



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

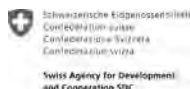
Agradecimientos

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.

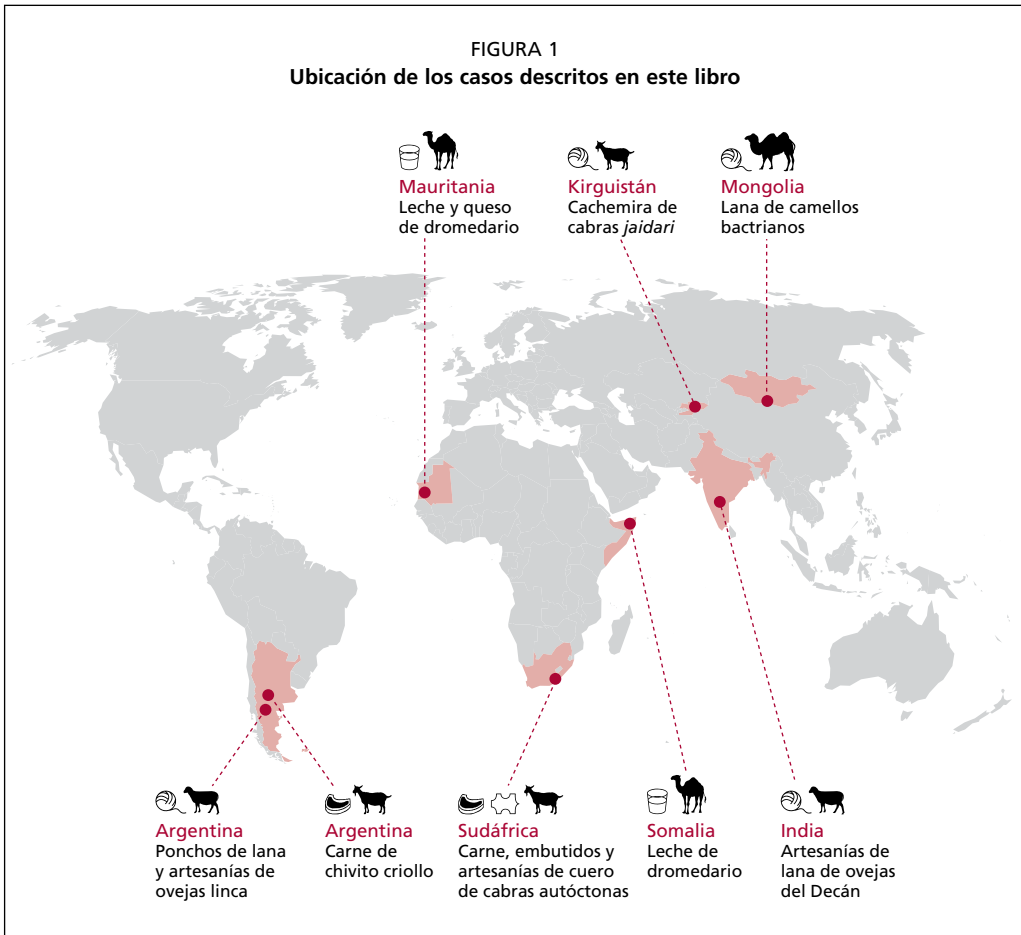
Como resultado, en la década de 2000, el precio de los camellos cayó a un mínimo histórico: se vendían por no más de una oveja o una cabra. Al no ver futuro en su profesión, muchos criadores de camellos (sorteando las creencias hindúes contra el uso de los camellos para carne) empezaron a vender sus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

SECCIÓN 1

Lana y cachemira



Introducción

A pesar del auge de la demanda de productos pecuarios en general, la producción de lana ha disminuido en un tercio desde su punto máximo en 1990 (FAOSTAT, 2009), conforme se ha incrementado la producción de algodón y otras fibras naturales y artificiales. Esto crea problemas particulares para los pequeños productores de lana y cachemira: deben buscar formas para comercializar sus productos en competencia no sólo con productores más grandes y más eficientes, sino que también deben competir con otras fibras.

Esta sección incluye cuatro casos que describen cómo han tratado de superar estos problemas las asociaciones de productores y las organizaciones de desarrollo:

- Comercialización de la lana de una raza ovina en peligro en la meseta del Decán en **India**
- Cachemira del Pamir: Ayudando a los productores de las zonas montañosas en **Kirguistán**
- Tejiendo una cadena de valor desde el Gobi: Lana de camello en **Mongolia**
- Comercialización de artesanías fabricadas con lana de ovinos linca en la Patagonia, **Argentina**.

El caso de la India describe cómo una ONG ha organizado a los pastores y procesadores para producir artesanías de alto valor a partir de un producto aparentemente poco prometedor: lana gruesa de color marrón. Demuestra cómo la combinación de la organización comunitaria, el diseño de productos, y la comercialización, no sólo pueden reducir la pobreza, sino también frenar la declinación de una raza amenazada.

El caso de Kirguistán examina el otro extremo del espectro en términos de la calidad de la fibra: cachemira ultrafina. Examina los esfuerzos para ayudar a los pastores en zonas montañosas aisladas a producir un producto de mayor valor mediante la introducción de una tecnología simple y poco costosa (peines para cardado a un costo de apenas \$EE.UU. 7 cada uno) y conectar a los productores con los compradores de cachemira en Europa y Japón. De esa forma los pastores pueden ganar más que con la venta a comerciantes locales de vellones sin clasificar, y tienen un incentivo para mantener la raza caprina autóctona que produce la mejor cachemira.

La lana de camello posee una serie de propiedades que despiertan el interés de los aficionados al tejido en los Estados Unidos. El caso de Mongolia cuenta cómo un proyecto de desarrollo y una ONG están desarrollando una cadena de valor para vincular a las hilanderas de lana de camello en el sur de Mongolia con entusiastas tejedores estadounidenses.

Al igual que en el caso de la India, las artesanías son el punto central del último caso en esta sección. Las mujeres en las estribaciones de los Andes en Argentina tejen la lana de color de una raza ovina autóctona y hacen ponchos y otros artículos tradicionales. Los venden a los turistas a través de un establecimiento comercial comunitario. Esto no sólo les genera dinero, sino que también las motiva a mantener la raza que produce la lana.

El valor de la lana y la cachemira depende en gran parte de tres características:

TABLA 1
Características de las fibras

Raza/especie	Diámetro de la fibra						Longitud de la fibra cm	Peso del vellón g
	Fibra gruesa y larga		Intermedia		Vellosidad			
	μm	%	μm	%	μm	%		
Ovejas del Decán, India	53	75			25	22	5	250
Cabras de cachemira, Kirguistán	80	74			14	26	5	120
Camellos bactrianos, Mongolia	60	1.7	35	4.8	18	95.5	3	3 500
Ovejas linca, Argentina	?	64			27	46	9	4 000
Ovejas merino					21	60	5	4 000

- El **diámetro de la fibra**, medido en micrones o micras (milésimas de milímetro). Cuanta más gruesa sea la fibra, más gruesa y pesada será la tela tejida. Las fibras gruesas pueden provocar una sensación de picazón en la piel; se usan para alfombras, bolsos y aislamiento. Las fibras intermedias son adecuadas para prendas como suéteres que no se llevan sobre la piel, mientras que las fibras finas son aptas para prendas que se llevan sobre la piel. De ahí que no es sorprendente que las fibras más finas sean las más valiosas.
- La **longitud de la fibra** se refiere a la longitud de cada fibra. Las fibras cortas son difíciles de hilar; las más largas son muy apreciadas.
- El **peso del vellón**. Esta es una medida de la cantidad de fibra por animal. En igualdad de condiciones, cuanto más pesado sea el vellón, mayor será el beneficio económico para el propietario.

La tabla 1 resume estas características para los cuatro casos en esta sección, además de la lana de merino, una importante raza ovina.

