

SECCIÓN 4

# Análisis







# Análisis

*Paul Mundy, Evelyn Mathias y los participantes en el taller de redacción*

Este libro describe ocho casos (tres de Asia y África y dos de América Latina) en los que los pobladores de las zonas marginales producen productos especializados a partir de razas autóctonas y especies menores (camellos bactrianos, dromedarios, cabras y ovejas). Las materias primas incluyen lana, cachemira, carne, pieles y leche.

El presente análisis se basa en los casos y en los intensos debates con los autores y los participantes en el taller de redacción. Por razones de conveniencia, nos referimos a cada caso por el país y la especie animal (por ejemplo, ovejas de India) y, en ocasiones, por el producto (por ejemplo, lana).

## SITUACIÓN ANTES DE LA INICIATIVA SOBRE MERCADEO EN NICHOS

La tabla 5 resume los lugares, razas y sistemas de producción en los ocho casos. Los casos representan una serie de sistemas de producción, desde sedentarios (Sudáfrica), pasando por los trashumantes (cabras de Kirguistán y Argentina), hasta los pastores nómadas (Somalia, Mongolia, Mauritania). En todos los casos, la explotación de los animales es extensiva y con pocos insumos externos.

En los ocho casos, los pastores criaron sus animales principal o parcialmente con fines de subsistencia: ellos o sus familiares y vecinos consumían gran parte de la carne y la leche producida por los animales, y tejía la lana en distintas artesanías y prendas de vestir para uso doméstico. La mayoría producía también un producto no procesado y de bajo valor (vellones sin lavar y sin clasificar, pieles, animales en pie, leche) para la venta. Estos productos competían con otros similares y, a menudo, de calidad superior de otras razas (lana blanca de merino) o lugares (cachemira de China, leche importada de Europa). Ninguno de los grupos había intentado explotar comercialmente las características específicas de sus razas. Por esta y otras razones, muchas de las razas estaban en declive.

Muchos de los animales eran polivalentes: también producían otros productos y servicios: leche, labranza, estiércol y transporte. En varios casos, los animales en cuestión no eran la principal fuente de ingresos o de medios de subsistencia de los pastores. Los criadores de ovejas linca en Argentina, por ejemplo, también tenían rebaños más grandes de ovejas merino; los pastores somalés mantenían ganado vacuno y otras especies junto a sus camellos, y los productores en Sudáfrica siembran cultivos y crían otros tipos de ganado además de las cabras.

## ACCEDIENDO A LOS NICHOS DE MERCADO

### ¿Primero el producto o el mercado?

En el mundo de los negocios, es común identificar primero una oportunidad de mercado y después desarrollar los productos para abastecerlo. Este fue el enfoque utilizado por Tiviski en Mauritania. Primero identificó un mercado muy prometedor (los consumidores de leche

TABLA 5  
Resumen de los casos: lugares, razas, sistemas de producción y productos

País	Especie	Raza	Producto	Sistema de producción	Productos y servicios anteriores
India	Ovinos 	del Decán	Lana 	Mixto	Vellones de lana, frazadas, animales en pie, leche, estiércol, labranza
Kirguistán	Caprinos 	Jaidari (= local)	Cachemira 	Trashumante	Vellón esquilado sin clasificar, animales en pie
Mongolia	Camélidos (camello bactriano) 	Nutgiin Mongol	Lana 	Pastoril	Lana cruda, artesanías para uso doméstico, leche, transporte
Argentina	Ovinos 	Linca	Lana 	Sedentario	Lana a granel, artesanías para uso doméstico
Sudáfrica	Caprinos 	Autóctona	Carne, pieles 	Sedentario	Animales en pie, carne para consumo doméstico
Argentina	Caprinos 	Criolla	Carne 	Trashumante	Animales en pie, carne, pieles
Mauritania	Camélidos (dromedario) 	?	Leche 	Pastoril	Leche para uso doméstico
Somalia	Camélidos (dromedario) 	Bari, Guban, Hawd	Leche 	Pastoril	Leche para uso doméstico, transporte

de camello en Nuakchot) y luego estableció una cadena de valor para abastecer dicho mercado. Esto implicó la construcción de infraestructura, la identificación de proveedores de leche y la creación de vínculos entre ellos.

