganos de investigación) y los mercados (realizada por empresas de mercadotecnia y consultores).

La mayoría de las empresas introdujo nuevas **tecnologías**, a veces costosas y sofisticadas (una fábrica nueva), y otras simples y baratas (peines para separar la fibra fina de la cachemira de las fibras más gruesas). En algunos casos, las tecnologías menos costosas y más simples resultaron más eficaces que las inversiones costosas y en gran escala.

Se ofreció al menos cuatro tipos de **capacitación**: aumento o mejora de la **producción** (como recolección higiénica de la leche), **elaboración** para añadir valor a los productos (tales como hilado, tejido, selección y clasificación), **organización** (formación de grupos y gestión de cooperativas) y **desarrollo de empresas** (incluyendo destrezas empresariales y de comercialización).

La creación de algún tipo de **institución** fue parte de los ocho casos, si bien el tipo varió ampliamente: una red espontánea y flexible; grupos de producción y comercialización; entes de coordinación; cooperativas formales; y una empresa privada. La mayoría de estas instituciones tenía funciones especializadas e intervenía en un solo punto de la cadena, aunque las más grandes tenían múltiples funciones y participaban en la mayor parte o en toda la cadena. Ninguna de las instituciones intentó gestionar todos los aspectos de la cadena.

La creación de instituciones es particularmente difícil en las zonas pastoriles por muchas razones, incluyendo los estilos de vida móviles y el recelo hacia los desconocidos. Es probable que las instituciones que sacan provecho de las estructuras sociales existentes, tales como los lazos de parentesco o las relaciones comerciales, tengan más éxito que aquellas que tratan de empezar desde cero.

LOS DESAFÍOS Y LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADEO EN NICHOS

El mercadeo en nichos de las razas autóctonas encara muchos **desafíos**.

- Las razas autóctonas suelen ser objeto de falta de reconocimiento en cuanto al valor de sus productos. Los productos pueden ser de baja calidad o estar disponibles sólo en pequeñas cantidades o durante ciertas épocas.
- Las condiciones locales suelen ser difíciles por cuanto tanto las distancias como las sequías, enfermedades y falta de infraestructura y servicios, dificultan la gestión de la producción y la comercialización.

- La organización de los productores y procesadores puede ser difícil, especialmente entre los pastores móviles.
- Los pastores pueden carecer de la capacidad necesaria para gestionar una empresa orientada al mercado.
- Las políticas gubernamentales y las instituciones pueden ser poco solidarias.
- Puede ser difícil identificar un mercado adecuado para los productos y establecer vínculos fiables con los clientes, especialmente en lo que a mercados de exportación se refiere.

Pese a estos desafíos, podemos identificar muchas **oportunidades** para el mercadeo en nichos de las razas autóctonas:

- Las razas autóctonas pueden dar productos únicos que pueden generar altos niveles de demanda y ayudar a rescatar una raza en peligro de una mayor disminución o extinción.
- La explotación de una raza autóctona es una de las pocas maneras para aumentar el empleo y los ingresos en zonas aisladas y marginales y permitir a los pobladores locales mantener sus medios de subsistencia.
- Las empresas basadas en una raza autóctona pueden sacar provecho del conocimiento de los pastores y la cultura tradicional de los pobladores locales, fomentando así la conservación de ambos.
- Las empresas basadas en razas autóctonas aprovechan los recursos e iniciativas locales. Con toda probabilidad serán menos costosas y más sostenibles que las empresas basadas en razas y tecnologías importadas.
- Una cadena de valor basada en razas autóctonas puede generar nuevas fuentes de ingresos como el turismo o la artesanía. Este ingreso beneficia directamente a la población local.
- Es probable que las empresas basadas en razas autóctonas favorezcan tanto a los pobres como a las mujeres, ya que normalmente los pastores y las mujeres más pobres son quienes mantienen las razas o poseen las habilidades para procesar los productos.
- Una cadena de valor basada en razas autóctonas aprovecha las habilidades de los pobladores locales y los empodera en función del mundo exterior.
- Las razas pecuarias tienen la capacidad de estimular el entusiasmo entre sus seguidores como pocos otros productos. Tal entusiasmo puede ser vital para el éxito de los esfuerzos de mercadeo.

RECOMENDACIONES

- **Utilizar los recursos existentes.** La iniciativa debe basarse en los recursos existentes: la raza ganadera, los recursos naturales y humanos y el uso sostenible del medioambiente.
- **Identificar un punto de entrada adecuado.** Para efectos de conservar una raza o beneficiar a los pastores, podría ser más conveniente centrarse en algún aspecto de la cadena en lugar de trabajar directamente con los pastores. Por ejemplo, el desarrollo de una industria urbana para aumentar la demanda de materias primas, podría ser la

mejor manera de beneficiar a los pastores (o conservar la raza).