REFERENCIAS

FAOSTAT. 2009. <http://faostat.fao.org> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Roma.

Comercialización de la lana de una raza ovina en peligro en la meseta del Decán en India

Gopi Krishna, PR Sheshagiri Rao, y Kamal Kishore

La meseta del Decán, en la región central meridional de la India, se adentra en la tórrida calima. Parches de árboles se entremezclan con arbustos dispersos. La hierba seca marrón alterna con suelo pelado y rocoso. En los valles se puede cultivar la tierra y es donde vive la mayoría de la población. Los pobladores locales han aprendido desde hace mucho tiempo que los cultivos de plantación son inútiles en la parte alta de la meseta: las lluvias del monzón no duran lo suficiente y los suelos son demasiado pobres.

La mejor manera de utilizar estas tierras semiáridas es con la cría de ovejas. En la corta temporada de lluvias crece suficiente forraje y en la larga estación seca significa que hay pocos parásitos o enfermedades.

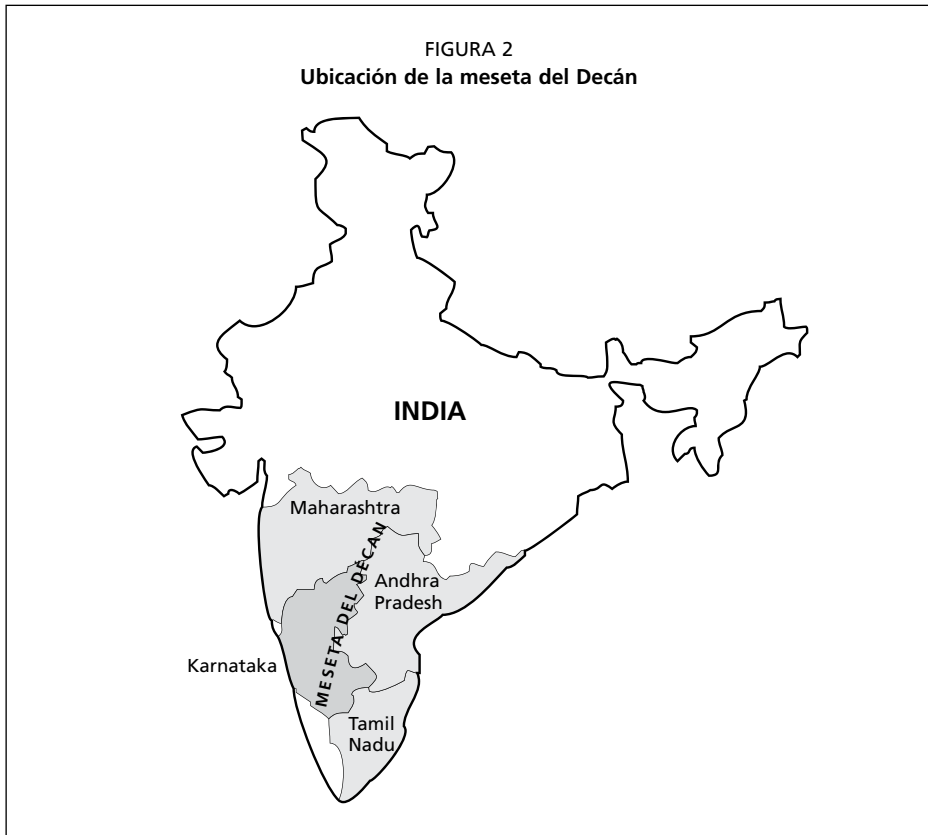
A lo largo de los siglos afloró un sistema nómada, con una raza ovina autóctona conocida como la raza del Decán, Dekhani o Deshi, que logró adaptarse bien a forrajes escasos y a un clima caliente y seco. Estas ovejas convierten la hierba (un recurso que de otro modo no sería utilizado) en proteína y lana. Como los hindúes tienen prohibido comer carne de vacuno, las ovejas son una fuente importante de carne en la India. Las ovejas también producen una lana gruesa que solía ser tan apreciada como su carne, sobre todo en las frías partes altas del Decán, pero su valor ha disminuido recientemente a causa de los productos textiles importados que han inundado el mercado local.

Los animales de la meseta del Decán tienen características peculiares. Son pequeños y robustos, con nariz aguileña, orejas caídas, cuello delgado, pecho estrecho y espina dorsal prominente. No son buenos para carne: tienen las costillas planas y no producen buenas piernas de cordero. La mayoría de los animales son de color negro, pero algunos son de color gris o roano (con una mezcla de lana blanca y de color). Los pastores reconocen varios tipos en diferentes áreas del Decán.

LOS KURUBAS

Unas 750 000 familias de todo el Decán dependen de la cría de ganado ovino. Pertenecen a diversos grupos étnicos: gollas, kurmas, lambadas y dalit en Andhra Pradesh; kurubas, kaddugollas, lamanis, bedars, gollas y dalits en Karnataka; dhanghars, kurubas y dalits en Maharashtra; y kurubas en Tamil Nadu. Algunos de estos grupos son criadores tradicionales de ovejas mientras que otros se han dedicado a la cría ovina más recientemente. Muchos de los criadores de ovejas forman parte de sociedades cooperativas, de las que existen más de 5 000 en toda la zona.

Los kurubas son los guardianes tradicionales de las ovejas en los distritos de Belgaum,



Bagalkot, Koppal, Dharwar y Haveri, en el norte de Karnataka. Forman una de las comunidades más antiguas de la India, son seminómadas y viajan con sus rebaños entre 3 y 9 meses del año. También arriendan parte de sus tierras en ciertas épocas del año para sembrar cultivos como sorgo, trigo, maíz, semillas oleaginosas, mijos menores y algodón.

Los kurubas tienen un gran sentido de comunidad: mantienen fuertes lazos con sus familiares y su grupo étnico, y celebran foros comunitarios tradicionales para tratar asuntos de interés y tomar decisiones colectivas. Sus templos son no sólo un lugar de culto, sino también un lugar de encuentro para hablar de sus actividades sociales, culturales y económicas. Al igual que otros hindúes, los kurubas rinden culto a varios dioses, aunque también adoran a las ovejas.

Los kurubas gestionan colectivamente sus ovejas: comparten las tareas de pastoreo, encierro y protección de las ovejas, el manejo de enfermedades, etc. Los hombres se ocupan del pastoreo mientras que las mujeres cuidan de los corderos jóvenes y se encargan del manejo y proceso de la lana. También acompañan a los hombres en las migraciones estacionales.

Hay tres tipos principales de cría de ovejas en la zona:

- **Rebaños estacionarios** (10–50 animales) que se crían con rastrojos de cultivos y pastos de la comunidad en un radio de 3–10 km de la aldea.
- **Rebaños seminómadas** (50–1 000 animales) que se crían con rastrojos de cultivos

y pastos de la comunidad en un radio de 50–100 km de un grupo de 25–50 aldeas.

- **Rebaños nómadas** (1 000–3 000 animales), que migran a distancias de 200–400 km.

Cuanto mayor sea el rebaño, más móvil ha de ser para aprovechar los escasos pastos en la estación seca.

Las ovejas son esquiladas dos veces al año, por lo general antes del monzón, en junio, y después de la temporada de lluvias, en noviembre. La mayoría de los pastores esquila con tijeras a sus propios animales, aunque también se practica la esquila por contrato.

PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LAS OVEJAS

Las ovejas del Decán producen una variedad de productos y servicios.