En los proyectos de desarrollo, empero, es habitual comenzar con un grupo de personas en desventaja (por ejemplo, los productores pobres en una determinada zona) y tratar de encontrar maneras para ayudarles a mejorar sus medios de subsistencia. Esto a menudo implica la búsqueda de mercados para un producto que ya producen. Este fue el enfoque más utilizado en la mayoría de los casos descritos en este libro. Por ejemplo, en Kirguistán, el proyecto está creando vínculos con los compradores de cachemira; en Mongolia, el proyecto busca canales de comercialización para la lana de camello; y en Sudáfrica, Umzimvubu Goats compra animales a los pastores que ya los crían. Con toda probabilidad este será el enfoque utilizado por la mayoría de las iniciativas para conservar las razas autóctonas a través del mercadeo en nichos.

### Mercados objetivo

Siete de los ocho casos describen una cadena de valor completa, desde el productor que cría el animal, hasta el consumidor que come, bebe, viste, acarrea, teje o se sienta sobre



TABLA 6  
Matriz de productos/mercados para los ocho casos

Mercado	Producto	
	Existente	Nuevo
Existente	<b>Penetración de mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Argentina: carne de chivito</li> </ul> 	<b>Desarrollo de producto</b>
Nuevo	<b>Desarrollo de mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kirguistán: cachemira de cabra</li> <li>Mongolia: lana de camello bactriano</li> <li>Argentina: lana de oveja</li> <li>Somalia: leche de dromedario</li> </ul> 	<b>Diversificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>India: lana de oveja</li> <li>Sudáfrica: carne y artesanías de cabra</li> <li>Mauritania: leche de dromedario</li> </ul> 

*Aumento del riesgo*

el producto final. Uno de los casos, el de las cabras de Kirguistán, describe un producto intermedio, cachemira cardada, que es procesada para fabricar el producto final (prendas de vestir) que se vende a los consumidores.

¿A qué mercados se destinan estos productos? Seis de los casos están dirigidos a verdaderos nichos de mercado: consumidores preocupados por el medioambiente, turistas, casas de moda, aficionados al tejido y anfitriones de asados. Tres a mercados de exportación (lana de oveja de India, cachemira de Kirguistán, lana de camello de Mongolia); los restantes a centros urbanos o visitantes de la zona. Ninguno de los casos centra su atención en los consumidores locales del medio rural.

Uno de los casos apunta más a un mercado de consumo masivo: la leche de camello en Somalia se vende a los residentes urbanos.

En el último caso, la central lechera Tiviski en Mauritania ilustra una combinación de estrategias de mercadeo en nichos y de consumo masivo. Comenzó sirviendo a un nicho de mercado: los consumidores del norte de la ciudad de Nuakchot que prefieren la leche de camello a la de vaca. Pero la central lechera ha tenido dificultades para asegurar un suministro fiable de leche de camello, por lo que se expandió a la leche de vaca y de cabra. Se vende a los consumidores urbanos de clase media y compite con otros productos lácteos de producción local, así como con leche en polvo y reconstituida importada. Tiviski también ha desarrollado un verdadero producto de nicho, el queso de camello, pero hasta ahora los esfuerzos para comercializarlo han sido infructuosos debido a obstáculos regulatorios.



## ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Las empresas pueden contemplar cuatro estrategias alternativas de mercadotecnia (tabla 6). Este cuadro se conoce como la matriz de Ansoff, por el especialista que la desarrolló.

### Penetración de mercado

Una empresa puede tratar de aumentar sus ventas de **productos existentes** en los **mercados existentes** (a los que ya sirve), por ejemplo mediante una mejor comercialización, publicidad, reenvasado, o reducción de precios. Este enfoque se denomina «penetración de mercado». Suele considerarse la estrategia más segura de mercadotecnia, por cuanto la empresa ya está familiarizada con el producto y el mercado.

Sólo un caso (las cabras de Argentina) se centró en la penetración de mercado. Esta iniciativa requirió del etiquetado de un producto existente (carne de chivito), sin mayor modificación al producto en sí, y su venta en los mercados existentes. El etiquetado pretendía diferenciar la carne criolla de los productos competidores, lo que permitiría a los minoristas venderla a los consumidores a un precio más alto, con el consiguiente beneficio para el procesador y los productores.

### Desarrollo de productos

La empresa puede desarrollar **nuevos productos** para abastecer un **mercado existente**. Por ejemplo, una empresa que ya vende chaquetas para hombres jóvenes puede ampliar su gama de productos incluyendo camisas y pantalones. Este enfoque se conoce como «desarrollo de productos».