- **Comenzar en pequeña escala.** La iniciativa debe invertir primero en el capital humano en pequeña escala en vez de en infraestructuras costosas. Si la actividad funciona, habrá entonces de buscarse una mayor inversión de capital.
- **Investigar.** Debe basarse en una comprensión profunda del sistema de producción, el producto y el mercado. Eso entraña el estudio de la raza y sus características, de los pastores y su sistema de producción, y la gama de posibles productos y clientes para dichos productos.
- **Identificar las características particulares de la raza.** La iniciativa debe buscar la manera de comercializar productos que reflejan estas características: mediante la creación de nuevos productos, perfeccionando los productos tradicionales existentes, o encontrando nuevos mercados para productos existentes.
- **Encontrar un modelo de negocio viable.** La iniciativa debe generar ingresos para todos los actores involucrados en la cadena de valor.
- **Concentrarse en la calidad.** Se debe hacer hincapié en la necesidad de mantener la calidad. Un producto de nicho sólo puede aspirar a precios más elevados si es superior a los productos alternativos.
- **Crear capacidades.** La iniciativa debe estimular la creación de instituciones locales sólidas y capacitar a las personas en habilidades técnicas y empresariales.
- **No depender demasiado de desconocidos.** La iniciativa puede requerir el apoyo de desconocidos en el mediano plazo, pero no debe depender de su experiencia técnica o financiación en el largo plazo.
- **Asegurar la demanda a largo plazo.** El elegido debe ser un producto cuya demanda tenga probabilidad de aumentar en el largo plazo.
- **No poner todos los huevos en una canasta.** La iniciativa debe basarse en una amplia gama de productos y mercados: así no será catastrófico si un producto no se vende o si un cliente se niega a comprar.

CONCLUSIONES

El mercadeo en nichos puede ofrecer oportunidades para la producción sostenible en las zonas marginales y puede mejorar los medios de subsistencia de los pastores y de las personas involucradas en la elaboración y comercialización de los productos. Puede también ser especialmente beneficioso para las mujeres y los pobres. También puede ser una herramienta para la conservación de las razas.

Los esfuerzos para promover el mercadeo en nichos pueden ayudar a las comunidades locales a conectarse a los mercados por primera vez, dotándolas de las habilidades que pueden aplicar a la exploración de otros mercados y al desarrollo de otras empresas.

El mercadeo en nichos puede permitir a los actores involucrados al principio de la cadena de valor (los pastores y los procesadores en pequeña escala) capturar una mayor parte del valor final que en un mercado de consumo masivo. Esto los motivará a continuar y expandir sus actividades comerciales.

El mercadeo en nichos es por naturaleza de pequeña escala. Para un gran número de productores, no puede sustituir la necesidad de producir productos para un mercado masivo más amplio. Pero, para las razas autóctonas, tal vez sea posible encontrar una coin-

coincidencia entre las cualidades de la raza, las características de un determinado producto y las demandas de un mercado específico. Tal coincidencia ayudará a conservar la raza y a proporcionar un medio de subsistencia para las personas que participan en la cadena de valor.



Introducción

Ilse Köhler–Rollefson y Paul Mundy

La producción pecuaria está en auge. Ya representa el 40% del producto interno bruto agrícola del mundo y es el subsector de la agricultura de más rápido crecimiento (FAO, 2009). Se prevé que la producción mundial de carne y leche se duplicará en la primera mitad del siglo XXI.

Gran parte de este crecimiento ha sido a través de sistemas de producción en gran escala, a menudo administrados por grandes empresas que crían miles de animales (millones en el caso de las aves de corral), bajo condiciones de cría intensiva y controlada. Pero tales «granjas procesadoras» y fincas ganaderas en gran escala entrañan toda una gama de problemas ambientales y de seguridad alimentaria. El cultivo de alimento para ganado abarca cerca de una tercera parte de la superficie cultivable del mundo, utilizando tierras que podrían destinarse a la producción de cultivos para el consumo humano. Mantener juntos a un gran número de animales genéticamente similares favorece los brotes de enfermedades e induce a los productores a utilizar cada vez más antibióticos. El sobrepastoreo resulta en la erosión del suelo y la pérdida de biodiversidad. Los efluentes de la cría intensiva de ganado contaminan los ríos y aguas subterráneas. Las vacas eructan gases de efecto invernadero que calientan el planeta (Steinfeld *et al.*, 2006).

PASTORES Y PRODUCTORES PECUARIOS EN PEQUEÑA ESCALA

Los pastores y los productores pecuarios en pequeña escala ofrecen una alternativa. Producen una serie de alimentos (carne, leche, huevos), productos (pieles, lana, estiércol) y servicios (transporte, preparación del terreno), a menudo de una manera más respetuosa del medioambiente que las operaciones en gran escala. Crían muchos de sus animales en tierras que no se pueden utilizar para el cultivo: a la vera de los caminos y en el borde de los campos, en tierras de barbecho y en zonas que son demasiado secas o húmedas, muy frías o calientes, o demasiado escarpadas y rocosas para el cultivo. Los animales viven de la vegetación natural o subproductos agrícolas y no compiten con los humanos por los cereales. Ellos reciclan productos de desecho, tales como los residuos de los cultivos y los desechos de la cocina, fertilizan el suelo de cultivo para la cosecha de la temporada siguiente y producen estiércol que millones utilizan como combustible para cocinar.

Ciertamente, estos animales producen gases de efecto invernadero, pero la mayoría de estos gases se produciría de todos modos, incluso sin pastoreo: después de todo, los herbívoros silvestres, las termitas y otros saprofitos también convierten la vegetación en dióxido de carbono, sin producir la carne y la leche que la gente necesita.

La producción pecuaria en pequeña escala y el pastoralismo son actividades económicamente importantes. Los medios de subsistencia de alrededor de mil millones de personas pobres dependen del ganado. Alrededor del 70% de los 880 millones de personas pobres del medio rural de todo el mundo que viven con menos de 1 dólar EE.UU. al día depen-

den, al menos parcialmente, del ganado para su subsistencia. Para más de 200 millones de pequeños productores en Asia, África y América Latina, el ganado es la principal fuente de ingresos, y para cerca de 120 millones de pastores alrededor del mundo la producción pecuaria es la principal fuente de sustento.

