

TABLA 7  
Las cuatro P de la comercialización

Caso	Producto	Precio	Lugar (p/ace)	Promoción
India: lana de ovejas del Decán	Diseño de productos, lana de color 	Competencia con otros productores de artesanías	Exportaciones, minoristas indirectos (minoristas de artesanías), pedidos a granel, sitio web	Características del producto, vínculos locales (sin marcación)
Kirguistán: cachemira	Fibra ultrafina 	Competencia con otros productores de cachemira	Exportaciones (compradores extranjeros)	Características del producto
Mongolia: lana de camello bactriano	Lana suave, hipoalergénica, colores naturales 	Competencia con otras lanas de especialidad	Exportaciones (tiendas de pasatiempos)	Características del producto, etiquetado, indicación geográfica
Argentina: lana de ovejas linca	Tipo de producto, diseño, lana de color 	Competencia entre productores	Puntos de venta propios	Características del producto, vínculos locales
Sudáfrica: carne y pieles de cabra	Calidad del producto, pieles de color 	Extremo superior del mercado, compite con otros tipos de carne	Puntos de venta propios, minoristas indirectos	Características del producto, marcación
Argentina: carne de cabra criolla	Sabor del producto 	Extremo superior del mercado, compite con otros tipos de carne	Minoristas indirectos (supermercados, restaurantes, carnicerías)	Características del producto, Indicación geográfica
Mauritania: leche de camello	Calidad del producto, vida útil, queso, sabor de la leche 	Extremo superior del mercado, compite con otros suplidores e importaciones	Minoristas indirectos (tiendas de barrio, mayoristas, tiendas de, abarrotes, supermercados, hoteles)	Características del producto, marcación, envasado
Somalia: leche de camello	? 	?	Minoristas indirectos (vendedores en el mercado)	Disponibilidad

## Producto

Examinamos dos aspectos del producto: las características que lo diferencian de otros productos y las características de la raza que contribuyen a las del producto.

**Características especiales.** Para atender un nicho de mercado, el producto ha de tener alguna cualidad distintiva. En todos los casos, excepto en Somalia, las empresas produjeron dichos productos: atractivos diseños artesanales (India, Sudáfrica y lana de Argentina), cachemira excepcionalmente fina (Kirguistán), lana hipoalergénica (Mongolia), sabor distintivo (carne de Sudáfrica y cabras de Argentina) y calidad superior y larga vida útil (Mauritania).

**Características de la raza.** En seis casos, las características de la raza o especie son primordiales para las características del producto. En Kirguistán, la fina cachemira de las cabras que evolucionó para hacer frente a los duros inviernos, es la parte más valiosa del vellón. La lana de color de las ovejas del Decán de la India y de las ovejas linca de Argentina permite a los artesanos elaborar artesanías con diseños distintivos. La suavidad y los

atractivos colores naturales son las principales características de la lana de camello de Mongolia. Las pieles multicolores de las cabras de Sudáfrica permiten a Umzimvubu Goats elaborar una gama de atractivas artesanías de cuero. Y el sabor de la carne de cabra criolla (el resultado de la combinación de la raza y el medioambiente) es una de las bases de la comercialización de la carne de chivito criollo de Neuquén en Argentina.

En un séptimo caso, los esfuerzos realizados por Mauritania para la comercialización de un producto de nicho (queso de leche de camello) han fracasado hasta ahora en razón de la falta de demanda local y las restricciones europeas para la importación. Si estas restricciones se levantaran, la central lechera Tiviski estaría en una posición ventajosa para aprovechar un mercado potencialmente importante y rentable.

## Precio

Ninguno de los casos da cuenta de tratar de vender sus productos a precios inferiores a los de la competencia. Esto es de esperarse: un producto de nicho es más caro que el producto de consumo masivo equivalente.

**Efectos de la competencia de precios.** Si bien no compiten en precio, no significa que las empresas descritas en los ocho casos pueden cobrar antojadizamente por sus productos. Todos deben competir en algún nivel con productos similares. La India tiene muchos grupos de autogestión dedicados a la artesanía, hecho que limita el precio que Shramik Kala puede cobrar por sus bolsos y frazadas. El precio de la cachemira fina lo determina el mercado mundial, y la mala reputación de Kirguistán en cuanto a la producción de cachemira y la falta de organización de mercado, ciertamente limita el número de compradores y los precios que están dispuestos a pagar. La lana de camello de Mongolia tiene que competir con otras lanas especiales por espacio en el bolso de tejido de los aficionados estadounidenses. Y si un comerciante de leche somalí o un fabricante de ponchos argentino cobrara más que el resto, pronto se encontraría con que su producto se deja de vender.

**Posición en el mercado.** Algunos de los casos se han colocado deliberadamente en el extremo superior del mercado. La carne de chivito criollo en Argentina, por ejemplo, está diseñada para atraer a personas dispuestas a pagar un poco más por una costilla asada extraordinariamente sabrosa. La estrategia de Tiviski en Mauritania hace hincapié en la calidad superior y el buen envasado. Y Umzimvubu Goats procesa gran parte de su carne en embutidos, que se pueden vender con un mayor margen de utilidad que los cortes regulares de la carne.

## Lugar

En la teoría de la mercadotecnia, «lugar» se refiere al sitio en el que se vende un producto: un puesto, tienda, supermercado o página web. Los casos ilustran la venta de los productos en varios sitios.

**Puntos de venta propios.** El punto de venta es especialmente importante para los productos de lana en Argentina: el Mercado de la Estepa y una tienda en Buenos Aires son los únicos establecimientos donde es posible comprar los ponchos y otras artesanías elaboradas por las socias del Mercado. Esto significa que el personal de ventas (mujeres locales que confeccionan los artículos para la venta) puede reunirse con los clientes y explicarles cómo se confeccionaron los productos. La operación de sus propios puntos de venta tam-



bién permite a una empresa capturar un mayor porcentaje del valor de sus productos al no tener que trasladar parte del margen de ganancia a los minoristas indirectos. Pero a medida que crece la cooperativa del Mercado de la Estepa, esto podría resultar demasiado restrictivo y podría verse en la necesidad de buscar nuevos puntos de venta para sus productos.

**Minoristas indirectos.** Tres casos se basan casi exclusivamente en minoristas indirectos: la carne de chivito criollo en Argentina se vende a través de supermercados, carnicerías y restaurantes, mientras que los productos lácteos de Tiviski se distribuyen a través de 2 000 puntos de venta. La leche de camello en Somalia es vendida por una red de minoristas en la ciudad.

**Puntos de venta mixtos.** Umzimvubu Goats en el sur de África utiliza una mezcla de puntos de venta: tiene sus propios puntos de venta (restaurante y tienda de artesanías) en el sitio, pero vende gran parte de su producción a través de puntos de venta indirectos: la carne va a carnicerías cercanas y otros pequeños minoristas locales, en tanto que los artículos de cuero son vendidos a través de minoristas en todo el país. Shramik Kala también tiene una mezcla de puntos de venta: exporta gran parte de su producción, vende gran parte del resto a través de minoristas indirectos, y ha iniciado la comercialización a través de su página web.

**Exportaciones.** Tres casos se centran en los mercados de exportación. En la India, la cooperativa que gestiona la producción reconoció que carece de capacidad en el campo de la mercadotecnia, por lo que creó una filial parcialmente suya para encargarse de este aspecto. Desde entonces, sus ventas se han disparado. En Kirguistán, las organizaciones comunitarias venden la cachemira a compradores extranjeros. La lana de camello de Mongolia se vende a través de voluntarios y un distribuidor internacional y se puede comprar en tiendas de pasatiempos en los Estados Unidos. Estos dos casos describen operaciones relativamente nuevas y todavía no han logrado establecer cadenas de comercialización estables.

## Promoción

La promoción se refiere a cómo se promociona y anuncia el producto. Los casos ilustran diversos enfoques de promoción.

**Destacar las características del producto.** Las características especiales de un producto de nicho son puntos de venta evidentes. En cada uno de los casos, las empresas llamaron la atención de los clientes hacia los colores naturales de la lana, la finura de la cachemira, el sabor superior de la carne o la calidad de la leche. Incluso en Somalia, donde se vende un producto crudo, la leche fresca se vende a un precio más elevado que el de un producto que se ha echado a perder por su exposición al calor.