- **Estiércol y labranza.** Los productores acogen en sus campos a los pastores y sus rebaños durante el período de barbecho por cuanto las ovejas comen hierba y otra vegetación y dejan atrás el estiércol que fertiliza el suelo. Los cascos de los animales rompen los terrones de tierra y ayudan a preparar el suelo para la siembra. Los productores pagan a los pastores 1,50–2,00 rupias (\$EE.UU. 0,03–0,04) por animal por noche (o el equivalente en grano, azúcar y té) por tener a sus ovejas en sus campos. Esta es la principal fuente de ingresos sostenibles para los pastores. Durante el monzón, de julio a septiembre, los pastores llevan a sus animales a una zona con menor precipitación y los encierran en rediles, donde recogen el estiércol para vender. Un tractor cargado de estiércol se vende a 1 600 rupias (\$EE.UU. 34), mientras que una carretada se vende por 400 rupias (\$EE.UU. 8,50).
- **Animales en pie para sacrificar.** Los pastores venden los corderos machos de 3–6 meses con un peso de 10–18 kg a los carniceros, comerciantes o a otros criadores de ovejas en los mercados ganaderos semanales. Algunos compran los animales directamente a los pastores. Un animal puede costar 1 600–2 500 rupias (\$EE.UU. 34–53), dependiendo de su peso y estructura, o 80–100 rupias (\$EE.UU. 1,70–2,10) por kg de peso en pie. Después de 8–9 partos, los pastores venden las hembras a los carniceros o comerciantes. Una oveja de 20–25 kg obtiene 2 500–3 000 rupias (\$EE.UU. 53–64).
- **Lana.** Los pastores esquilan los animales dos veces al año, antes del invierno (en octubre o noviembre) y antes del monzón (en abril o mayo). Una oveja puede producir 250 a 500 g de gruesa lana peluda. La esquila es realizada por los miembros de un grupo conocido como *katrigars*. Las mujeres clasifican la lana en tres colores y dos tipos: lana de cordero y lana de oveja adulta. El diámetro promedio de la fibra varía considerablemente: un vellón puede promediar 35 micrones, en tanto que otro puede ser mucho más grueso, de hasta 70 micrones. El promedio ronda los 53 micrones. Alrededor de una cuarta parte del vellón es lana fina de buena calidad, con fibras de alrededor de 24 micrones de diámetro. Esta fibra es adecuada para el hilado. Otra cuarta parte del vellón es muy gruesa, con fibras cuyos diámetros son de alrededor de 58 micrones.
- **Leche.** Los pastores ordeñan sus animales y hacen suero de leche y mantequilla, pero la venta de estos productos se considera tabú.

CRISIS DE LAS OVEJAS DE LA MESETA DEL DECÁN

La demanda de carne en la India aumenta con gran rapidez. Eso está provocando cambios en el sistema de producción ovina en el Decán. El gobierno está fomentando las razas como la Red Nellore en Andhra Pradesh, Yelgu, en el norte de Karnataka, y Madgijal en Maharashtra, que producen carne en lugar de lana. Los pastores cruzan sus ovejas del Decán con estas otras razas, a pesar de que los animales importados y las razas mestizas son menos resistentes que las ovejas del Decán autóctonas.

Por otra parte, la policía y el ejército de la India han dejado de proveer frazadas de lana de fabricación local a sus oficiales y soldados. Como resultado de ello, un gran número de tejedores, especialmente mujeres, han perdido sus empleos, y la demanda de lana ha caído vertiginosamente.

Como resultado de estas tendencias, la raza pura de la meseta del Decán ha ido en declive y ha sido marginada en su territorio.

ACERCA DE LA LANA

¿Cuál es la mejor manera para conservar esta raza junto con sus buenos rasgos genéticos? Y, ¿cómo se puede promover el desarrollo de medios de subsistencia sostenibles entre los kurubas del norte de Karnataka, ayudándoles además a conservar su forma particular de vida?

Las ovejas del Decán poseen una característica que no tienen los recién llegados: produce lana; las ovejas de la variedad roja de la raza Nelore y otras razas producen pelo de muy poco valor. Esto fue reconocido por Shramik Abhivrudhi Sangh (SAS), una ONG que ha estado trabajando en la zona desde mediados de 1990. Un proyecto de SAS que se implementó en 1996 ayudó a las mujeres de la localidad a producir y vender bolsos y otras artesanías hechas de fibra de yute y algodón. Este proyecto ayudó a las mujeres a formar grupos de autogestión que eventualmente devinieron en una federación de grupos llamada Shramik Kala. Las mujeres son las propietarias de esta federación, la que se proponen registrar como compañía productora. Shramik Kala asumió la responsabilidad de las actividades productivas de SAS, que siguió proporcionando apoyo administrativo, servicios de mercadotecnia, capital de trabajo y los sueldos del personal clave.

En 2005, SAS decidió explorar la posibilidad de ampliar este proyecto para incluir productos de lana. Un equipo compuesto por SAS y CALPI (Capitalization of Livestock Programme Experiences India, un proyecto apoyado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación) estudió primero varios aspectos de la producción y elaboración de la lana, el diseño de productos y la comercialización. A lo largo de 6 meses se revisaron estudios anteriores y documentos, y se llevaron a cabo reuniones con hilanderas, tejedoras, artesanas y sociedades cooperativas del norte de Karnataka que trabajan la lana y hacen artículos de lana. Se investigó la tecnología utilizada para hilar, tejer y confeccionar los productos, la calidad de la lana y la gama de productos potenciales. Se analizaron muestras de lana para verificar el diámetro y longitud de la fibra, las variaciones regionales y las calidades para el hilado y afieltrado de la lana. El equipo también conversó con los pastores y con las cooperativas y otras organizaciones en el norte de la India para conocer sus experiencias en la producción y comercialización de la lana. Con base en esta investigación, se desarrolló un proyecto piloto para ayudar a las mujeres karuba en el distrito de Belgaum Kuruba en

Karnataka a fabricar y vender los productos elaborados con lana de ovejas del Decán.

Muchas mujeres ya tenían experiencia en la fabricación de artículos de lana. Sin embargo, la producción de artículos para un mercado más amplio supondría muchos cambios: la organización de las hilanderas en grupos, la clasificación y selección de la lana, el desarrollo de nuevos diseños de productos, la introducción de nuevas técnicas de producción y nuevas formas de comercialización de los productos.

Organización en grupos

El proyecto ayudó a las mujeres a organizarse en grupos de autogestión y las capacitó en la fabricación de diferentes productos. En la actualidad hay 16 grupos, con 20 miembros por grupo, en ocho aldeas en el distrito. Cada grupo elige un comité y a las coordinadoras de sus actividades.

Las mujeres clasifican, seleccionan, cardan, hilan y tejen la lana para hacer productos tejidos como bolsos y fundas para cojines, y convierten el fieltro en productos no tejidos tales como alfombras y zapatillas. Se pueden juntar para trabajar en equipo o pueden trabajar en sus propias casas. Eso les da flexibilidad para trabajar como mejor les convenga. Una artesana puede hacer un bolso por día.

Selección y clasificación de la lana

La federación Shramik Kala compra lana y cuero a las cooperativas o comerciantes locales. Los comerciantes compran lana cruda mezclada a los pastores a 4–6 rupias (\$EE.UU. 0,08–0,13) por kilogramo. Shramik Kala tiene un acuerdo informal con las cooperativas y los comerciantes para comprar lana seleccionada y clasificada a 25 rupias por kg (\$EE.UU. 0,53); la selección y clasificación es más fácil y más barata si se hace al momento de la esquila, antes de mezclar la lana de diferentes animales. También compra lana sin clasificar directamente a los pastores a un precio lucrativo. Los pastores y los comerciantes locales tienen teléfonos móviles, lo cual facilita el abastecimiento de materias primas.

Shramik Kala compra 10 toneladas de lana cada temporada, por un valor de 250 000 rupias (\$EE.UU. 5250). La supervisora de lana de la federación y los comités del grupo de autogestión son los encargados de inspeccionar la calidad de la lana.