Muchos de estos productores crían animales principalmente para su subsistencia. Muchos otros, sin embargo, venden la totalidad o parte de sus productos pecuarios, pero se enfrentan con enormes dificultades para hacerlo. Muchos viven en zonas aisladas, carentes de infraestructura como electricidad, caminos e instalaciones de refrigeración, y lejos de servicios tales como los servicios de extensión, mercados y atención veterinaria. Los sistemas de apoyo suelen dirigirse hacia los grandes productores o a la producción intensiva. Las industrias lácteas afirman que es demasiado costoso recoger las pequeñas cantidades de leche de los pequeños productores o se quejan de que es imposible garantizar la calidad de su leche. Los mataderos pueden otorgar automáticamente a los animales de los pastores una calificación inferior a la de los animales criados en condiciones intensivas. Los pastores suelen estar mal organizados. Para los pastores, las lluvias impredecibles, el pastoreo disperso, el estilo de vida móvil y los valores culturales que favorecen grandes rebaños, les hace difícil abastecer un mercado de manera fiable.

Los resultados de los esfuerzos para asegurar que los pastores pobres y marginados se beneficien del enorme potencial de la ganadería han sido deplorables. Casi todos los intentos para que los pastores participen en el mercado se han centrado en el aumento de su producción mediante la introducción de «germoplasma superior», es decir, sustituyendo o mejorando razas localmente adaptadas con razas exóticas de alto rendimiento. Pero estos animales exóticos son exigentes: sin cuidado intensivo, abundante suministro de buen alimento y atención veterinaria regular, no crecen ni producen leche o huevos. Muchos productores no pueden permitirse el lujo de ofrecer tales condiciones ideales. Muchos animales se enferman y mueren, dejando a sus propietarios más pobres.

Por otro lado, el aumento en la producción conduce a una baja en los precios de los productos pecuarios, dejando fuera de competencia a los pequeños productores pecuarios. Sólo los grandes productores pueden mantenerse a flote. Esto ha sido llamado el «fenómeno *treadmill*» (cambio continuo) (Röling 2009). En América del Norte y Europa, la producción pecuaria se ha convertido en una actividad concentrada en muy pocas manos. Si los países en desarrollo emulan esta tendencia, ello tendrá consecuencias nefastas para los pobres. Para mantenerse a flote, los productores pecuarios y los pastores en pequeña escala en estos países necesitan mecanismos para mantener la competitividad.

RAZAS Y ESPECIES AUTÓCTONAS

Muchos de los animales de pastores y pequeños productores son razas autóctonas. Estas son vitales para la seguridad alimentaria y los medios de subsistencia. Es posible que en mejores condiciones no produzcan tanto como sus parientes de alto rendimiento, pero en las condiciones ambientales extremas en las que se desarrollaron pueden producir bajo condiciones en las que otras razas no sobreviven. Son menos propensos a ser presa de enfermedades y son una propuesta de bajo riesgo para los pastores. Muchos poseen características únicas, tales como resistencia a enfermedades y tolerancia a las sequías, y

representan una importante fuente de diversidad genética que los pastores pueden utilizar frente a los brotes de plagas y enfermedades y al cambio climático. Son también parte integral de su ambiente contribuyendo a mantener la biodiversidad. Muchos desempeñan un papel central en las culturas de los pueblos que los crían.

Desde que el ganado fue domesticado por primera vez hace unos 12 000 años, se han desarrollado más de 7 000 razas pecuarias (FAO, 2007b, p. 7). Muchas de estas razas son autóctonas: se han adaptado a un hábitat específico y han sido moldeadas a través de siglos por las preferencias culturales de una determinada comunidad o grupo étnico. Ejemplos de ello es la raza de ganado Boran (criada por los Boran del norte de Kenia y el sur de Etiopía), las ovejas Garut (criadas en las montañas de Java Occidental y utilizadas para la lucha) y el ganado Nari criado por los pastores en la India.

Las razas autóctonas contrastan con las razas «internacionales» o exóticas de alto rendimiento, que fueron producidas a través de la selección intensiva con rasgos muy específicos, a menudo relacionados con el uso de la biotecnología. Ejemplos de estas razas son la vaca lechera frisona o Holstein, de color negro y blanco, los cerdos *Large White* y las gallinas *Rhode Island Red*.

Una tendencia alarmante es la desaparición de gran número de razas ganaderas autóctonas. Se estima que se han extinguido 209 razas de ganado vacuno, 180 razas de ovejas y 40 razas de pollos. En total, cerca del 11% de razas de mamíferos y 2% de razas aviares se creen extintas. La pérdida de estas razas persiste: unas 210 razas de bovinos y unas 179 razas de ovinos están clasificadas como «críticas» o «en peligro» (FAO, 2007b, p. 39).

Son muchas las razones para esta pérdida de razas. Las razas que producen menos carne, leche o huevos están siendo reemplazadas por tipos de alto rendimiento (FAO, 2007b). Quienes mantienen razas autóctonas tradicionales no pueden competir, por lo que o cambian a las razas exóticas o renuncian totalmente a la producción. En los países en desarrollo, los gobiernos, los proyectos de desarrollo y las empresas privadas tratan de convencer a los productores para mantener razas exóticas o promover el mestizaje para «mejorar» las razas autóctonas. Otros factores son la creciente mecanización y la especialización de la agricultura, los cambios de uso del suelo y las políticas fallidas (recuadro 1).

Los gobiernos están tan preocupados por esta erosión de razas pecuarias como para promulgar un *Plan de acción mundial sobre los recursos zoogenéticos* (FAO, 2007a). Contiene recomendaciones sobre el monitoreo de la pérdida de razas, su utilización y desarrollo sostenible, su conservación y políticas, instituciones y creación de capacidad para gestionar los recursos zoogenéticos.