**Marcación y etiquetado.** La mayoría de los casos describen esto. La lana de camello de Mongolia se vende a través de la iniciativa «Nomad Yarns» en los Estados Unidos; la carne de cabra y artesanías de cuero se venden en Sudáfrica bajo la etiqueta de «Umzimvubu Goats», en tanto que en Mauritania Tiviski vende sus productos lácteos en envases atractivos bajo su propia marca. Empero, no es necesario insistir en una marca: en la India, Shramik Kala no marca sus productos, sino que más bien confía en el diseño de su gama de productos para efectos de la identidad de sus productos.

**Resaltando los vínculos locales.** Basando el producto en una distintiva tradición local se logra que los clientes lo relacionen con esa área. Eso puede ser importante, por ejemplo,



### RECUADRO 8 Indicaciones geográficas

De acuerdo con el artículo 22 del Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), las indicaciones geográficas son «las indicaciones que identifican un producto como originario del territorio de un Miembro o de una región o localidad de ese territorio, cuando determinada calidad, reputación u otra característica del producto sea imputable fundamentalmente a su origen geográfico».

Las indicaciones geográficas sirven como «marcas colectivas» que indican la reputación de un determinado producto agrícola. Esta reputación es el resultado de conexiones culturales, condiciones climáticas y ecológicas peculiares y la historia que distinguen a un producto en particular. Un ejemplo conocido es el *champagne*: sólo un determinado tipo de vino espumante producido en una región de Francia se puede llamar «champán».

Las indicaciones geográficas ayudan a los consumidores a identificar un producto y evitan que los productores de fuera de una región hagan pasar sus productos como procedentes de esa región. Una indicación geográfica es una propiedad permanente de los habitantes de una región en particular. Mantiene su validez siempre y cuando el producto indicado continúe siendo identificado con dicha localidad. Motiva a los productores y procesadores a mantener la calidad y la reputación de su producto.

Más información en: [www.wto.org/spanish/tratop\\_s/TRIPS\\_s/gi\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/TRIPS_s/gi_s.htm)

para los productos destinados a los turistas. Un ejemplo de este enfoque son los ponchos y otras artesanías de lana de oveja linca en Argentina. El Mercado de la Estepa enfatiza los vínculos locales de diversas maneras: el producto mismo (prendas distintivas tales como ponchos, tejidos en diseños étnicos), la etiqueta mostrando quién elaboró el artículo (creando un vínculo invisible entre el fabricante y el comprador), y a través del personal de ventas (véase más adelante).

**Indicaciones geográficas.** Las indicaciones geográficas son un tipo especial de etiquetado que resalta los vínculos locales y permite a los productores etiquetar sus productos de manera exclusiva (recuadro 8). Dos de los casos describen Denominaciones de origen protegidas, un tipo específico de indicación geográfica: la designación de «chivito criollo del norte de Neuquén» en Argentina y «lana de camello del desierto de Gobi» en Mongolia. Tal como muestra el caso de Argentina, el proceso para el establecimiento de una indicación geográfica está lejos de ser simple y, una vez establecida, se requiere un gran esfuerzo para la comercialización del producto y para garantizar que los productores cumplan con los requisitos. Las indicaciones geográficas son relativamente nuevas para la comercialización de ganado en el mundo en desarrollo, pero entrañan un gran potencial para la comercialización de razas autóctonas.



**TABLA 8**  
**Intervenciones a nivel de proyecto**

Caso	Promotores del proyecto				Intervención*			Promotores		
	Conservación de la raza	Desarrollo económico	Conservación ambiental	Conservación del estilo de vida	Oportunidad comercial	Producción	Procesamiento		Organización	Cadena de valor
India: lana de ovejas del Decán 	•	•		•			xxx	xxx	xxx	ONG
Kirguistán: cachemira 	•	•			xx		xx	x	x	Donante, compañía consultora, individuos
Mongolia: lana de camello bactriano 	•	•	•				xxx	x	x	ONG, individuos
Argentina: lana de ovejas linca 	•	•					xx	xxx	xxx	ONG, gobierno, instituto de investigación
Sudáfrica: Carne y cueros de cabra 	•					xx	xxx	xx	xxx	Miembro, compañía consultora, instituto de investigación
Argentina: carne de chivito criollo 		•						xx	xxx	Instituto de investigación
Mauritania: leche de camello 					•	xx	xxx	x	xxx	Empresa privada
Somalia: leche de camello 		•			•		x	x	xxx	No

\* xxx énfasis principal; xx parte de la actividad; x énfasis secundario, nueva iniciativa o fracaso



## INTERVENCIONES A NIVEL DE PROYECTO

Los ocho casos examinan algún tipo de intervención en el sistema de producción y comercialización por parte de una ONG, una organización de donantes, una organización de investigación, el gobierno o la empresa privada, o alguna combinación de éstos. (El caso de Somalia trata sobre un programa de seguridad alimentaria y una iniciativa de investigación, pero no hay suficiente información que nos permita sacar muchas conclusiones al respecto. En el análisis del caso de Somalia, nos referimos al sistema de mujeres comerciantes, a menos que explícitamente mencionemos las iniciativas externas).

En cuatro de los casos (India, Kirguistán, Mongolia y Somalia), los donantes extranjeros facilitaron la mayor parte de los recursos financieros para el proyecto. En tres casos (Sudáfrica y los dos casos de Argentina), la financiación provino principalmente de los gobiernos nacionales o locales. En un caso (Mauritania), la financiación provino de préstamos comerciales e inversión privada.

### Motivación para la intervención

Tal como se describe en la Introducción, la razón primordial para la producción de este libro es dilucidar la manera de conservar las razas a través del mercadeo en nichos. Sin embargo, sólo en cuatro de los casos (todos ellos relacionados con lana y cachemira) fue la **conservación de la raza** una motivación para las iniciativas, e incluso en estos casos no fue necesariamente la razón principal de la iniciativa (tabla 8). La mitigación de la pobreza o el **desarrollo económico** fueron la principal motivación para seis de los ocho casos, mientras que el establecimiento de un **negocio** rentable fue la motivación de los otros dos (Mauritania y Somalia). Para un caso (camellos de Mongolia), la **conservación de la naturaleza** fue una motivación parcial para el proyecto, en tanto que para otro (ovejas de la India), la preservación de un **estilo de vida** fue un factor importante.

### Tipo de intervención

Los proyectos se centraron en cuatro tipos de intervenciones (tabla 8):

- **Producción pecuaria.** Varios de los proyectos procuraron aumentar o mejorar la producción de los animales que producen las materias primas: mediante el establecimiento de rebaños de cría, aumentando el número de animales con las características deseadas, y mejorando la gestión y la salud de los animales. Sin embargo, en ninguno de los casos fue la producción de materias primas un objetivo importante del proyecto. Ninguno de los proyectos se centró en la modificación de la producción pecuaria para alcanzar niveles de producción específicos (como la producción orgánica) o de otros objetivos relacionados con la producción (por ejemplo, conservación ambiental y de la raza, o estándares mejorados para promover el bienestar animal). Pero esos objetivos fueron incluidos indirectamente en el proyecto caprino de Argentina, el caso de los camellos de Mongolia y la iniciativa de Umzimvubu Goats de Sudáfrica.
- **Procesamiento.** La mejora del procesamiento de las materias primas fue un factor importante en buena parte de los casos. Esto implicó el establecimiento de fábricas (en Mauritania y Sudáfrica), el diseño de nuevos productos (en India), la introducción de nuevas técnicas (en Mongolia e India), y el perfeccionamiento de las técnicas de selección y clasificación (en Kirguistán).
- **Organización.** La organización de grupos de productores y procesadores fue clave



en varios casos. Esto podría significar organizarlos en cooperativas de producción, darles empleo, establecer empresas formales, o subcontratar el trabajo a los procesadores. Los esfuerzos de organización no siempre tienen éxito, sin embargo, como lo demuestran los intentos de formar grupos de productores o procesadores en Kirguistán, Mongolia y Mauritania (véase más adelante la sección sobre instituciones).

- **Construcción de una cadena de valor.** Todos los casos incluyeron esfuerzos para identificar mercados y desarrollar una cadena de valor. Sin ella, los productores y procesadores se quedan con productos que no pueden vender.