Parte del encanto y, por ende, del valor de los productos elaborados con lana de ovinos del Decán, es su gama de colores naturales, que pueden tejerse en atractivas franjas, zigzags y cuadros en productos tales como fundas para cojines y alfombras. Eso significa seleccionar la lana cruda en siete colores diferentes, desde un crema pálido, pasando por marrón, hasta casi negro, en lugar de los tres tonos tradicionales. El proyecto capacitó a dos grupos de autogestión en la aldea de Huvnoor en este tipo de selección y separación de la lana en dos tipos: la lana más fina de los corderos y la lana más gruesa de los animales adultos.

Nuevos productos y diseños

El diseño de productos ha sido el foco central del proyecto. Debido a que las escuelas de diseño no suelen enseñar a los diseñadores cómo trabajar con materiales gruesos y artesanías y diseños tradicionales, el proyecto se abstuvo de recurrir a los servicios de esas escuelas. En su lugar, ha trabajado con diseñadores con experiencia en los productos de

lana y la producción comunitaria. Estos diseñadores desarrollaron diseños para los diversos productos que según la investigación de mercado tendrían demanda, tales como fundas para cojines, alfombras y tapetes, bolsos y guantes para hornear. La lana hilada y el fieltro son los componentes principales de estos artículos; también pueden incluir cuero ovino (para asas) y otros materiales naturales como la fibra de yute y de banano.

La lana de las ovejas del Decán es relativamente gruesa, por lo que no es adecuada para prendas de vestir. Pero es ideal para mobiliario para el hogar y para la confección de bolsos. Los diseñadores desarrollaron una variedad de productos que podrían aprovechar los colores naturales de la lana y la longitud corta de la fibra, así como las destrezas manuales de las lugareñas. Las frazadas fueron retiradas de la gama de productos por cuanto requieren demasiado capital y el mercado estaba ya saturado.

La lana de los ovinos del Decán es también una fibra resistente y naturalmente ignífuga, lo que presenta nuevas oportunidades para productos para el hogar, o incluso como material de construcción. La cantidad de lana que se produce cada año proporciona suficiente materia prima para ampliar de manera significativa la gama de productos y la producción.

Nuevas técnicas de producción

Los productos son hechos a mano (lo que les imprime carácter especial) con técnicas tradicionales, pero con algunas modificaciones. Por ejemplo, el proyecto introdujo ruecas de pedales mejoradas para hilar la lana. La mayoría de los equipos existentes han sido diseñados para la lana más fina, por lo que el proyecto tuvo que adaptarlos para trabajar con la gruesa fibra del Decán.

Para prevenir la infestación de polillas, la lana es tratada con un método tradicional a base de un extracto de raíces. Los hilos multicolores se producen de dos maneras: hilando la lana de varios colores, o mediante el teñido anudado de hilos de fibras de un solo color. Otras técnicas incluyen la fabricación de alfombras anudadas utilizando un marco plano, afieltrado moldeado, y tejido anudado a mano o macramé usando lanas afieltradas a mano.

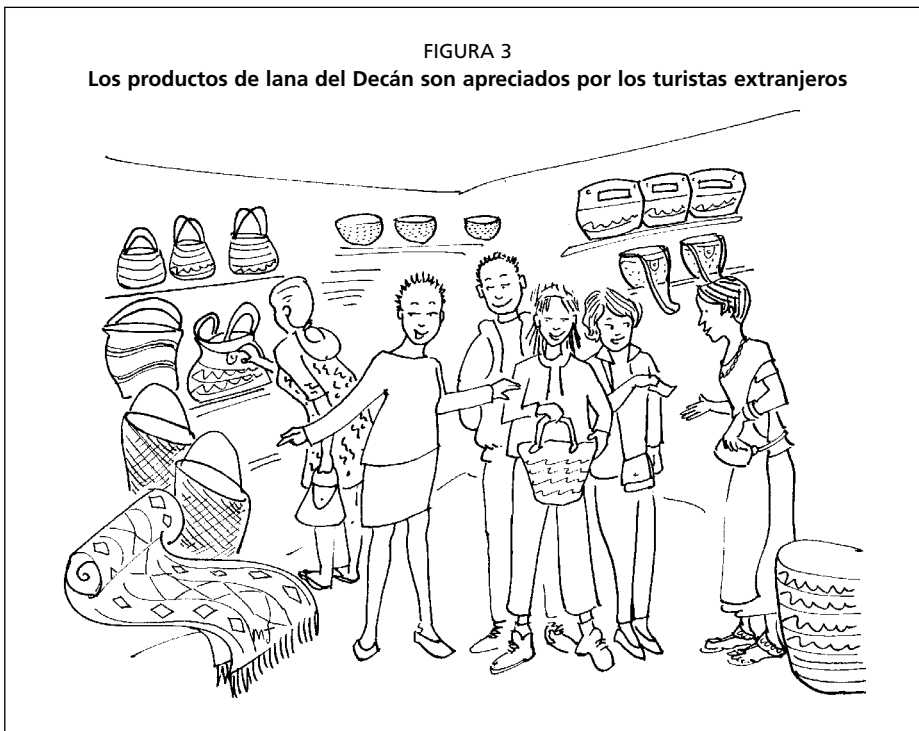
La capacitación ha sido una parte importante del proyecto. El proyecto organizó dos tipos de capacitación práctica: para 3 000 pastores en la esquila, selección y clasificación de la lana, y para 100 mujeres en el hilado, tejido, fabricación de bolsos y afieltrado. Los alumnos fueron seleccionados por las cooperativas locales y por maestros artesanos que evaluaron su aptitud para las manualidades, motivación y habilidades. La mayoría de las hilanderas y tejedoras tenían alguna experiencia previa en el hilado con husos y el tejido en telares tradicionales. Los maestros artesanos y un grupo de especialistas de las cooperativas de pastores impartieron los cursos de capacitación. El entrenamiento les enseñó a hilar con una rueca de pedal y a tejer con un telar de madera.

La capacitación ha sido muy eficaz. Antes de ella, las mujeres podían hilar 200–250 g de lana al día, mientras que después podían hilar 300–500 g. Un 95% de las alumnas se ganan ahora el sustento aplicando las habilidades aprendidas. Otras se han convertido en capacitadoras e imparten talleres de capacitación para otros grupos.

Comercialización de productos

¿Cómo se comercializan estos nuevos productos? En 2007, el equipo gestor del proyecto creó una empresa para manejar las diversas funciones: mercadotecnia, desarrollo de

FIGURA 3
Los productos de lana del Decán son apreciados por los turistas extranjeros



capacidades, diseño, tecnología y desarrollo de contactos. Ello era preciso para ampliar y diversificar las actividades comerciales. La compañía, Mitan Handicrafts Development Pvt Ltd. se encarga ahora de estas funciones para Shramik Kala. Mitan es propiedad conjunta de Shramik Kala y una asociación de científicos, profesionales del desarrollo, diseñadores y expertos en mercadotecnia, y utiliza el capital reunido por sus adeptos. En la actualidad, aproximadamente el 85% de las ventas de Shramik Kala tienen lugar a través Mitan.

Casi tres cuartas partes (74%) de los ingresos de Shramik Kala provienen de las ventas de exportación, principalmente a Europa (45%), seguido por Japón (28%) y los Estados Unidos (25%). También promociona sus productos en ferias nacionales e internacionales; una feria en el año 2005 se tradujo en pedidos por más de 50 millones de rupias.

Shramik Kala también vende sus productos en la India, a través de Fabindia (minorista y distribuidor de productos artesanales), así como a través de otros mayoristas, minoristas y organizaciones de apoyo, tales como 95 Parklane, SETU The Bridge to Artisans y All India Artisans and Craftworkers Welfare Association (AIACA). Asimismo, promueve la venta de lana para los fabricantes de fieltro en Maharashtra, el estado al norte de Karnataka.

Tanto Kala Shramik como Mitan están comenzando a comercializar los productos mediante correo electrónico e Internet a través de los sitios web www.shramik.org y www.mitan.in.