Muchos de los problemas relacionados con las razas autóctonas también afectan a especies pecuarias «menores», aparte de las «cinco grandes» de ganado vacuno, ovejas, cabras, cerdos y pollos. Estas especies menores incluyen dromedarios y camellos bactrianos, burros y yaks. Al igual que las razas autóctonas, se siguen produciendo en condiciones difíciles, pero están siendo desplazadas por las «cinco grandes», que son objeto de mucha más atención por parte de los responsables de las políticas, donantes, investigadores, extensionistas y veterinarios. A menudo también desempeñan funciones económicas específicas que pueden ser fácilmente reemplazadas conforme cambia la tecnología.

RECUADRO 1

Erosión de los recursos zoogenéticos

«Esta erosión tiene muchas causas, entre ellas los cambios en los sistemas de producción, la mecanización, la pérdida de los terrenos para pastos, las calamidades naturales, los brotes de enfermedades, las políticas y prácticas inadecuadas de mejora genética, la introducción inapropiada de razas exóticas, la pérdida de la seguridad en la tenencia de la tierra y del acceso a otros recursos naturales por parte de los ganaderos, el cambio de las prácticas culturales, la erosión de las instituciones consuetudinarias y de las relaciones sociales, la influencia del crecimiento demográfico y de la urbanización, la falta de evaluación de los efectos de las prácticas en términos de sostenibilidad y la ausencia de elaboración de políticas y medidas económicas adecuadas. La erosión de los recursos zoogenéticos amenaza la capacidad de los agricultores y ganaderos para responder a los cambios ambientales y socioeconómicos, entre ellos a la evolución en las dietas y en las preferencias de los consumidores».

Fuente: Plan de acción mundial sobre los recursos zoogenéticos (FAO, 2007a, p. 6).

RECUADRO 2

Plan de acción mundial sobre los recursos zoogenéticos

Prioridad estratégica 6: Apoyar a los sistemas de producción indígenas y locales y los sistemas de conocimiento conexos que sean de importancia para el mantenimiento y la utilización sostenible de los recursos zoogenéticos.

- **Medida 2:** Apoyar los sistemas ganaderos autóctonos y locales de importancia para los recursos zoogenéticos, entre otros procedimientos a través de la eliminación de los factores que contribuyen a la erosión genética. El apoyo puede incluir [...] **acceso adecuado [...] al mercado [...] y la adición de valor a sus productos especializados.**
- **Medida 4:** Promover el **desarrollo de nichos de mercado para productos derivados de las especies y razas autóctonas y locales**, y reforzar los procesos que añaden valor a sus productos primarios.

Fuente: FAO (2007a, p. 20-21); el destacado es añadido.

¿CÓMO SE PUEDE MANTENER LAS RAZAS AUTÓCTONAS?

La erosión de las razas pecuarias y las especies menores autóctonas es un problema complejo, sin una solución sencilla: El *Plan de acción mundial* de FAO contiene no menos de 23 prioridades estratégicas, cada una con varias medidas específicas asociadas.

Este libro se centra en un enfoque: la promoción del uso de nichos de mercado para los



RECUADRO 3 Objetivos de Desarrollo del Milenio

Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre

- **Meta 1a:** Reducir a la mitad el porcentaje de personas con ingresos inferiores a un dólar.
- **Meta 1b:** Alcanzar el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes.

Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medioambiente

- **Meta 7a:** Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medioambiente.
- **Meta 7b:** Reducir la pérdida de biodiversidad, logrando para 2010, una reducción significativa en la tasa de pérdida.

Fuente: PNUD (2000).

RECUADRO 4 Convenio sobre la Diversidad Biológica

Artículo 8. *Conservación in situ*

- **Artículo 8(j):** ... respetará, preservará y mantendrá los conocimientos, las innovaciones y las prácticas de las comunidades autóctonas y locales que entrañen estilos tradicionales de vida pertinentes para la conservación y la utilización sostenible de la diversidad biológica y promoverá su aplicación más amplia, con la aprobación y la participación de quienes posean esos conocimientos, innovaciones y prácticas, y fomentará que los beneficios derivados de la utilización de esos conocimientos, innovaciones y prácticas se compartan equitativamente.

Artículo 10. *Uso sostenible de los componentes de la diversidad biológica*

- **Artículo 10(c):** Protegerá y alentará la utilización consuetudinaria de los recursos biológicos, de conformidad con las prácticas culturales que sean compatibles con las exigencias de la conservación o de la utilización sostenible.

Fuente: CDB (1992).

productos de las razas pecuarias y especies menores autóctonas. Varios acuerdos internacionales lo apoyan. En la Prioridad estratégica 6 del *Plan de acción mundial* dos acciones exhortan a los gobiernos a promover el mercadeo de productos basados en razas y especies autóctonas (recuadro 2).

El apoyo a los pastores para añadir valor a sus razas tradicionales también contribuye a la consecución de dos de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (recuadro 3).

El Convenio sobre la Diversidad Biológica (recuadro 4) obliga a los gobiernos a apoyar los estilos de vida tradicionales, la diversidad biológica y las prácticas culturales, de los cuales son parte integral las razas y especies autóctonas.

¿QUÉ ES EL MERCADEO EN NICHOS?