Ninguno de los casos da cuenta de intentar (en un principio, al menos) desarrollar nuevos productos para los mercados existentes. Esto es sorprendente, por cuanto el desarrollo de productos es una estrategia prácticamente exenta de riesgos. Sin embargo, en varios casos sí entró en juego el desarrollo de productos en una fase posterior (véase más adelante).

### Desarrollo de mercado

Por otra parte, la empresa puede vender un **producto existente** a un **nuevo mercado**. Por ejemplo, la compañía podría ampliar las ventas de sus chaquetas a una nueva región del país, o podría dirigirse a un grupo diferente de consumidores. Este enfoque se denomina «desarrollo de mercado».

Cuatro casos (Kirguistán, Mongolia, ovejas de Argentina y Somalia) buscaron nuevos mercados para un producto existente. Las iniciativas en Kirguistán y Mongolia se dirigieron hacia nuevos mercados en Europa o América porque creyeron que sería demasiado difícil transformar los canales existentes que abastecen a los compradores chinos. Para atender los nuevos mercados era necesario mejorar la calidad del producto mediante la introducción de nuevas técnicas de transformación.

En el caso de Argentina, los productos (ponchos y otras artesanías) ya existían, pero para uso doméstico y no para la venta. El Mercado de la Estepa explotó un nuevo mercado (turistas) para estos productos tradicionales.

El caso de Somalia se centró en el desarrollo de mercado (suministro a consumidores urbanos de Bosaso) para un producto existente sin modificación alguna (leche de camello).



El producto ya existía, pero los productores no tenían forma de venderlo. La novedad aquí consistió en organizar la cadena de recolección lechera, el transporte y el comercio para satisfacer la demanda del nuevo mercado.

### Diversificación

El enfoque final consiste en desarrollar un **producto nuevo** para un **mercado nuevo**. La empresa que vende chaquetas para jóvenes podría empezar a producir blusas para mujeres. Este enfoque se conoce como «diversificación». Es la estrategia más arriesgada y más costosa, ya que requiere tanto el desarrollo de un nuevo producto como incursionar en un mercado desconocido.

Los tres casos restantes (India, Sudáfrica y Mauritania), crearon productos nuevos (bolsos, embutidos, productos de cuero, productos lácteos pasteurizados) para mercados nuevos (compradores extranjeros, supermercados, consumidores urbanos). En la India, la demanda de lana gruesa de color de las ovejas del Decán estaba disminuyendo en los mercados habitualmente abastecidos por los pastores. La solución fue el desarrollo de nuevos productos (bolsos especialmente diseñados) para mercados nuevos (compradores extranjeros).

En Sudáfrica, la demanda local de cabras fue esporádica, por lo que era poco el interés de los productores en aumentar la cría de animales. Los clientes existentes no estarían interesados en otros productos caprinos, así que era necesario encontrar nuevos mercados. Para ofrecerles artículos que pudieran comprar, era necesario crear nuevos productos (carne, embutidos y artesanías) y establecer una planta industrializadora para producirlos.

En Mauritania, los pastores de camellos tenían un excedente de leche que no podían vender (por falta de un comprador) o no querían vender (a causa de las barreras culturales). La innovación de Tiviski consistió en identificar un mercado potencial para este producto en la lejana Nuakchot, y crear las instalaciones necesarias para llevar la leche a la ciudad, procesarla y entregarla a los clientes. Está tratando de exportar queso de camello a Europa.

### Cambio de estrategias

Una vez que estas empresas habían desarrollado sus nuevos productos y se habían establecido en los nuevos mercados, tenían libertad para explorar estrategias menos costosas y riesgosas para ampliar sus ventas. Han adoptado estrategias para el desarrollo de productos y mercados. Tanto Kala Shramik como Umzimvubu Goats están ampliando continuamente su gama de bolsos, alfombras y artesanías y buscando nuevos compradores y minoristas. Tiviski también ha diversificado su gama de productos lácteos en varios tipos de yogur y quesos elaborados con leche de vaca, de cabra y de camello y ha invertido en una planta de UHT. Vende productos lácteos a otras ciudades además de Nuakchot y a los países vecinos.

### LAS CUATRO P DE LA COMERCIALIZACIÓN

Para que un producto cubra un nicho de mercado, ha de diferenciarse de alguna manera de otros productos competidores. Esto se puede hacer de varias maneras, que podemos clasificar en las cuatro *P* de la comercialización: **producto**, **precio**, **lugar** (*place*) y **promoción**. El cuadro 7 resume los enfoques de los ocho casos.