### Promotores

En siete de los ocho casos intervino un «promotor», es decir, una persona, grupo u organización de fuera de la comunidad pastoril, pero con un profundo conocimiento de la realidad, decidido a cambiar la situación. Algunos de estos promotores hicieron aportes al libro. Sólo en Somalia se basa el esfuerzo de comercialización en una iniciativa local: estimuladas por la creciente demanda de leche de las ciudades en rápido crecimiento, las mujeres locales comenzaron a comercializar la leche de camello. En este caso la intervención del proyecto ocurrió más tarde, ayudando a mejorar una cadena de valor existente.

Los promotores suelen desempeñar un papel vital en los esfuerzos de desarrollo. Proveen ímpetu, buscan financiación, aportan información sobre oportunidades de comercialización, tecnologías y capacidades empresariales, y conectan a los productores locales con el mundo exterior. Su compromiso a largo plazo garantiza que se hallará una solución, si la hubiera. A menudo la falta de estos promotores es la causa principal del fracaso de los proyectos de desarrollo. Si bien este no parece haber sido el caso en ninguno de los ocho ejemplos, los promotores también pueden llevar a una empresa en la dirección equivocada, y la pérdida de un promotor, por la razón que sea, puede significar el fin de una iniciativa.

Los promotores pueden ser del gobierno (como en el caso de Sudáfrica), de una ONG o una universidad (como en Mongolia), o del mundo empresarial (como en Mauritania). En general, las empresas funcionan mejor cuando son dirigidas por empresarios que aspiran a obtener beneficios. Lamentablemente, muchas empresas establecidas con base en los más altos motivos filantrópicos corren el riesgo de no implantar un modelo de negocio rentable o de no poseer las habilidades necesarias para generar beneficios económicos, lo cual las hará insostenibles en el largo plazo.

## APORTES AL PROYECTO

### Investigación

La investigación fue un ingrediente clave en siete casos (se carece de información suficiente sobre el proyecto de Somalia). La investigación incluyó tres tipos:

- **Investigación sobre la producción.** Se analizó el proceso de producción y la situación social y económica de los productores. Era preciso identificar (por ejemplo) cuáles eran las necesidades de los productores y si estarían dispuestos y en condiciones de suministrar puntualmente las cantidades necesarias. Esto se hizo a menudo mediante una combinación de estudios formales e investigaciones informales y participativas en las que tomaron parte los productores.



- **Investigación sobre los productos.** Esta se centró en el producto mismo: las características de la fibra de lana o cachemira, la genética de las razas, las características de la leche y el desarrollo de productos. Para ello se requirió los servicios de instituciones especializadas, en algunos casos ubicadas en el extranjero.
- **Investigación sobre el mercado.** Se investigó el mercado potencial para el producto: la demanda de los diferentes productos, compradores potenciales, requisitos de calidad, precios, acuerdos de comercialización, etc. Los estudios fueron realizados a través de organizaciones de mercadotecnia y consultores.

Es menester recalcar la importancia de la investigación al planificar intervenciones como las aquí descritas. La comprensión del sistema de producción, del producto y del mercado, es vital para garantizar que las empresas produzcan artículos que se pueden vender en un determinado mercado. Pero ni la investigación más profunda garantiza el éxito: otros factores, tales como los cambios políticos (prohibición de la Unión Europea para las importaciones de leche procedente de Mauritania), la evolución macroeconómica (la disminución de la demanda de lana gruesa) y los eventos inesperados (la pérdida de un miembro clave del personal, la llegada de un competidor) pueden arruinar un plan por demás bien diseñado. Una buena investigación anticipará muchos de los riesgos potenciales, pero no puede preverlos todos.

### Tecnología

Por lo general, añadir valor significa la introducción de nuevas tecnologías. Los insumos menos costosos en términos de tecnología estaban probablemente en Kirguistán, donde el proyecto introdujo peines de bajo costo para venderlos a los criadores de cabras. Las intervenciones en la India, Argentina (ovejas) y en Mongolia también involucraron equipos de bajo costo para cardar e hilar la lana.

Los casos de Sudáfrica y Mauritania implican inversiones a gran escala en fábricas, equipos de procesamiento y transporte. Si bien este tipo de empresas más grandes puede beneficiar a más personas y tener un mayor impacto en la economía local, también puede ser más riesgoso si la gestión de la empresa ha de dejarse en manos locales (como en Sudáfrica) o si las inversiones no satisfacen las necesidades de los productores o los cambios del mercado.

Estos últimos riesgos se ilustran en el caso de Somalia, donde las intervenciones comunitarias de bajo costo (la provisión de recipientes y la construcción de instalaciones básicas para el comercio) resultaron más exitosas que los esfuerzos por establecer una planta procesadora a gran escala, probablemente porque las primeras reforzaron la cadena de valor local en lugar de tratar de modificarla con base en las ideas de personas extrañas. En el ejemplo de Somalia también se demuestra que es factible desarrollar cadenas de valor sin ningún tipo de inversión externa específicamente relacionada con la cadena.

### Capacitación

La capacitación y la extensión fueron elementos clave en muchos de los casos. Se proporcionó cuando menos cuatro tipos de capacitación:

- **Aumento o mejora de la producción**, como por ejemplo, la manera de recolectar la leche bajo normas higiénicas básicas.



- **Procesamiento para añadir valor a los productos**, como el desarrollo de habilidades en hilado, tejido, selección y clasificación.
- **Organización**, como la formación de grupos, liderazgo y gestión de cooperativas.
- **Desarrollo de empresas**, incluyendo habilidades empresariales y de comercialización.

Parte de la capacitación fue formal: los productores caprinos en Sudáfrica recibieron 10 meses de capacitación y una capacitación formal en producción pecuaria. Otros cursos fueron más cortos, como los impartidos a las hilanderas de la República de Kirguistán y de Mongolia. Parte de la capacitación tuvo lugar en el puesto de trabajo, como por ejemplo, la experiencia adquirida por las mujeres que se turnaban para vender artesanías en el Mercado de la Estepa en Argentina.

La capacitación es especialmente importante para los pastores en razón de su limitada educación formal. Puede ser necesario enseñarles conocimientos básicos de lectura y aritmética y otras habilidades específicas.

### Transporte y comunicación

Una de las razones por las que los ganaderos tienen dificultades para comercializar sus productos se debe a que viven en zonas dispersas, alejadas y poco pobladas, con escasa infraestructura. De ahí que el transporte y la comunicación fueron elementos clave en la mayoría de los casos.

La organización del transporte desde el productor hasta el centro de procesamiento o punto de venta era vital para el acarreo de animales en pie, carne o leche, por cuanto son productos altamente perecederos. Umzimvubu Goats, la central lechera de Tiviski, y los comerciantes de leche somalíes, hicieron arreglos para recoger el producto crudo de los pastores, ya sea usando sus propios vehículos o por medio de terceros. En Argentina, ya existía la infraestructura para el transporte de las cabras al matadero y la carne a los clientes, por lo que no fue necesaria intervención alguna. La lana y la cachemira no son perecederas, por lo que el transporte desde el productor hasta el procesador era menos importante en estos casos.

La cuestión de hacer llegar el producto procesado al minorista o al consumidor también hubo de abordarse en varios casos. Las soluciones incluyeron el uso de transporte propio (Tiviski cuenta con una flota de vehículos para distribuir sus productos lácteos), el uso de empresas transportistas de terceros (como en Somalia), o haciendo los envíos a través de empresas de exportación (India, Mongolia). Al menos dos casos resolvieron el problema logrando que los compradores llegaran a ellos: el Mercado de la Estepa abastece a los turistas de paso, mientras que en Kirguistán, las organizaciones comunitarias dependen de la visita de los comerciantes que compran su cachemira.

Los caminos adecuados son vitales para el funcionamiento de una cadena de valor. El sistema de comercialización de la leche en Somalia dependía de una gran inversión en infraestructura, la construcción de un camino asfaltado para unir la fuente de producción con el mercado. La falta de caminos en gran parte de Mongolia, Mauritania y Somalia es un grave obstáculo para la mejora de la cadena de valor.

Las largas distancias hacen vital las buenas comunicaciones. Gran parte de esta comunicación tiene lugar a través de lazos, redes y cooperativas establecidas. Cuando estas ins-



tuciones existen y pueden adaptarse a la nueva cadena de valor, es importante apoyarse en ellas en lugar de tratar de crear nuevos vínculos.