El mercadeo en nichos ofrece un producto o servicio a un segmento relativamente pequeño del mercado. Puede contrastarse con un **mercado de consumo masivo**: uno que sirve a la gran mayoría de consumidores. En el mercado de consumo masivo suele ser difícil diferenciar los productos dentro de una misma categoría, los cuales compiten mayormente a base de precios. Muchos de estos productos se comercializan a granel en la bolsa de materias primas antes de ser procesados y envasados para su venta al consumidor.

En cuanto al ganado, los ejemplos de los productos de consumo masivo son la carne de vacuno, pollo o leche que se vende en supermercados o carnicerías, y la lana que se destina al enorme mercado de prendas de lana. Los consumidores no suelen preocuparse del origen o la forma como se produce la carne, la leche o la lana, y los fabricantes no hacen intento alguno para informarles.

Un **nicho de mercado**, por el contrario, sirve únicamente a un pequeño segmento del mercado o a un grupo específico de consumidores. Los productos se distinguen del mercado masivo por cualidades o etiquetas especiales. Un nicho de mercado puede ser un área geográfica específica, una industria de especialidades, un grupo étnico, un grupo etario o un grupo particular de personas (como las personas diabéticas o con una alergia). Por ser especiales, los productos de nicho pueden venderse a precios superiores a los productos de consumo masivo.

En lo referente al ganado, entre los ejemplos de productos de nicho cabe mencionar quesos como el Gruyère y el Wensleydale, embutidos y jamones de especialidad, cachemira ultrafina, y artesanías de lana o cuero. Los consumidores compran estos productos por su sabor u otras cualidades especiales (por ejemplo, porque los animales fueron criados localmente o los artículos tienen relación con una cultura específica). Los fabricantes informan a los consumidores acerca de estas cualidades especiales; por ejemplo, en los envases o etiquetas, mediante la venta a través de ciertas tiendas, o informando a los clientes acerca de las características del producto. Aplican controles estrictos para asegurar que su producto posee la calidad requerida, pudiendo también recurrir a su protección legal (por ejemplo, a través de una denominación de origen protegida) para evitar que otros proveedores puedan hacer pasar otro producto como un artículo de nicho.

No hay una línea claramente demarcada entre un mercado de consumo masivo y un mercado de nicho. De hecho, los fabricantes de productos de venta masiva a menudo tratan de diferenciar de alguna manera sus productos de los de la competencia, como por ejemplo, afirmando que el producto posee ciertas características (tales como el yogur bajo en grasa con fruta entera) o mediante un envase o una marca distintiva. De este modo, tratan de hacer un nicho para ellos en un mercado por lo demás masivo.



¿POR QUÉ LOS NICHOS DE MERCADO?

¿Debe un grupo de productores, o un proyecto de desarrollo, o un empresario, ofrecer sus productos al mercado de consumo masivo, o debe considerar el desarrollo de un nicho de mercado? Para las pequeñas empresas, los nichos de mercado ofrecen varias ventajas sobre el mercado de consumo masivo:

- Los costos iniciales son más bajos por cuanto no es necesario producir grandes cantidades del producto, hacer una fuerte inversión en equipo, o anunciarlo ampliamente.
- Permite a la empresa centrarse en sus puntos fuertes: puede desarrollar productos que sabe producir y mercadear. Eso puede darles una gran ventaja sobre sus competidores potenciales.
- Puede que el nicho no esté actualmente cubierto y que la competencia lo ignore, ya sea porque no son conscientes de ello o porque piensan que es demasiado pequeño como para interesarles.

Sin embargo, el mercadeo en nichos tiene algunos inconvenientes:

- Un nicho de mercado puede desaparecer rápidamente conforme cambian las condiciones económicas y las modas.
- Las empresas más grandes pueden centrar sus acciones en el nicho a medida que crece en valor o tamaño y, por lo tanto, se torna más atrayente. Una pequeña empresa puede no tener la capacidad para hacer frente a esta competencia.
- Los nichos no siempre son ordenados y fáciles de definir. Pueden estar dispersos geográficamente, y la focalización y la promoción pueden resultar difíciles o costosas.

RAZAS AUTÓCTONAS Y NICHOS DE MERCADO

Los productores y los procesadores de razas autóctonas pueden verse obligados a incursionar en los nichos de mercado por necesidad. El mantenimiento de las razas autóctonas suele ser menos costoso que el de los animales exóticos bajo condiciones de crianza intensiva, pero tienden a producir menos carne o leche. Esto significa que sus costos por unidad de producción pueden ser mayores. Los pastores que crían razas autóctonas pueden no ser capaces de competir con los productores en gran escala con animales exóticos, o con productos baratos, importados. Los productores en pequeña escala necesitan diferenciar su producto con el fin de ganarse la vida. Eso implica el desarrollo de un nicho de mercado.

Afortunadamente, muchas razas y especies autóctonas entrañan un gran potencial que suele pasar desapercibido, para producir artículos que los clientes aprecian y solicitan:

- **Poseen características únicas.** Muchas razas autóctonas producen artículos con características particulares: lana de color, cueros estampados, fibras ultrafinas, carne especialmente sabrosa, o leche con propiedades especiales. Muchas de estas características (como la lana de color) no tienen demanda en el mercado de consumo masivo pero serían ideales para ciertos segmentos del mercado si pudieran comercializarse de forma correcta.
- **Los productos de las razas autóctonas a menudo son elaborados de manera tradicional.** Muchas tradiciones artesanales locales han crecido utilizando los productos de una raza autóctona. La lana de color, por ejemplo, es tejida para hacer prendas tradicionales con patrones preestablecidos. La necesidad de conservar la

leche o la carne sin refrigeración ha llevado a la elaboración de embutidos y quesos muy singulares.