Shramik Kala no identifica con marca sus productos. La identidad del producto se basa en el diseño de la gama de productos en lugar de una marca en particular. La federación también produce otros artículos a base de fibra de yute, cuero y banano que se comercializan bajo el logo «Craftmark», una marca para los productos artesanales apoyados por

TABLA 2
Inversión inicial de SAS para la comercialización de la lana del Decán

	1 000 rupias
Formación de la federación de grupos de autogestión (concientización, capacitación, apoyo y registro)	1 000
Consultores	1 000
Capacitación práctica	500
Visitas de contacto	300
Diseño y desarrollo de productos	200
Desarrollo de tecnologías	300
Desarrollo de mercados	300
Documentación, impresión	400
Equipo de producción (ruedas para hilar, máquinas para retorcer cuerdas)	40
Total	4 040

AIACA. Se tiene la intención de obtener una certificación de pura lana virgen para sus productos de lana.

Una vez establecidos los canales de comercialización, los mercados no son un problema. Para las artesanías, la demanda siempre supera la oferta y el mercado está creciendo y diversificándose. Hay demanda de estos productos porque los consumidores conscientes de la salud y el medioambiente, especialmente en Europa, aprecian los colores naturales y los productos hechos a mano. Los clientes incluyen tanto jóvenes como personas de mediana edad. Shramik Kala puede vender tanto como produzca y no da abasto con la creciente demanda. Acepta los pedidos de los compradores para luego asignarlos a los grupos de autogestión para la producción de la cantidad necesaria de artículos. El tiempo de entrega de un pedido de, por ejemplo, 100 bolsos, es de 30 días. Los pedidos más grandes tardan más tiempo: la producción de un pedido de 1 000 bolsos toma 120 días. Shramik solía producir artículos sin orden previa, pero ahora debe hacerlo dada la gran demanda.

Las cualidades únicas de la lana del Decán ofrecen oportunidades adicionales para el desarrollo de productos. Shramik Kala y Mitan han establecido relaciones estratégicas con comerciantes de lana y fieltro de Nepal, que tienen gran participación en el mercado europeo. Estos comerciantes pueden suministrar lana blanca, pero no tienen acceso a la lana negra del tipo producido por las ovejas del Decán.

Crédito y apoyo

Cuatro grupos de autogestión de las aldeas de Kadoli Huvnoor han adquirido tierras y están construyendo locales para la producción de artesanías. Están utilizando sus ahorros, subvenciones gubernamentales y préstamos subvencionados para pagar la construcción y para capital de trabajo. Los activos netos de los dos grupos en la aldea de Kadoli ascienden ahora a 1 000 000 de rupias (\$EE.UU. 21 000).

Los grupos de autogestión pueden obtener una cantidad limitada de crédito bancario. Pero esto no es suficiente por la constante necesidad de capital de trabajo. Nuevos donantes extranjeros están mostrando interés en apoyar la iniciativa. Shramik Kala también está

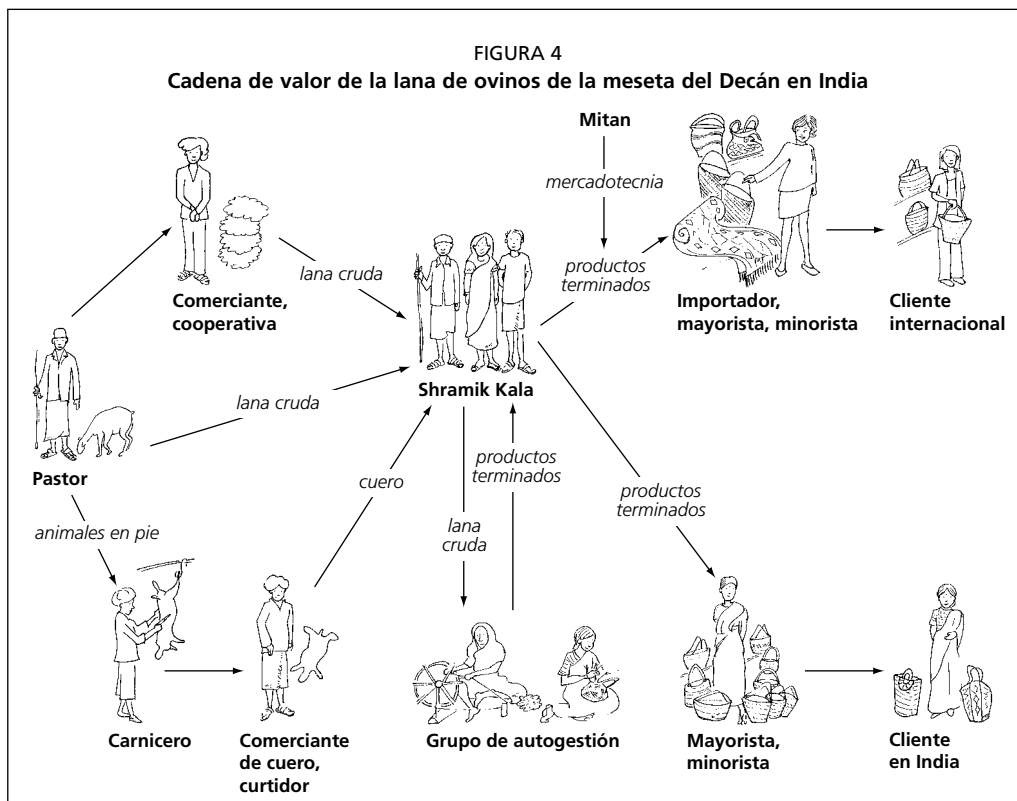


TABLA 3
Precio de venta de la lana y los productos de lana

	Precio de venta (Rupias/kg)
Pastor	5-7
Comerciante	9-10
Procesador de lana	24
Hilandera	69
Exportador de lana	110
Fabricante de bolsos/afieltrador (miembros del grupo de autogestión)	175
Shramik Kala (accesorios, acabado, empaque)	350
Comprador/Importador	1 500
Minorista	4 500

procurando el apoyo de organismos gubernamentales como el Departamento de lana y textiles y la Junta de desarrollo de ovejas y lana de Kamataka.

TABLA 4
Valor de las exportaciones de lana

Año	Valor de las exportaciones de lana (rupias)
2005	21 000
2006	281 000
2007	555 000
2008	1 040 000

Inversiones

¿Cuál es el costo de lo invertido en esfuerzos de producción y mercadotecnia? La tabla 2 muestra que el equipo de producción fue un gasto de poca monta. La mayor parte de los costos se incurrieron en la formación de la federación Shramik Kala, los gastos de consultoría, capacitación y visitas de contacto. El costo total del proyecto ascendió a 4 millones de rupias (\$EE.UU. 85 000), 3 millones de los cuales se financiaron a través de una donación de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

Además, Shramik Kala ha alquilado un edificio por 15 000 rupias (\$EE.UU. 320) por año para su oficina principal. También utiliza un salón comunal en una aldea y ha alquilado un edificio en otra.

Para capital de trabajo, la empresa obtuvo de un banco local un préstamo de 250 000 rupias (\$EE.UU. 5 300) por año por 3 años bajo un programa del gobierno central. SAS ha facilitado un préstamo adicional de 1 000 000 de rupias (\$EE.UU. 21 000). Este capital de trabajo se utiliza para comprar materia prima y para pagar a las hilanderas y a las fabricantes de fieltro y bolsos por la producción de los artículos.

ANÁLISIS DE COSTOS E INGRESOS

La tabla 3 muestra los precios a los que los diversos comerciantes venden la lana y los productos de lana.

CRECIMIENTO

Tras un comienzo modesto, la producción de artículos de lana ha crecido notablemente. En 2005, las ventas ascendieron a 21 000 rupias (\$EE.UU. 440); en 2008, habían aumentado a más de 1 000 000 de rupias (alrededor de \$EE.UU. 22 000) (tabla 4).