Cuando se carecía de tales vínculos, las empresas trataron de crearlos, ya sea mediante la formación de nuevas organizaciones de productores y procesadores, o mediante la creación de fuertes vínculos entre los productores y la empresa central. Estos intentos han tenido éxito en algunos casos (Tiviski mantiene vínculos con cada uno de sus muchos proveedores de leche), pero han fracasado en otros (los intentos en Mauritania y Mongolia para formar grupos de productores). Para más información al respecto, véase más adelante la sección sobre instituciones.

Dos de los casos (ovejas en India y camellos en Mauritania) han destacado la importancia creciente de los teléfonos móviles. La cobertura de señal sigue siendo deficiente en muchas zonas, especialmente en las zonas alejadas y montañosas, pero los teléfonos móviles se están convirtiendo en un vínculo vital entre los productores de materias primas y la empresa a la que abastecen.

Internet adquiere importancia más adelante en la cadena. El correo electrónico y los sitios web enlazan a la empresa con clientes en todo el mundo: permiten a las empresas promover productos, identificar clientes potenciales, negociar acuerdos, coordinar las entregas y mantener la confianza.

## Normas

Todos los casos incluían algún tipo de normas sobre la calidad del producto. En algunos casos, esto era impuesto por los de afuera. La cachemira, por ejemplo, se comercia de acuerdo a normas internacionales: las fibras de un determinado diámetro y longitud tienen cierto precio. La lana también se comercia de acuerdo a ciertos grados: para vender sus productos los pastores deben cumplir con estas normas. Regulaciones gubernamentales de seguridad alimentaria, certificados tales como las denominaciones de origen protegidas, y los controles de calidad de los supermercados imponen normas y reglas que los mataderos deben acatar.

En otros casos, fueron las mismas empresas las que se impusieron normas estrictas. En la India, Shramik Kala estableció criterios de diseño para guiar a las artesanas que fabrican las artesanías e instituyó controles para garantizar el cumplimiento. La central lechera Tiviski en Mauritania también hace hincapié en la calidad: analiza toda la leche que recibe, se asegura de que sus productos se elaboren de forma higiénica, y recibe de vuelta el producto no vendido por los comerciantes para que los clientes no compren productos vencidos.

El caso de la lana de ovejas de Argentina no hace mención alguna a normas de calidad. Sin embargo, hay dos mecanismos que pueden estar funcionando aquí: los comités en el Mercado de la Estepa fiscalizan los productos suministrados por las afiliadas y examinan y guían a las nuevas afiliadas para asegurar su cumplimiento con los lineamientos vigentes. Reciben su pago sólo tras la venta de sus productos. Eso las motiva a comprender las exigencias de los clientes (lo cual se les facilita cuando se turnan para vender los productos) y a producir artículos de calidad al precio que los clientes desean.

Incluso en el caso de Somalia, donde el gobierno es débil y se carece de una organización central para administrar la cadena de valor, ha surgido una forma de control de calidad. La leche que se ha echado a perder por el calor y los caminos llenos de baches obtiene



un precio más bajo que la leche fresca. Las relaciones entre los minoristas y las comerciantes primarias y secundarias transmiten estas señales sobre los precios de vuelta al principio de la cadena: cabe esperar que un minorista que recibe leche agria de un mayorista reclame en voz alta, y que ese mensaje llegue de regreso a los proveedores de la leche. Esa es la razón por la que los conductores que transportan el producto desde el interior conducen a tanta velocidad.

### Instituciones

La creación de algún tipo de institución fue parte de los ocho casos, si bien el tipo varió ampliamente: una red espontánea y flexible (Somalia), grupos de producción y comercialización (Mongolia, Kirguistán), órganos de coordinación (cabras de Argentina), cooperativas grandes y formales (ovejas de Argentina, India, Sudáfrica), y una compañía privada (Mauritania). La mayoría de estas instituciones tenía funciones especializadas y se mantuvieron activas sólo al principio de la cadena (las cooperativas de pastores en India), en el medio (la red de mujeres comerciantes de leche en Somalia), o al final (la organización que distribuye la lana de camello de Mongolia en los Estados Unidos).

Varias de las instituciones más grandes tenían múltiples funciones e intervenían en la mayor parte o la totalidad de la cadena: la central lechera Tiviski en Mauritania, Umzimvubu Goats en Sudáfrica, y el Mercado de la Estepa en Argentina. No sólo realizaban funciones dentro de la cadena (procesamiento, transporte, control de calidad, etc.), sino que también eran responsables de la gestión de la totalidad de la cadena.

Pero los administradores de la cadena no siempre son buenos en todo. Tiviski se ha mantenido deliberadamente ajena a la producción de leche: se lo deja a los propietarios de camellos, que son los expertos en esta tarea. Shramik Kala ha cedido la responsabilidad de la comercialización a Mitan Handicrafts, una empresa especializada. Y aunque Umzimvubu Goats administra su propio establecimiento de ventas al por menor en el sitio, vende gran parte de su producción a través de tiendas de minoristas indirectos con mayor acceso a los clientes.

En Kirguistán y Mongolia, las ONG han asumido la gestión de la cadena, pero carecen de los conocimientos para realizar todas las tareas necesarias. Han tratado de estimular la creación de nuevas instituciones para hacerse cargo de dichas tareas, tales como cooperativas de productores, organizaciones de comercialización, etc., pero hasta ahora con poco éxito.

**Creación de instituciones.** Los esfuerzos para beneficiar a los pobres suelen ser iniciados por proyectos de desarrollo con la participación de gobiernos, donantes, ONG, empresas consultoras e instituciones de investigación. Seis de los ocho casos encajan en esta categoría. Pero los fondos se agotan y los proyectos llegan a su fin, por lo que se hace necesario crear nuevas instituciones que continúen y expandan los esfuerzos de producción y comercialización como actividades autosuficientes y económicamente viables.

Esta creación de instituciones ha tenido éxito en tres casos. En India y Argentina, las cooperativas gestionan la producción y comercialización de los productos de lana. El buen diseño de productos, la comercialización activa y la demanda pujante se traducen en empresas rentables e ingresos crecientes para los miembros y motivan a otros a unirse a la cooperativa. Una estructura democrática y reglas claras fomentan la participación de los



afiliados en las tareas de la cooperativa. En Sudáfrica, una empresa comunitaria gestiona la producción y comercialización de carne y artesanías de cabra, pero para que funcione adecuadamente es preciso solucionar los problemas de gobernabilidad.

En otros tres casos, los intentos de creación de instituciones se encuentran todavía en una etapa temprana, o los intentos preliminares han fracasado. Tanto en Kirguistán como en el caso de las cabras en Argentina, es demasiado pronto para saber si han tenido éxito los intentos para institucionalizar la comercialización. En Mongolia, la ONG que lidera el proyecto ha tratado de crear cooperativas de productores para gestionar la producción y comercialización de la lana de camello. Sin embargo, las limitaciones culturales y logísticas hace difícil la organización de los artesanos que viven en lugares muy dispersos, algunos incluso son nómadas. Queda entonces a la ONG la tarea de coordinar la producción y comercialización.

El caso de Mongolia ilustra un dilema que es típico de los proyectos de desarrollo de mercados: ¿deben los esfuerzos centrarse primero en la creación de instituciones locales para luego ayudarles a producir los productos y establecer vínculos con el mercado? Este enfoque corre el riesgo de que la población local pierda interés porque no ve un pronto beneficio. O, ¿debe procurarse primero identificar un producto con un mercado, para luego crear las instituciones locales y después transferirles la responsabilidad? Este enfoque corre el riesgo de fracasar ante la imposibilidad de transferir adecuadamente las competencias y la responsabilidad.

El caso de la central lechera de Mauritania es diferente por cuanto no hubo transferencia de competencias y responsabilidad. Tiviski es una empresa privada que estableció y gestiona la cadena de comercialización. Su fundadora no tenía previsto transferir la responsabilidad sobre la gestión de la cadena a otra organización. Tuvo que empezar desde cero y aprender por sí misma lo que funciona y lo que no. Los propietarios de Tiviski están muy comprometidos con el proyecto y lo que más necesitan para que funcione la cadena es un proyecto de desarrollo o una institución de investigación. Si la cadena funciona, Tiviski prospera; si no, se va a la quiebra. No hay un donante externo dispuesto a extender la financiación por otros cinco años; si desea invertir, Tiviski debe solicitar préstamos a tasas comerciales (aunque al comienzo la industria láctea recibió un préstamo de una agencia de desarrollo).