- **Tienen fuertes vínculos locales.** Muchas razas y especies autóctonas tienen fuertes vínculos con una zona, etnia, o estilo de vida en particular. Estos lazos locales pueden constituir un argumento de venta importante para el producto: al comprar un poncho o *pashmina*, un queso o una chuleta de costilla, los turistas sienten que pueden comprar un pequeño pedazo de la zona o pueden relacionarse con o apoyar a quienes produjeron el artículo.

El valor de las razas locales como fuentes de delicias culinarias está profundamente arraigado en algunas partes del mundo desarrollado. En Europa, y especialmente en los países mediterráneos (Italia, Francia, España), muchos quesos y carnes de especialidad se asocian a determinadas razas. En Alemania, la carne de ovejas Heidschnucke y cerdos Schwäbisch–Hallische es muy solicitada en los restaurantes gourmet. En América del Norte, también se hacen esfuerzos para comercializar la carne y la lana de las razas locales. En estos países, la comercialización de quesos, embutidos, lana y otros productos especializados, ha contribuido tanto a la conservación de razas autóctonas como a una mayor identidad regional y estímulo a las economías rurales. Empero, los ejemplos de tal enfoque en los países en desarrollo son escasos

BENEFICIOS DE LOS NICHOS DE MERCADO

La experiencia en los países desarrollados sugiere que el desarrollo de nichos de mercado para productos basados en razas y especies autóctonas ofrece diversos beneficios potenciales.

- **Empleo e ingresos.** Las razas y especies autóctonas a menudo se producen en las zonas rurales con mano de obra excedente y carencia de oportunidades de empleo. El desarrollo de un mercado para sus productos podría generar empleo e ingresos para los pastores, sus familias y otros involucrados en la ganadería, la elaboración de alimentos, la artesanía y el comercio.
- **Conservación de la raza autóctona.** El desarrollo de un mercado para los productos de una raza o especie autóctona hace más atractivo para los pastores continuar la crianza de dichos animales. Es probable que la conservación de una raza *in situ*, en las condiciones en que se desarrolló en un principio, sea mucho menos costoso que la alternativa: la conservación *ex situ* de animales en granjas de cría, o la preservación de semen y embriones congelados. El mercadeo en nichos ofrece una manera para hacer rentable la conservación *in situ*, sin depender de subsidios gubernamentales.
- **Conservación del medioambiente.** En la conservación de una raza, también es necesario proteger el ecosistema en que se desarrolla. El mantenimiento de una raza puede ayudar a mantener un ecosistema, por ejemplo, donde el pastoreo suprime el desarrollo de arbustos y mantiene un campo abierto. El mercadeo en nichos también puede animar a los pobladores a mantener un ecosistema y evitar su conversión a otros usos. De hecho, muchos productos pecuarios de nicho pueden requerir que los animales sean pastoreados de una determinada manera en lugar de engordados en establo.



RECUADRO 5

Explorando la promesa de los nichos de mercado: Camellos en Rajastán

«Si se establece una planta procesadora de leche de camello, podremos obtener un ingreso de unas 500-1 000 rupias por día y dejaremos de ser pobres».

Mool Singh Sodha

Mool Singh es propietario de más de 100 camellas en un rincón remoto del desierto Thar en Rajastán, en India occidental. Sus camellas son su único activo. Solía obtener un buen ingreso por la venta de machos jóvenes a la policía fronteriza, que utiliza los camellos para patrullar la frontera abierta con Pakistán. Pero cuando se construyó una valla y un camino asfaltado para demarcar la frontera, la policía fronteriza dejó de necesitar camellos, salvo con fines ceremoniales. Los productores también debieron cambiar a tractores, por lo que la demanda de camellos de carga se redujo.

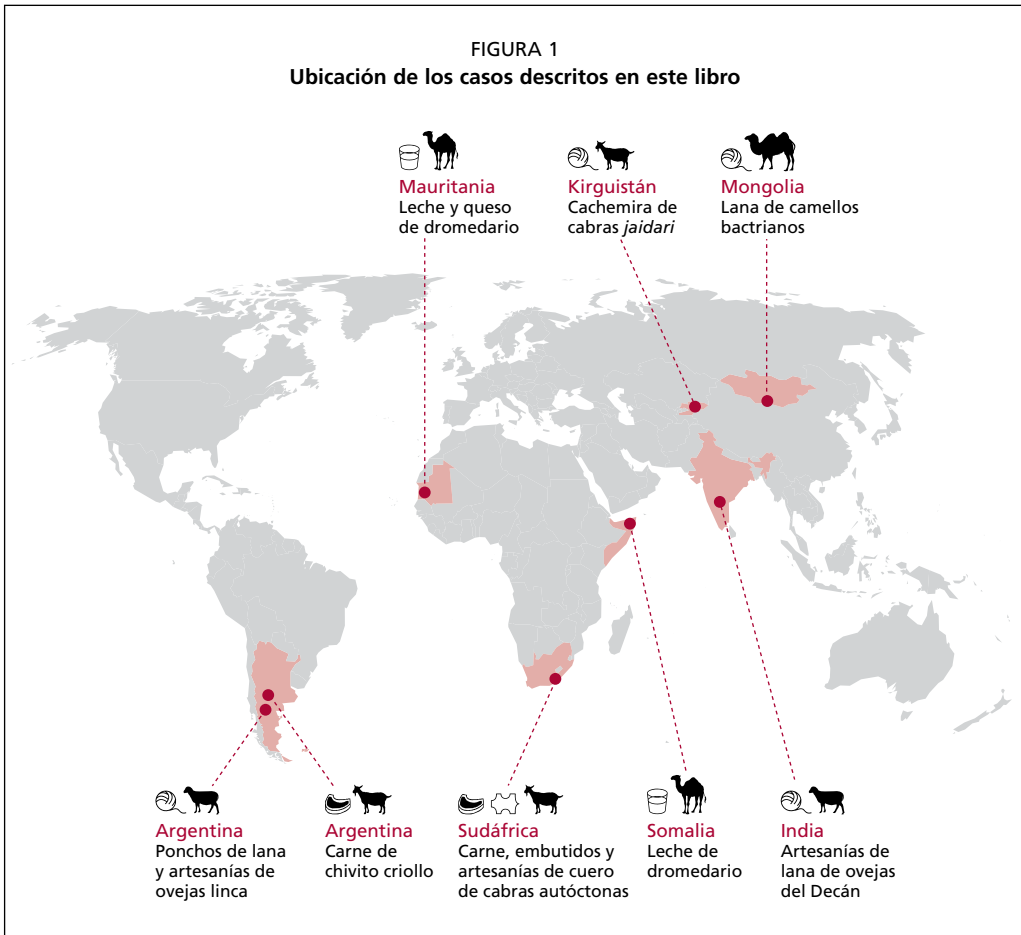
Como resultado, en la década de 2000, el precio de los camellos cayó a un mínimo histórico: se vendían por no más de una oveja o una cabra. Al no ver futuro en su profesión, muchos criadores de camellos (sorteando las creencias hindúes contra el uso de los camellos para carne) empezaron a vender sus camellas a los mataderos. La población de camellos se vio diezmada en un 50% en 10 años.