En 2006, los grupos de autogestión tenían 265 miembros que producían diversos artículos: sólo 95 estaban trabajando en artículos de lana; el resto fabricaba artículos de yute. Cada artesana percibió un promedio de 5 400 rupias (unos \$EE.UU. 114) en ese año. Para 2008, el número de artesanas había aumentado a alrededor de 500 productoras de artículos de lana y yute.

El gran aumento en la cantidad de artículos solicitados y vendidos en 2008 fue posible gracias a Shramik Kala y a los esfuerzos de mercadotecnia de Mitán. Más de la mitad de los ingresos totales de las exportaciones fueron pagados a las artesanas por su trabajo.

La integración vertical del diseño, suministro de materiales, producción, comercialización

y control de calidad a un pequeño grupo de personas es propia del sector artesanal. Si bien esto ofrece algunas ventajas, sólo es adecuado para niveles limitados de producción. A medida que aumenta, las tareas deben especializarse y definirse cuidadosamente para mejorar la eficiencia y garantizar un buen funcionamiento. Esta fue la razón por la que Shramik Kala derivó la función de mercadotecnia a Mitan, gracias a lo cual aumentó el nivel de ventas y producción en 2008.

Shramik Kala está intentando aumentar la producción mediante la creación de más grupos de autogestión en lugar de ampliar los ya existentes. Sus esfuerzos para aumentar la producción están instigados tanto por la comunidad como por el mercado. El interés de las comunidades pastoriles en las cercanías de Maharashtra y Andhra Pradesh ha motivado a Shramik Kala a facilitar la difusión de las tecnologías y los esfuerzos de mercadotecnia a estas áreas. En el distrito de Solapur, Maharashtra, una ONG llamada Mata Balac Pratisthan, ha organizado dos grupos de 40 personas dedicadas al tejido e hilado. En el distrito de Sangli, también en Maharashtra, Verla Projects ha comenzado con tres grupos de 60 mujeres dedicadas a la confección de bolsos de lana. En el distrito de Medak, en Andhra Pradesh, Anthra, otra ONG, ha iniciado un grupo con unas 20 mujeres.

BENEFICIOS

La producción de lana y el programa de comercialización de Shramik Kala no sólo proveen los medios de subsistencia para 100 mujeres y sus familias; también benefician a 100 pastores que crían las ovejas que producen la lana y ahora tienen un mercado para sus vellones. Gran número de pastores están comenzando a criar nuevamente la raza del Decán, y los pastores de la vecina Andhra Pradesh están comprando carneros de reproducción del norte de Karnataka.

Con miras a la protección de la raza ovina del Decán, la empresa identificó un nicho de mercado de alto valor para un producto de lana gruesa y de color que antes tenía escaso valor. Los productos de lana han alcanzado un éxito notable y rápido, tanto en mercados nacionales como internacionales. Esto se ha logrado a través de una empresa social consistente en grupos de autogestión de mujeres pobres, apoyada por un equipo de activistas del desarrollo, artesanos y expertos en mercadotecnia.

PROBLEMAS CON LA COMERCIALIZACIÓN

La iniciativa encaró varios cuellos de botella en las actividades de producción y comercialización:

- **Inversiones para la exportación.** Históricamente, la mayoría de la infraestructura y las inversiones realizadas en el sector se han orientado al mercado nacional de la India, no a las exportaciones. Se requieren nuevas inversiones para crear instalaciones para el procesamiento de la lana y el desarrollo de nuevos productos para satisfacer el mercado de exportación. Esta inversión podría contribuir significativamente a la reactivación del sector lanero.
- **Materiales de empaque ecológicos.** Shramik Kala y Mitan Handicrafts desearían utilizar empaques ecológicos, pero los compradores exigen, y las regulaciones de exportación dictan, los tipos de materiales que se pueden usar para el envasado. Estos deberán ser capaces de soportar diferentes condiciones y proteger el producto de los ataques de hongos en presencia de altos niveles de humedad.

- **Matices variables.** El cuero curtido con colorantes naturales puede tener diferentes matices al principio, pero luego de un tiempo madura a la tonalidad clásica del cuero. Esto es poco conocido: los compradores a veces piensan que el color del producto es incorrecto.

LECCIONES APRENDIDAS PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS

Los factores que intervienen en el desarrollo exitoso de la gama de productos derivados de la lana del Decán incluyen:

- **Un enfoque empresarial respaldado por la inversión social.** El proyecto incluyó un extenso diálogo con los principales interesados: pastores, comerciantes, cooperativas, técnicos y diseñadores de productos. El grupo de trabajo incluyó un equipo multifuncional para garantizar que se tomara en cuenta los diferentes puntos de vista y enfoques en el desarrollo de los productos y la actividad comercial. El proceso fue impulsado por una oportunidad de mercado. La inversión social activó todas las fases del proyecto piloto inicial: estudio exploratorio, diseño y desarrollo de productos, capacitación y desarrollo del mercado y lanzamiento de los productos.
- **Extensas investigaciones para identificar y explotar las cualidades de la materia prima.** Los análisis de laboratorio identificaron las propiedades únicas de la lana del Decán. La investigación de campo con los interesados en el mercado de la lana, desde proveedores hasta compradores, se centró en el diseño y desarrollo de productos para crear una gama de productos competitivos.
- **Aprovechamiento de las habilidades y capacidades organizativas existentes.** El desarrollo de los productos de lana se basó en las habilidades y capacidades organizativas. Se basó en una federación de grupos de mujeres ya establecida. Las relaciones con la comunidad de pastores y sus familias ya se habían cimentado y el marco operativo y organizativo ya estaba operando.
- **Potenciación de las relaciones establecidas con otros interesados directos.** Las nuevas líneas de productos también se basaron en las relaciones forjadas con los comerciantes, productores, compradores, financiadores gubernamentales e internacionales, diseñadores y asesores técnicos. El trabajo preliminar había sido establecido en el proyecto anterior que desarrolló la producción de sacos de yute y estableció Shramik Kala. El equipo encargado del desarrollo de la empresa ya había trabajado con los grupos de interés.
- **Cimentar el compromiso de los interesados directos con la empresa.** La expansión del modelo empresarial de Shramik Kala fue posible gracias a una cuidadosa evaluación y desarrollo del programa piloto. Todos los interesados directos tomaron parte en la iniciativa desde las fases preliminares del programa piloto hasta su evaluación.
- A través de la **comunicación con todos los interesados directos** por medio de informes de progreso, reuniones y talleres, se mantiene su participación y compromiso con la empresa. Las reuniones periódicas, talleres y debates son parte de la cultura de los grupos de autogestión. Algunos miembros del equipo de Shramik Kala viven en el centro de procesamiento de la federación y son parte del proceso de producción.

LECCIONES PARA LOS RESPONSABLES DE LAS POLÍTICAS

Casi todas las ovejas del mundo son de color blanco. El marco normativo internacional apoya las lanas finas y blancas, y se orienta a la producción en masa. Los responsables de las políticas y la industria han ignorado el potencial de razas como la del Decán que producen lana gruesa, de color, así como la producción de los pastores y artesanos. La lana negra y marrón tiende a ser más gruesa, pero existe una considerable demanda potencial para estos tonos.

En la India, la decisión de pasar de la lana local a lanas importadas para la elaboración de frazadas para el ejército y la policía destruyó los medios de subsistencia de muchos pastores. Grandes inversiones, subvenciones e infraestructura en el sector lanero se han desperdiciado por políticas fallidas. Las subvenciones han impulsado a los interesados a llevar una contabilidad fraudulenta que muestra una producción mayor a la real. Estos millones desperdiciados han sido la causa de que no aumente la demanda de lana o el beneficio para los pastores.