El caso de Mauritania también ilustra cuán difícil es crear instituciones a nivel local. Tiviski insta a sus proveedores a formar grupos o cooperativas. Por paradójico que parezca, esto convendría a Tiviski: los fuertes grupos de proveedores locales serían parte de las negociaciones sobre asuntos como precios y calidad, y facilitarían actividades como organización, pagos, control de calidad y trabajo de extensión. Pero los esfuerzos para organizar estos grupos no han fructificado por razones similares a las de Mongolia: el estilo de vida independiente y móvil de los pastores.

En el octavo caso, Somalia, el sistema de comercialización de la leche fue establecido por las mujeres locales, sin injerencia externa. Al igual que Tiviski, desarrollaron su propio sistema de compromiso para hacer funcionar la cadena. Agentes externos han tratado de mejorar el sistema de comercialización mediante la construcción de infraestructura y la provisión de equipo. Pese a ello, sin embargo, el éxito ha sido limitado: una industria láctea establecida por personas de afuera opera sólo a tiempo parcial por su deficiente integración



al sistema local. No obstante, es difícil mejorar este admirable sistema local sin una inyección adecuada de capital y conocimiento externo.

**Creación de instituciones pastoriles.** Como se mencionó anteriormente, es muy difícil construir instituciones viables en las sociedades pastoriles, origen de muchas razas pecuarias autóctonas. Los obstáculos son formidables: falta de infraestructura y medios de comunicación, ausencia de servicios de apoyo, grandes distancias, poblaciones dispersas, educación limitada, restricciones impuestas a las mujeres, un estilo de vida móvil, una existencia independiente y recelo hacia los de afuera.

Por supuesto, los pastores tienen sus propias estructuras organizativas, a menudo basadas en lazos de parentesco, con normas que pueden ser exclusivas de cada sociedad en particular. El caso de Somalia, lo ilustra: la estructura institucional dominante es el clan, que limita la venta de leche. Sólo las mujeres, que están fuera de la estructura de clanes, pueden eludir estas normas y crear el sistema de comercialización. Podemos suponer que restricciones similares rigen también en otras sociedades pastoriles. Cualquier intento para desarrollar nichos de mercado para los productos de los pastores debe contemplar estas características.

## INFLUENCIAS EXTERNAS

Ahora examinaremos dos influencias externas en los ocho casos: la cultura y la política gubernamental.

### Cultura

La cultura de los pastores influyó en las actividades descritas en los casos.

- Los **tabúes** pueden obstaculizar la comercialización de los productos seleccionados, como en el caso de la venta de la leche de camello en Mauritania y Somalia. Estos tabúes pueden verse contrarrestados, ya sea por el esfuerzo de comercialización (como en Mauritania), o por cambios sociales más amplios (como la urbanización en Somalia y Mauritania).
- **Género.** La división del trabajo entre hombres y mujeres puede limitar los tipos de actividades que cada uno puede realizar (véase más arriba).
- **Castas.** En la India, sólo ciertas castas suelen criar ovejas o dedicarse a actividades como el sacrificio y la curtiembre.
- **Movilidad.** El estilo de vida de muchos pastores es el pastoreo o la trashumancia en razón de su entorno: para alimentar a sus animales deben llevarlos donde está el pasto, ya sea en la alta montaña o a un sitio donde ha llovido recientemente. Esta movilidad hace difícil la organización de distintos tipos de actividades de producción y comercialización.
- **Independencia.** Quizás a causa de esta movilidad los pastores suelen ser más independientes que, por ejemplo, los productores. A diferencia de estos, tienen la opción de trasladarse a otro lugar si sienten que no se están beneficiando de una actividad. A menudo en los conflictos por los escasos recursos les resulta difícil cooperar con los miembros de los clanes rivales. Y tras años de sentir la presión de los gobiernos para que se establezcan y cultiven la tierra, es comprensible su recelo hacia los extraños, incluso los bien intencionados.



### RECUADRO 9

#### Normativa jurídica y de políticas para la comercialización de productos pecuarios

Una serie de leyes, normas y políticas internacionales, nacionales y locales afectan la comercialización de productos pecuarios. Las normas específicas dependen de la naturaleza del producto. He aquí algunas de las más importantes.

**Acuerdo de la OMC sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, 1994.** El acuerdo otorga a los países el derecho soberano de establecer las normas de seguridad alimentaria y sanidad animal y fitosanitaria que consideren apropiadas. Muchos países regulan la importación de ganado y otros productos.

**Reglamentaciones de la Unión Europea.** Son muchas las reglamentaciones de la UE de carácter comercial, sanitario y de salud. Por ejemplo, el Reglamento n.º 1760/2000 del Parlamento Europeo y del Consejo rige el etiquetado de la carne de vacuno y de los productos a base de carne de vacuno.

**Otras reglamentaciones regionales.** Entre los órganos se incluye la Comunidad Económica de Estados de África Occidental (CEDEAO), la Comunidad Económica y Monetaria de África Central (CEMAC), el Mercosur y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC).

Las **reglamentaciones nacionales** pueden incluir:

- Legislación nacional sobre seguridad alimentaria y salud pública
- Legislación ambiental
- Legislación sobre recursos naturales que rigen el acceso a la tierra, al agua y a otros recursos
- Políticas pecuarias
- Reglamentos veterinarios y de cuarentena (por ejemplo, las normas que restringen el movimiento de animales o productos de origen animal)
- Políticas económicas de cada país
- Leyes que regulan instituciones como cooperativas, organizaciones no gubernamentales y compañías
- Regulaciones aduaneras.

Las **leyes locales** que regulan los mercados y el transporte en una determinada área.

Los esfuerzos de comercialización vinculan a las comunidades con el mundo exterior, por lo que, inevitablemente, inducen cambios culturales. Pueden socavar la cultura de los pastores, empoderando, por ejemplo, a las mujeres (que los de afuera tienden a ver como un cambio positivo), trivializando los productos tradicionales para complacer a los turistas, estableciendo contactos con una sociedad de consumo, o incitando a los pastores móviles a asentarse en un solo lugar.

A veces los cambios pueden reforzar la cultura local, por ejemplo, aumentando la conciencia y el orgullo de propios y extraños en sus valores culturales (incluidas las razas



autóctonas), empoderando a los pobladores locales para presionar por sus intereses, motivándolos a redescubrir habilidades perdidas o reviviendo las artesanías tradicionales.

Pero quizás el efecto más importante es ayudar a los pastores a generar un ingreso confiable que les permita desarrollar sus medios de subsistencia. No se ven forzados a renunciar a la cría de ganado y trasladarse a las ciudades en busca de empleo.

## Política

En cuatro de los ocho casos, la política del gobierno apoyaba ampliamente la empresa. En Mongolia, el gobierno apoyó la iniciativa de lana de camello a través de la investigación y la certificación de las exportaciones y proponiendo una denominación de origen protegida. En Argentina, tanto el gobierno local como el nacional apoyaron de diversas maneras los proyectos sobre ganado ovino y caprino: proporcionando un marco de políticas de apoyo, mediante la concesión de tierras y fondos, y mediante la investigación y la colaboración con un matadero público. En Sudáfrica, el gobierno originó y financió el proyecto de Umzimvubu Goats.

En India, la política gubernamental tuvo efectos mixtos. Políticas incoherentes con respecto al valor añadido y el retiro de contratos gubernamentales minaron la industria lanera en el Decán. En lo que a aspectos positivos se refiere, el gobierno ha otorgado subvenciones para apoyar la industria artesanal.

En tres casos, el gobierno ha tenido muy poca participación en la empresa. Tiviski en Mauritania se queja de la falta de apoyo gubernamental, mientras que en Kirguistán y Somalia no ha habido ninguna contribución gubernamental a los esfuerzos de mercadotecnia. En Somalia, la falta de interferencia gubernamental probablemente ha sostenido más que obstaculizado el desarrollo de la cadena. Sin embargo, las cadenas de valor en Kirguistán y Somalia probablemente necesitarán apoyo gubernamental para continuar su desarrollo, como por ejemplo, facilitando a las mujeres el acceso al crédito. Sin un adecuado marco de políticas, las iniciativas pueden permanecer como proyectos aislados e independientes con un limitado impacto nacional y sin posibilidad de ampliación. Para tener éxito, los proyectos de mercadeo en nichos precisan de la comprensión y el apoyo de políticas a largo plazo.