En 2006, Lokhit Pashu-Palak Sansthan, una ONG local, se abocó a investigar nuevas formas para generar ingresos derivados de los camellos, más allá del uso tradicional que se limitaba al transporte. Promovió la leche como un tratamiento para la diabetes, experimentó con la elaboración de helados con leche de camello, hizo pruebas con la lana para su posible comercialización, desarrolló papel hecho a base de estiércol de camello, y organizó a los criadores de camellos en grupos de ahorro. Esta iniciativa continúa en marcha, dado que ciertas intervenciones, como la creación de una central lechera, requieren grandes inversiones de parte del gobierno o de empresarios privados.

Pero viendo la variedad de nuevos productos derivados de sus animales, la actitud de los criadores de camellos ha cambiado. Habían perdido la fe en lo que estaban haciendo, y ahora sus ojos brillan de emoción cuando se les pregunta acerca de sus camellos. Las mujeres (que tradicionalmente permanecían encerradas dentro de la casa) han participado en giras de presentación a las plantas industrializadoras de leche de vaca y están impacientes por empezar a vender la leche de camello. Los precios de las camellas se han multiplicado en el lapso de un par de años por su potencial lechero.

Independientemente de los esfuerzos de LPPS, el mercado de camellos como animales de tiro se ha recuperado en razón del alza en el precio del petróleo, y parece estar aumentando el reconocimiento del camello como medio de adaptación al cambio climático.

Esta historia demuestra que los recursos zoogenéticos que han pasado de moda pueden reaparecer en cualquier momento. Demuestra asimismo el potencial de los nichos de mercado para la conservación de los recursos zoogenéticos.



- **Género.** La promoción de nichos de mercado entraña la posibilidad de que las mujeres puedan adquirir habilidades y ganar dinero y, por consiguiente, elevar su condición social en las sociedades tradicionales. Las mujeres y los hombres pueden desempeñar papeles específicos en la crianza ganadera (las mujeres suelen encargarse del cuidado de las ovejas, cabras y gallinas y son responsables de criar a los terneros, mientras que los hombres atienden los bovinos adultos), o en la elaboración y comercialización de productos (los hombres suelen esquila las ovejas en tanto que las mujeres hilan y tejen la lana).
- **Conservación de los valores culturales.** La cultura de muchas comunidades ganaderas está estrechamente ligada a ciertas razas. Al representar un incentivo económico para mantener la raza, el mercadeo en nichos también contribuye a la conservación de la cultura. Muchos productos de nicho están explícitamente ligados a la cultura de los pastores: aprovechan la artesanía tradicional, o dependen de las funciones específicas que los hombres y las mujeres desempeñan en la producción pecuaria, la elaboración de productos y el comercio.



CÓMO ENCONTRAR UN NICHOS

Diversos obstáculos se interponen en los intentos para desarrollar nichos de mercado para las razas y especies autóctonas. Muchos de ellos son comunes a los intentos para comercializar cualquier tipo de producto elaborado por los pastores y los productores en pequeña escala o por los productores en zonas aisladas: la falta de infraestructura y servicios, prejuicios en contra de la producción en pequeña escala, un estilo de vida móvil, etc. (véase la sección anterior *Pastores y productores pecuarios en pequeña escala*).

A esto se suman problemas especiales relacionados con la creación de un nicho de mercado. Quienes pretenden hacerlo tendrán que:

- Identificar los productos existentes (o crear otros nuevos) que puedan atraer un precio superior.
- Identificar un mercado donde estos productos puedan ser vendidos.
- Organizar a los productores para producir y entregar de manera confiable los productos a un precio acordado.
- Lograr que los productores acepten los criterios de calidad y garantizar que los productos cumplan con estos estándares.
- Crear una cadena de valor para vincular a los productores con el mercado de maneras que beneficien a los productores (para fomentar su interés en continuar criando su raza particular).

En el recuadro 5 se presenta un ejemplo de una organización en la India que está buscando nichos de mercado para leche, lana y estiércol de camello.