Tal como lo ha demostrado Shramik Kala, la productividad del sector lanero pastoril puede reactivarse. Los medios de subsistencia basados en la lana gruesa tienen un potencial inmenso en las zonas semiáridas de la meseta del Decán, siempre que se les organice debidamente. Existe la posibilidad de revivir y revitalizar las antiguas cooperativas formadas por el gobierno en los últimos 25 años.

Las decisiones en materia de políticas que ayudarían al sector lanero deben también incluir a los pastores y a los artesanos de la lana. Entre las recomendaciones se incluye:

- Involucrar a los pastores en las decisiones en materia de políticas.
- Promover la investigación y la cría de ovejas del Decán por su capacidad de adaptación tanto a las zonas semiáridas como a un clima cambiante.
- Aprovechar el creciente interés en los tratamientos veterinarios y en los métodos de manejo animal tradicionales.
- Persuadir a los criadores de ovejas a sembrar algunas hectáreas de cultivos forrajeros a efectos de proveer alimento adicional para afrontar la escasez de pasturas.
- Desarrollar mercados para la carne de cordero.
- Empoderar a la población local a través del gobierno local.

MÁS INFORMACIÓN

Shramik Abhivrudhi Sangh: www.shramik.org

Mitan Handicrafts: www.mitan.in

Cachemira del Pamir: Ayudando a los productores de las zonas montañosas en Kirguistán

Carol Kerven y Sabyr Toigonbaev

La distancia entre la imponente cordillera del Pamir de Asia Central y las pasarelas y las boutiques del mundo adinerado es enorme. Y no sólo en términos de kilómetros: los pastores que arrear sus rebaños en las montañas remotas no podrían ser más diferentes de la élite adinerada de París, Londres, Nueva York, Moscú y Tokio.

Pero las elevadas montañas tienen algo en común con la alta costura: las cabras tradicionalmente criadas en las pasturas del Pamir. Para sobrevivir los duros inviernos, estas cabras han desarrollado una fina capa de vellosidad, oculta bajo una tosca capa externa de pelo grueso. Esta capa de vellosidad fina tiene un nombre que evoca imágenes de calidez y calidad: cachemira.

Pero a pesar de que los pastores venden cachemira, es poco lo que ganan con la producción de un producto tan valioso: de hecho, la mayoría desconoce el verdadero valor de su cachemira.

Eso está empezando a cambiar, gracias a las iniciativas del Centro Odessa de Gran Bretaña y la Asociación de productores de cachemira de Kirguistán, con el apoyo de la Fundación Aga Khan.

UNA FIBRA ESPECIAL DE UNA RAZA EN EXTINCIÓN

La cachemira es una fibra ultrafina, con un diámetro de hasta 18 micrones (milésimas de milímetro), es más fina incluso que la más fina lana merino. Eso la hace ideal para las telas y prendas de vestir de lujo. El color y la finura del diámetro hacen una gran diferencia en el precio: en los últimos 10 años en promedio, un gran importador británico de cachemira ha pagado desde \$EE.UU. 18/kg por cachemira de color de 17 micrones, hasta \$EE.UU. 70/kg por cachemira blanca de 15 micrones de diámetro.

Kirguistán es uno de los lugares donde las cabras fueron domesticadas, por lo que es el hogar de un importante recurso zogenético de cabras de cachemira. De hecho, parte de la mejor cachemira del mundo proviene de una raza autóctona de cabras del sur de Kirguistán.

Estas cabras pueden ser de color negro, blanco, rojo o con marcas negras y blancas en el cuerpo. Vienen en varios tamaños; el 90–95% tiene cuernos. La larga, áspera y tosca fibra exterior tiene un fuerte brillo y es muy diferente de la capa de vellosidad. El pelo exterior tiene un diámetro de 70–90 micrones y crece de manera uniforme durante todo el año, alcanzando una longitud de 15–17 cm. La capa interna de pelaje corto, o cachemira, crece en otoño e invierno. Tiene un diámetro de 13–16 micrones y alcanza una longitud de 4–5 cm.

FIGURA 5
La carda de la fina cachemira produce una fibra de mejor calidad que la esquila



Los estudios científicos demuestran que las cabras de Kirguistán producen un 24–27% de vellosidad y 73–76% de pelo grueso. Una cabra produce cerca de 120–150 gramos de cachemira cardada (aunque la investigación realizada por el Centro Odessa y sus socios refleja que algunas cabras producen una mayor cantidad). La productividad de las cabras es buena, con una tasa de partos de 125–150 de 100 hembras adultas.

EL MERCADO DE LA CACHEMIRA

En la primavera, las cabras mudan naturalmente la fibra de su capa interna que le provee abrigo en invierno. Antes de ello, sus dueños las esquilan y venden los vellones a comerciantes de la localidad. El vellón contiene una gran cantidad de pelo áspero exterior carente de valor comercial. Los comerciantes compran el vellón por peso; en los últimos años pagaron un precio uniforme preestablecido de \$EE.UU. 5–25 por kilogramo, independientemente de la calidad, sin pagar un suplemento por las fibras ultrafinas o blancas. Los vellones sin clasificar se venden luego a los mayoristas, principalmente chinos, que los clasifican en lotes según la calidad, cada uno con un precio diferente, antes de venderlos a las fábricas en China, Turquía u otro lugar para su elaboración. Ni los productores ni los comerciantes locales son conscientes del valor comercial de lo que venden a los mayoristas. Estos han llegado a dominar el mercado, por lo que los pastores y comerciantes locales actualmente no tienen más opción que venderles a los precios que ellos establecen.

Durante la era soviética, los productores y pastores trashumantes de las montañas del sur de Kirguistán solían trabajar para granjas colectivas y estatales dedicadas principalmente a la producción de ovejas de fina lana. A mediados del decenio de 1990 se disolvieron las granjas estatales y sus antiguos empleados tuvieron que crear sus propias empresas. Actualmente, muchos crían ganado. Los mejor situados crían ovejas, vacas o yaks, que se consideran animales más prestigiosos, en tanto que las familias más pobres crían cabras, que son más baratas de comprar y gestionar y producen más descendencia.

Al carecer de incentivos para producir fibras de mejor calidad, los pastores han cruzado sus animales autóctonos con cabras pridon y angora, que fueron introducidas a las granjas colectivas en el norte del país durante la era soviética. Producen más fibra, pero de calidad inferior: es más gruesa, y la fibra pridon es oscura. Se vendió bien en la antigua Unión

Soviética, pero es menos cotizada en el mercado internacional, donde no se considera verdadera cachemira. La reputación de la fibra de la cabra de Kirguistán es mala, ya que a los pocos compradores europeos que comercian en el norte y centro de Kirguistán cada vez se les ofrece más «cashgora», fibra gruesa de mala calidad resultante de los cruces con pridon.

La raza que produce la cachemira ultrafina se conoce como *jaidari*, que simplemente significa «local». Como las cabras mestizas se hacen cada vez más comunes en Kirguistán, las cabras *jaidari* están en peligro de desaparecer por completo. Ello supondría la pérdida de un valioso recurso zoogenético, toda vez que la cachemira ultrafina es poco común. Y eso significaría la pérdida de una oportunidad para que los pastores obtengan buenos precios por su cachemira. Si la raza autóctona se extingue por completo, se habrá perdido la oportunidad para siempre.

Sin embargo, aún hay tiempo. Las razas importadas introducidas en el norte del país todavía no han llegado al Alto Pamir en el sur. Las cabras *jaidari* en estas zonas podrían ser utilizadas para rejuvenecer la producción de cachemira en Kirguistán.

FALTA DE APOYO

El comercio de la cachemira es nuevo en Kirguistán y, ciertamente, en el resto de la antigua Asia Central soviética. Fue sólo a finales de 1990 que los compradores de China y otros países empezaron a llegar cada primavera para comprar la cachemira a los productores y pastores en Kirguistán. Al principio compraron la cachemira del norte y centro de Kirguistán, llegando al Pamir sólo alrededor de 2003.