En ninguno de los casos mostró el gobierno hostilidad abierta hacia alguna de las iniciativas. Las cadenas de valor pueden y de hecho prosperan a pesar de la hostilidad del gobierno (el próspero comercio internacional de drogas ilegales es un claro ejemplo de ello), pero es difícil que alguno de nuestros casos hubiera podido sobrevivir sin al menos una actitud neutral por parte del gobierno.

Incluso sin ser hostiles, los gobiernos pueden marginar a los pastores en pequeña escala a través de la negligencia o promulgando políticas que favorecen intrínsecamente las operaciones en gran escala. Por ejemplo, puede ser prohibitivamente costoso para los pastores en pequeña escala cumplir con las normas sobre la identificación individual de los animales para garantizar la trazabilidad o la instalación del equipo necesario para cumplir con las normas de higiene.

La normativa internacional puede ser un grave obstáculo para el desarrollo de cadenas de valor. El ejemplo más claro de esto es Tiviski, que ha tratado de exportar a Europa un producto innovador (queso de leche de camello) y se ha topado con la prohibición a las



importaciones de productos lácteos procedentes de Mauritania. Otros casos dan ejemplos similares: las normas no permiten a Shramik Kala utilizar materiales ecológicos en su envasado, mientras que los productores de lana de camello de Mongolia han tenido que negociar una maraña de regulaciones para la exportación de lana a los Estados Unidos. Para eliminar estas barreras han tenido que buscar el apoyo de personas voluntarias y funcionarios compasivos.

El recuadro 9 resume algunas de las regulaciones más importantes que afectan la comercialización de productos pecuarios.

## IMPACTOS

Aquí examinamos cinco impactos potenciales del mercadeo en nichos: en términos de los beneficiarios, de los efectos que benefician a los pobres, las razas autóctonas, el medioambiente y el género.

### Beneficiarios

¿Cuántas personas se benefician de las iniciativas descritas en cada caso? Las empresas más grandes (Mauritania y Sudáfrica) tienen el mayor número de beneficiarios (más de 3 000 familias cada uno, incluyendo productores y trabajadores). La cantidad de información sobre los demás casos es limitada, pero parece que oscilan entre cerca de 50 (Mongolia) y 1 500 (cabras de Argentina).

**Pastores.** En todos los casos, los pastores se beneficiaron a través de mejores precios y más estables, un aumento en la demanda de sus productos, un mercado más confiable, o alguna combinación de estos.

Ciertamente, el fundamento de siete de los casos (todos excepto la central lechera en Mauritania, que era principalmente una empresa comercial) era aumentar el precio que los pastores o artesanos obtienen por sus productos. En Kirguistán, por ejemplo, los pastores de cabras pueden ganar más produciendo cachemira cardada en vez de vellón entero; en Mongolia, las hilanderas pueden ganar más dinero produciendo ovillos de lana para los aficionados al tejido extranjeros. En Somalia, un proyecto intentó aumentar los ingresos de los productores mediante el establecimiento de una industria láctea (con poco éxito) y el suministro de equipo (con más éxito). Y aunque es una empresa privada, la central lechera Tiviski en Mauritania se ve forzada a pagar altos precios a sus productores de leche para mantener el suministro.

Pero sólo en tres casos fueron los propios pastores responsables de añadir valor al producto. En Kirguistán, las mujeres que crían sus propias cabras cardan la fina cachemira del pelaje de sus animales antes de esquila la lana. En Argentina, son las criadoras de ovejas quienes hacen los ponchos y las artesanías que se venden en el Mercado de la Estepa. Y en Mongolia, las pastoras hilan la lana de camello destinada al mercado de los Estados Unidos.

En el caso de las cabras de Argentina, el valor se añade a través del etiquetado, proceso por el cual, aunque los pastores no intervienen directamente, al menos se benefician en parte del mayor precio.

**Procesadores.** En otros cuatro casos, los pastores se benefician sólo indirectamente a través de una mayor demanda o un mercado más confiable. El valor añadido está en manos de otros: las artesanas afiliadas a los grupos de autogestión de Shramik Kala en la India,



## RECUADRO 10

**La leche en los tarros pertenece a los hombres**

«En la sociedad peulh, la leche y sus ingresos pertenecen a las mujeres, a cambio de su contribución a la alimentación familiar. En algunos países, cuando la leche se ha vaciado en los tarros y es enviada a una industria láctea, los hombres se quedan con el dinero. Nos hemos manifestado en contra de eso, hemos advertido a las mujeres, las hemos animado a registrar la leche en su nombre. En algunos casos, esto llevó al divorcio (¡muy poco común en su sociedad!)»

*Nancy Abeiderrahmane, Tiviski, Mauritania*

los empleados de Tiviski en Mauritania y de Umzimvubu Goats en Sudáfrica, y las mujeres comerciantes en Somalia.

Entre las razones para ello destacan la tecnología, las habilidades y la escala. Ciertos tipos de procesamiento (cardado e hilado de la lana, fabricación de artesanías) pueden ser realizados por los propios pastores en casa. Otros (el transporte a largas distancias, la fabricación de embutidos, el suministro de productos envasados a los supermercados, la refrigeración y pasteurización de la leche, el cumplimiento con los requisitos sanitarios de los supermercados, la producción de grandes cantidades de productos uniformes) no pueden ser realizados individualmente porque requieren equipo y habilidades especiales o involucran cantidades que una sola familia no puede manejar.

**Proveedores de servicios e insumos.** En todos los casos, también se benefician otras personas además de los pastores y los procesadores. Entre ellas están las empresas de transporte, los minoristas y los proveedores de insumos y servicios en cada etapa de la cadena de valor.

**Efectos que benefician a los pobres**

Como se describió anteriormente, el mercadeo en nichos de los productos derivados de las razas autóctonas ha aumentado (o promete aumentar) los ingresos de los distintos grupos. Puede tener el efecto fortuito de beneficiar a los pobres. De hecho, esa puede ser la razón principal por la que estos proyectos son de interés para los organismos de desarrollo. Hay dos razones para ello:

- **Las razas autóctonas son criadas principalmente por los pobres.** En Kirguistán y en los casos de las ovejas de Argentina, sólo las familias más pobres aún mantenían las razas que producen el producto deseado (cachemira fina y lana de color). En la India, se suponía que los pastores más pobres eran quienes aún mantenían las ovejas del Decán, pese a las exhortaciones del gobierno para cambiar a razas «superiores».
- **La autoselección de los pobres.** El tipo de trabajo o la cantidad de ingresos generados puede dar lugar a que las personas más adineradas lo consideren poco atrayente. En Mongolia, por ejemplo, los pastores en gran escala no se involucraban en el hilado de la lana: estaban demasiado ocupados con el manejo de sus rebaños y tal vez no necesitaban el poco ingreso adicional generado a través del hilado. Gran parte del



hilado era entonces realizado por las mujeres en los hogares más pobres y en los centros rurales.

Varios de los casos muestran cómo pueden actuar las empresas para beneficiar a los pobres:

- En la India, Shramik Kala (una federación de grupos de autogestión) coordina la producción artesanal de los grupos de autogestión de mujeres pobres. Está tratando de aumentar la producción, tanto mediante la creación de más grupos de autogestión como facilitando la adopción de sus métodos por parte de otras organizaciones
- En Sudáfrica, el matadero Umzimvubu Goats debe nivelar su necesidad de garantizar el suministro fiable de animales con su misión corporativa de ofrecer un mercado para los productores en pequeña escala.
- En Mauritania, Tiviski paga el mismo precio por litro de leche, independientemente de la cantidad que entrega un propietario de camellos.

Tales elecciones pueden ser comercialmente dolorosas. Tratar con un gran número de productores en pequeña escala es costoso y plantea problemas en materia de control de calidad. Umzimvubu Goats se encuentra bajo presión para comprar animales de los productores comerciales de otros distritos para poder garantizar el suministro necesario. Y Tiviski sabe que resulta costoso trabajar con pequeñas cantidades de leche de muchos proveedores.