¿QUÉ HAY EN ESTE LIBRO?

¿Puede el enfoque basado en el mercadeo en nichos utilizarse en los países en desarrollo? ¿En qué circunstancias puede funcionar en estos países?, ¿es económicamente sostenible?, y ¿beneficia realmente a los pastores? ¿Cuáles son los problemas y obstáculos para comprender y extraer el potencial de los productos de nicho derivados de las razas y especies autóctonas?

Este libro reúne ocho estudios de casos de todo el mundo (tres de África, dos de Asia y dos de América Latina) sobre el mercadeo en nichos de productos especializados (lana, cachemira, pieles, carne y leche) de cabras, ovejas, dromedarios y camellos bactrianos. Algunos venden productos ya existentes mientras que otros han desarrollado nuevos productos de sus razas tradicionales. Algunos venden sus productos en zonas cercanas; otros explotan mercados de exportación de gran valor. Todos han encontrado maneras de crear mercados para sus productos a través de novedosas estrategias de mercadeo, imagen de marca y diseño de productos, y mejorando la organización, la producción, la elaboración y la distribución.

Estos estudios identifican algunos de los componentes más importantes para tener éxito en las iniciativas relacionadas con el mercadeo en nichos con razas autóctonas: la necesidad de un agente externo (una empresa, una ONG, un proyecto financiado por donantes o el gobierno) para comprender el potencial del mercado y aportar los conocimientos técnicos para emprenderlas, la necesidad de inversiones para desarrollar infraestructura, la necesidad de llevar a cabo investigaciones aplicadas, la importancia del diseño y la capacitación (incluyendo en técnicas empresariales) y el desarrollo organizacional, la necesidad de crear



plataformas de múltiples interesados directos entre productores, promotores, procesadores, comerciantes y consumidores.

Estas iniciativas fueron establecidas con motivaciones diferentes: principalmente para aumentar los ingresos de los pastores y otras personas de la localidad o para establecer un negocio rentable. Sólo en unos pocos casos fue la conservación de la raza un factor preponderante.

CÓMO SE PRODUJO ESTE LIBRO

En 2008, la Liga por los Pueblos Pastores y Desarrollo Ganadero Endógeno (League for Pastoral Peoples and Endogenous Livestock Development – LPP) convocó a la presentación de ponencias sobre el mercadeo en nichos para razas y especies menores autóctonas. Se recibieron 14 sugerencias para temas, un número que puede ser reflejo de las pocas experiencias relevantes en este campo en todo el mundo. Se seleccionaron las ocho más apropiadas y se solicitó a los autores enviar manuscritos completos de acuerdo a una estructura determinada. Los autores fueron luego invitados a un «taller de redacción» de 3 días, que tuvo lugar en Kalk Bay, Ciudad del Cabo, Sudáfrica, del 4 al 6 de diciembre de 2008.

Los autores presentaron sus manuscritos durante el taller de redacción. Los otros participantes comentaron e hicieron críticas constructivas sobre cada manuscrito. Los tres editores presentes ayudaron luego a los autores a revisar el manuscrito y encargaron el material gráfico a la artista también presente. Estas presentaciones se prolongaron por un día y medio. Los manuscritos resultantes constituyen la base de los capítulos 1 a 8 de este libro.

Durante la segunda parte del taller de redacción, los participantes analizaron los manuscritos a manera de preguntas sobre el problema a abordar, el riesgo o la oportunidad para la raza o las especies involucradas, la naturaleza del producto de nicho, la implementación y las actividades, actores y público objetivo, éxitos, desafíos, oportunidades y potencialidades, género, instituciones y políticas, impacto sobre el medioambiente y sostenibilidad de los esfuerzos del mercadeo en nichos. Luego resumieron las respuestas a estas preguntas. Sus debates y resultados constituyen la base de la sección 4 de este libro.

REFERENCIAS

- CBD.** 1992. *Convenio sobre la diversidad biológica*. www.cbd.int/convention/convention.shtml
- FAO.** 2006. *La larga sombra del ganado: problemas ambientales y opciones*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Roma. (también disponible en: www.fao.org/docrep/011/a0701s/a0701s00.htm)
- FAO.** 2007a. *Plan de acción mundial sobre los recursos zoogenéticos y la Declaración de Interlaken*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Roma. (también disponible en: www.fao.org/docrep/010/a1404s/a1404s00.htm)
- FAO.** 2007b. *La situación de los Recursos Zoogenéticos Mundiales para la Alimentación y la Agricultura*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Roma. (también disponible en: www.fao.org/docrep/012/a1250s/a1250s00.htm)
- FAO.** 2009. *Contributions of smallholder farmers and pastoralists to the development, use and conservation of animal genetic resources*. CGRFA, ITWG–AnGR, 28–30 de enero de 2009. (también disponible en: www.fao.org/ag/againfo/programmes/en/genetics/documents/CGRFA_WG_AnGR_5_09_Inf_4.pdf)

- Köhler–Rollefson, I., H.S. Rathore, y E. Mathias.** 2008. Local breeds, livelihoods and livestock keepers' rights in South Asia. *Tropical Animal Health and Production*, 41(7): 1061–70.
- PNUD.** 2000. *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. www.undp.org/mdg/
- Röling, N.** 2009. Conceptual and methodological developments in innovation. Págs. 9–34 en Sanginga, P., A. Waters–Bayer, S. Kaaria, J. Njui y C. Wezzasinha. *Innovation Africa: Enriching farmers' livelihoods*. Earthscan: Londres y Sterling, VA.