Los pastores se benefician de otro modo, más intangible. Al ser parte de una cadena de valor que incrementa sus ingresos sin dañar el medioambiente, pueden recurrir al apoyo del gobierno. Esto es importante en zonas donde los gobiernos tienden a considerar a los pastores, especialmente los móviles, como un problema o amenaza, y a tratar de hacerles cambiar sus estilos de vida, asentarse en lugares permanentes y dedicarse a cultivar la tierra.

## Razas

Los casos relacionados con lana y cachemira generalmente reportan un estímulo positivo sobre las razas y las especies en cuestión. El aumento de la demanda o precios más elevados animan a los pastores a mantener más animales (como en los casos de las ovejas en India y Argentina) y evitar el cruzamiento y establecer rebaños de cría de élite (como en Kirguistán). Una cadena de valor exitosa también puede convencer a los gobiernos de que vale la pena proteger e invertir en una raza y en lo que se requiere para apoyarla, como asegurar el acceso a las tierras de pastoreo públicas y ofrecer atención veterinaria.

Al menos dos de los casos (Mauritania y Sudáfrica) tienen problemas para obtener un suministro adecuado de materia prima (leche de camello y cabras en pie), a pesar de ofrecer un mercado fiable y precios garantizados. Parece que otros factores (el clima, la disponibilidad de pasturas, los factores políticos, la cultura) influyen en la disponibilidad del producto y, quizás, en el destino de estas razas. Y sin fuertes vínculos entre el producto y la raza, las empresas pueden verse tentadas a utilizar materias primas de otras razas o especies, o a cruzarlas para aumentar la producción (como en Kirguistán).

Muchos animales producen más de un producto, y estos productos pueden competir entre sí. Si un pastor descubre que es más rentable vender animales en pie o carne en lugar de leche o lana, la raza puede verse en peligro, tal como en el caso de Mongolia antes del inicio del proyecto sobre lana de camello.



## Medioambiente

Dos de los casos incluyeron la conservación del medioambiente como objetivo específico. El proyecto de camellos de Mongolia se inició como una iniciativa de conservación ambiental y fue ejecutado por una ONG de conservación. La iniciativa de las cabras criollas en Argentina incluye el medioambiente en los criterios de su certificación de denominación de origen protegida. En ambos casos, los impactos ambientales de las actividades del mercadeo en nichos son indirectos más que explícitos: los proyectos pueden haber incluido medidas específicas para conservar el medioambiente, pero no se describen.

La vinculación de los pastores a una cadena de valor puede tener efectos adversos sobre el medioambiente. Esto puede ocurrir si los propietarios comienzan a tener más animales de los que el entorno puede sostener. En la India, los pastores están aumentando el tamaño de sus rebaños, por lo que Shramik Kala está tratando de persuadirlos para que siembren cultivos forrajeros en lugar de sobrepastorear los pastos. Efectos adversos también pueden producirse si la movilidad de los pastores se ve limitada. En Mauritania, los pastores tienen dos opciones: pueden permanecer en las proximidades de los puntos de recolección de leche, o pueden llevar a sus animales en busca de mejores pastos, pero arriesgándose a perder los ingresos de la venta de leche. Sus opciones se reflejan en las compras estacionales que hace Tiviski de leche de camello.

En Somalia, ha surgido un sistema más flexible, en el que los recolectores de leche (miembros a su vez de la comunidad) siguen a los rebaños durante las migraciones. Esto permite y fomenta la movilidad. Incluso aquí, sin embargo, algunos pastores han comenzado a mantener sus camellos lactantes cerca de la choza para ordeñarlos más fácilmente y a enviar más lejos a los animales no lactantes.

Tendencias más generales pueden disfrazar o acentuar los efectos ambientales de un proyecto de comercialización. En la mayoría de los países, la rápida urbanización, el crecimiento demográfico, el cambio de estilos de vida, la reconversión del suelo a otros usos, la disminución del pastoralismo móvil y el cambio climático, son factores de mayor influencia sobre el medioambiente que la creación de una cadena de valor para un determinado producto. En Mauritania, por ejemplo, no está claro si la tendencia de los pastores para instalarse en un lugar se debe a las compras de leche de Tiviski o si es parte de una tendencia más generalizada hacia el asentamiento y la urbanización. Si bien las causas de esos cambios están fuera de su control, una iniciativa de comercialización puede reforzarlas, aceptarlas como algo inevitable o tratar de contrarrestarlas.

## Mujeres

El mercadeo en nichos conlleva beneficios para las mujeres, sobre todo si los productos son a base de fibra o leche. Las mujeres están directamente involucradas en todos los casos en diversas actividades: producción, procesamiento y comercialización. Las mujeres y los hombres a menudo juegan un papel complementario en la cría ganadera: los hombres suelen manejar los animales más grandes (vacas, camellos), esquilan la lana y venden bienes de alto precio como el ganado. Las mujeres suelen ser responsables de los animales más pequeños (ovejas, cabras) y terneros, y manejan las actividades como el hilado y el tejido, y venden productos de bajo precio como leche y lana. Esta división del trabajo queda claramente demostrada en el caso de Somalia.

Tal distinción abre la posibilidad de que las cadenas de valor empoderen a las mujeres y las beneficien económicamente. Las mujeres en nuestros casos percibieron ingresos, adquirieron habilidades y obtuvieron poder y respeto en sus sociedades. También invirtieron importantes cantidades de tiempo y esfuerzo en un trabajo que puede ser tedioso (hilado), físicamente exigente (acarreo de pesados tarros de leche), o peligroso (recorrido de grandes distancias). Se vieron obligadas a equilibrar este trabajo con otras exigencias de su tiempo como la atención de los niños, el trabajo doméstico y el cuidado del ganado. Sus otros compromisos pueden limitar los ingresos derivados de las actividades del mercadeo en nichos. Más mujeres podrían beneficiarse si se pudiera introducir el equipo para reducir este arduo trabajo, aunque la introducción de maquinaria a veces significa un cambio en cuanto a las tareas y beneficios para los hombres.

Los esfuerzos de desarrollo dirigidos a las mujeres se encuentran a menudo con que los hombres se interesan cuando ven que una actividad puede generar dinero. Entonces asumen el control, dejando atrás a las mujeres (recuadro 10).

## SOSTENIBILIDAD

¿Cuán sostenibles son estas iniciativas de mercadeo en nichos? Cuatro parecen ser sostenibles. En la India, Shramik Kala tiene un modelo de negocio rentable, un creciente número de proveedores y relaciones a largo plazo con sus compradores. El Mercado de la Estepa en Argentina parece estar sirviendo un nicho, aunque no está claro cuán grande es su mercado potencial y si puede crecer de manera significativa. En Mauritania, Tiviski es el líder del mercado en la producción lechera, tiene una larga historia de desarrollo de productos novedosos y compite con éxito con rivales de menor precio. El descubrimiento de que la leche de camello tiene propiedades terapéuticas está abriendo un prometedor nicho de mercado de consumidores diabéticos o preocupados por su salud. En Somalia, las mujeres comerciantes abastecen un producto vital a un mercado urbano en rápido crecimiento.

Eso no quiere decir que estas iniciativas son seguras. Los gustos de los extranjeros en términos de las artesanías indias pueden cambiar; una recesión en Argentina puede significar menos turistas con menos dinero para gastar; las importaciones subvencionadas procedentes de la Unión Europea pueden dar arruinar las ventas de Tiviski; la guerra civil puede perturbar a los comerciantes de leche somalíes; o un gobierno fortalecido puede introducir impuestos o controles sanitarios y veterinarios. Pero estos son riesgos similares a los que enfrentan muchas empresas, y no sólo en el sector pecuario o en el mundo en desarrollo.

El futuro de las otras cuatro empresas es más incierto. La iniciativa caprina de Kirguistán es prometedora: se basa en un recurso existente y no requiere grandes inversiones de capital. Sin embargo, depende de la transferencia de conocimientos y habilidades, el establecimiento de una cadena de valor confiable y la creación de instituciones locales sólidas. También es sensible al precio mundial de la cachemira y las actividades de los comerciantes chinos en el país. El apoyo gubernamental es necesario para garantizar el afianzamiento de esta cadena.

En Mongolia, la iniciativa de lana de camello debe dar el difícil salto de una actividad patrocinada por un proyecto a una empresa comercial autosostenible. Es necesario apoyar a las instituciones locales que pueden coordinar la producción y comercialización de lana. Sin esto, el interés de los donantes y voluntarios eventualmente decaerá y la población local no podrá asumir sus funciones.



En Sudáfrica, Umzimvubu Goats debe superar sus problemas de gobernabilidad y asegurar un suministro fiable de animales en pie para ampliar sus operaciones. Esto probablemente significa poner más énfasis en sus operaciones comerciales y menos en sus responsabilidades sociales. Este es un proyecto grande, por lo que es de interés para el gobierno, su principal patrocinador, garantizar que su dinero haya sido bien invertido.

La iniciativa de cabras criollas en la Argentina es demasiado nueva para determinar si tendrá éxito. Siendo esta la primera vez que en el país se aplica la denominación de origen protegida, estamos abriendo camino. Mucho dependerá de si puede persuadir a los consumidores a pagar más por un producto especializado, si la junta que administra la designación de origen funciona como se esperaba, y si los pastores pueden beneficiarse financieramente del etiquetado. Un riesgo adicional es la competencia: si los otros productores de carne de Argentina lo ven como un esfuerzo de comercialización exitoso, es probable que lo imiten, con la consiguiente disminución de precios y eliminación de los beneficios financieros para los pastores de cabras criollas.

## DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Los esfuerzos para establecer el mercadeo en nichos para las razas autóctonas encaran desafíos y oportunidades.

### Desafíos

- Las razas locales a menudo sufren de una falta de reconocimiento del valor de sus productos. Puede que en la actualidad los productos sean de baja calidad o que estén disponibles sólo en pequeñas cantidades o durante ciertas estaciones.
- Las condiciones locales suelen ser muy exigentes, haciendo muy difícil la gestión de la producción y comercialización a causa de las grandes distancias, sequías, enfermedades y falta de infraestructura y servicios.
- La organización de los productores y procesadores puede ser difícil, especialmente entre los pastores móviles.
- Los pastores pueden carecer de la capacidad para gestionar una empresa orientada al mercado.
- Las políticas y las instituciones gubernamentales pueden ser poco solidarias.
- Puede ser difícil identificar un mercado adecuado para los productos y establecer vínculos fiables con los clientes, especialmente en los mercados de exportación.

### Oportunidades

A pesar de los desafíos, este libro ha identificado muchas oportunidades para el mercadeo en nichos de las razas autóctonas:

- Las razas autóctonas pueden producir productos únicos que pueden generar importantes niveles de demanda y pueden ayudar a rescatar una raza amenazada de una mayor disminución o extinción.
- La explotación de una raza autóctona es una de las pocas maneras de aumentar el empleo y los ingresos en zonas remotas y marginales, permitiendo a los residentes locales mantener sus medios de subsistencia.
- Al basar una empresa en una raza autóctona se puede sacar provecho del conoci-



miento indígena de los pastores y la cultura tradicional de la población local, fomentando a la vez la conservación de ambos.

- Las empresas basadas en razas autóctonas aprovechan los recursos e iniciativas locales. Con toda probabilidad son menos costosas y más sostenibles que aquellas 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. Esto beneficia directamente a la población local.
- Es probable que una empresa basada en razas autóctonas implique beneficios para los pobres y para las mujeres, puesto que normalmente son los pastores y las mujeres más pobres quienes mantienen las razas o poseen las habilidades para procesar los productos.
- Una cadena de valor basada en razas autóctonas desarrolla las habilidades de la población local y la empodera en relación con el mundo exterior.
- Las razas de ganado pueden estimular el entusiasmo entre sus partidarios como pocos otros productos. Tal entusiasmo puede ser vital para el éxito de los esfuerzos de comercialización.

### ¿Del nicho a la corriente principal?

La creciente demanda de un producto estimula a la empresa a aumentar la producción. Cuando ello ocurre, el producto puede pasar del nicho a la corriente principal. Esto puede tener varios efectos:

- **Precios más altos para los productores.** A medida que crece la demanda del producto, los pastores pueden cobrar precios más altos por sus productos.
- **Aumento de la competencia.** Los competidores pueden comenzar a vender artículos similares al mismo mercado, captando clientes y bajando los precios. La empresa debe decidir cómo responder: destacando la calidad, ampliando su gama de productos (ambos enfoques aplicados por Tiviski en Mauritania), compitiendo con base al precio, o alguna otra estrategia.
- **Sobreproducción.** La demanda creciente puede motivar a los pastores a criar más y más animales, con el consiguiente sobrepastoreo y daño al medioambiente. Los productos especializados a menudo requieren la conservación del enfoque de gestión tradicional. Un cambio a formas más intensivas de producción, como por ejemplo, la alimentación en establos, puede disminuir las cualidades deseables, tales como el sabor de la carne, las cualidades terapéuticas de la leche de camello o las cualidades de la lana.
- **Dilución de características especiales.** Si la demanda del producto excede la oferta de la raza autóctona, la empresa (o sus rivales) pueden inclinarse por reducir la cantidad de raza autóctona en el producto. La lana o la cachemira pueden mezclarse con fibras más abundantes; la leche de camello se puede mezclar con leche de vaca; se puede elaborar embutidos con una mezcla de carnes. Puede surgir presión para la admisión de otras razas o de una área más amplia en una denominación de origen protegida. Las empresas pueden hacer trampa haciendo pasar un producto por otro. Ninguna de estas situaciones se ha dado aún en alguno de los casos abordados en este libro, pero sí suceden en otros lugares.



- **Adición de productos convencionales.** A medida que una empresa crece en fuerza y experiencia puede añadir productos convencionales a su producción, como lo hizo Tiviski cuando amplió su gama de productos de leche de camello para incluir leche de vaca y de cabra, mantequilla y queso.

## RECOMENDACIONES

¿Qué elementos son necesarios para asegurar el éxito y la sostenibilidad de una iniciativa de mercadeo en nichos basada en razas autóctonas? He aquí algunas sugerencias:

- **Utilizar recursos existentes.** La iniciativa debe basarse en recursos existentes: la raza de ganado, los recursos naturales y humanos y la utilización del medioambiente de una manera sostenible
- **Identificar un punto de entrada adecuado.** Para conservar una raza o beneficiar a los pastores, puede ser más conveniente centrarse en algún aspecto de la cadena además de trabajar directamente con los pastores. Por ejemplo, el desarrollo de una industria de procesamiento urbana para aumentar la demanda de materias primas puede ser la mejor manera de beneficiar a los pastores (o conservar la raza).
- **Comenzar en pequeño.** La iniciativa debe invertir primero en capital humano y en pequeña escala, en lugar de en una infraestructura costosa. Si la actividad funciona, debe entonces buscar una mayor inversión de capital.
- **Investigar.** Debe basarse en una comprensión profunda del sistema de producción, el producto y el mercado. Eso significa estudiar la raza y sus características, los pastores y su sistema de producción, la gama de productos potenciales y los posibles clientes para los productos.
- **Identificar las características particulares de la raza.** La iniciativa debe buscar la manera de comercializar productos que reflejen estas características: creando nuevos productos, perfeccionando los actuales productos tradicionales, o encontrando nuevos mercados para los productos existentes.
- **Encontrar un modelo de negocio viable.** La iniciativa debe generar ingresos para todos los involucrados en la cadena de valor.
- **Centrarse en la calidad.** Se debe hacer hincapié en la necesidad de mantener la calidad. Para que un producto de nicho se venda a precios superiores debe ser superior a los productos alternativos.
- **Desarrollar la capacidad.** La iniciativa debe estimular la creación de instituciones locales sólidas y dotar a las personas de habilidades técnicas y de gestión.
- **No depender demasiado de los de afuera.** La iniciativa puede requerir un apoyo significativo de gente de afuera en el mediano plazo, pero no debe depender de sus conocimientos técnicos o financiación en el largo plazo.
- **Asegurar la demanda a largo plazo.** El producto elegido debe ser uno donde la demanda es probable que aumente en el largo plazo.
- **No poner todos los huevos en una canasta.** La iniciativa debe basarse en una 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 que intervienen en la elaboración y el comercio 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 locales 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. Ello los motivará a continuar y expandir sus negocios.

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