Como resultado de ello, se carece de programas gubernamentales o capacidad entre las organizaciones de investigación o de extensión para apoyar a la población rural en esta nueva actividad. Tampoco hay información oficial sobre la producción, ventas o exportación de fibra de cachemira de Kirguistán: ningún departamento del gobierno ha asumido la responsabilidad de recopilar esta información. Las organizaciones donantes y ONG se han mostrado reacias a embarcarse en proyectos de cachemira, quizás por la falta de interés entre los responsables de la toma de decisiones y la falta de experiencia en el emprendimiento de una nueva actividad de desarrollo con cierto componente técnico.

Esto contrasta con la situación en los dos principales países productores de cachemira, China y Mongolia. En Mongolia, la cachemira ha sido conocida durante mucho tiempo como un componente importante de los ingresos de muchos pastores, y ha habido numerosos esfuerzos de parte de donantes, ONG y el gobierno para mejorar la investigación, proporcionar información de mercado y capacitación para los productores, y regular los mercados. China es el líder mundial en razas mejoradas de cachemira y tiene un sistema muy organizado de comercialización, elaboración y fabricación de cachemira. En 2008, los pastores en el oeste de China vendieron su cachemira cruda a los comerciantes locales a \$EE.UU. 32 el kg, muy por encima de los precios pagados en Kirguistán.

La cachemira de mejor calidad (fina y blanca y de longitud y estilo adecuados) es poco común y difícil de obtener. La demanda mundial de prendas de cachemira está creciendo a medida que aumentan los ingresos de la Federación Rusa y el Lejano Oriente. China, la fuente de la mayoría de las cabras y prendas de vestir de cachemira del mundo, no puede satisfacer esta demanda. Es por ello que en los últimos años los compradores chinos han buscado con tanto entusiasmo cachemira cruda de Kirguistán y otros países de Asia Central.

RECUADRO 6 Organizaciones de colaboración

- **Cashmere Producers' Association.** Con sede en Osh, Kirguistán, esta ONG se concentra en la cría de cabras de cachemira y la comercialización de su fibra. Es operada por Sabyr Toigonbaev, el único experto local en la selección y crianza de cabras de cachemira.
- **Odessa Centre Ltd.** Una empresa británica de investigación y consultoría que se centra en la producción y comercialización de ganado pastoril.
- «Mountain Societies Development Support Programme» de la **Fundación Aga Khan.** Un programa que apoya a las organizaciones comunitarias en la introducción de tecnologías mejoradas y el establecimiento de pequeñas empresas.

INTERVENCIÓN DE PROYECTOS

Encontrar formas para que los productores y otras personas del lugar puedan beneficiarse de este extraordinario recurso es el objetivo del Centro Odessa y de la Asociación de productores de cachemira de Kirguistán, inicialmente con el apoyo de la Fundación Aga Khan (recuadro 6). En 2004, el Programa de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades de Montaña (MSDSP) de la Fundación Aga Khan encargó al Centro Odessa investigar el potencial de desarrollo de la ganadería en beneficio de los productores en la provincia de Osh en Kirguistán. Ellos identificaron la comercialización de cachemira como una actividad comercial nueva y muy activa, y recomendó que el MSDSP desarrollara paquetes de capa-

FIGURA 6
Ubicación de los distritos de Alay y Chong Alay, Kirguistán

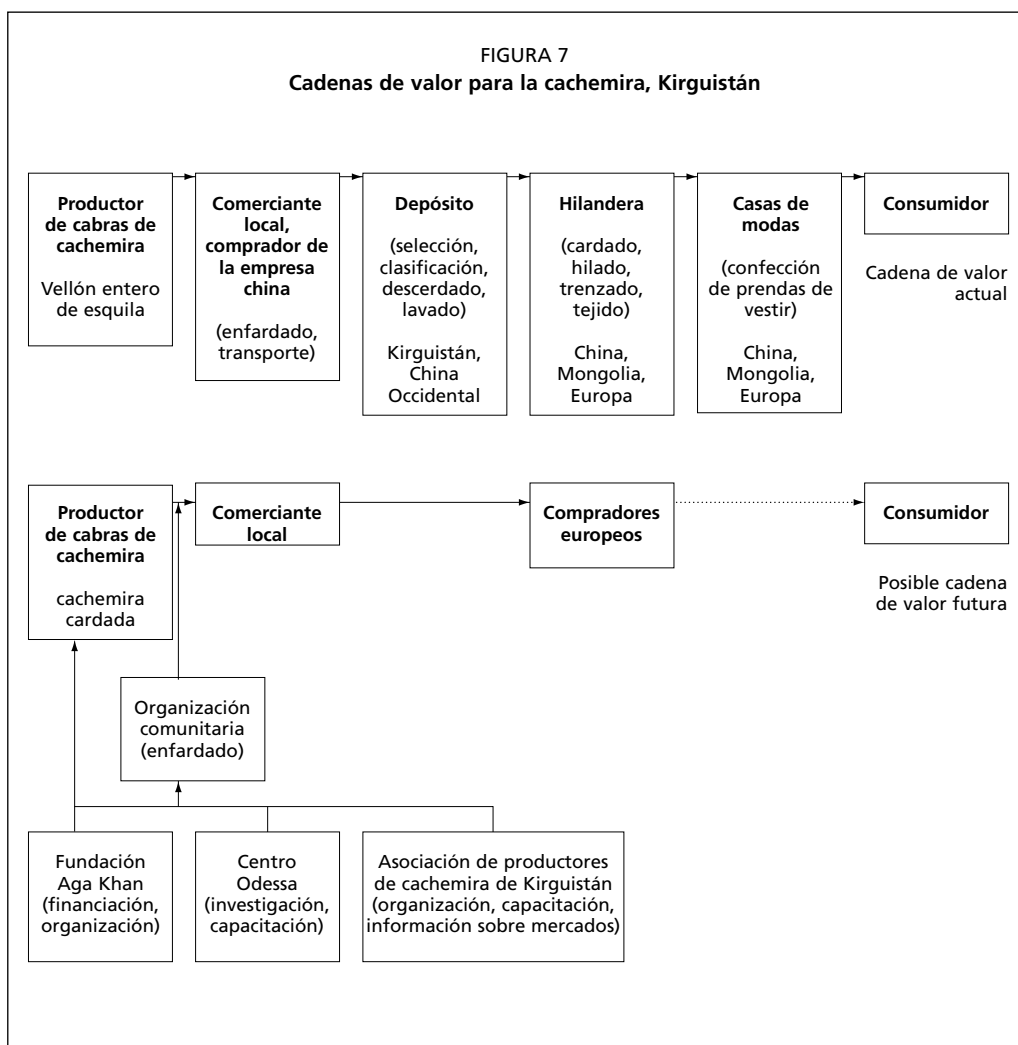


citación e información para los productores y los comerciantes locales en pequeña escala para aumentar sus márgenes de ventas.

En 2008, otra subvención de la Fundación Aga Khan permitió al Centro Odessa someter a prueba un proyecto de comercialización de cachemira en varias regiones del sur de Kirguistán. El proyecto tenía por objeto encontrar un mercado para la cachemira producida por los pastores más pobres. Los esfuerzos han incluido:

- Estudios sobre la producción y comercialización de cachemira
- Investigación sobre las características de la cachemira en distritos aislados
- Capacitación a pastores en la producción de fibra de alta calidad
- Reavitalización de la raza autóctona de cabras *jaidari*
- Promoción de vínculos comerciales con compradores de Europa.

Las siguientes secciones describen estas actividades.



ESTUDIOS SOBRE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CACHEMIRA

El estudio se centró en Alay y Alay Chong, en la provincia de Osh a lo largo de la frontera sur con Tayikistán. Las aldeas de estos dos distritos se encuentran a gran altura, entre 1500 y más de 3200 metros, mientras que la cordillera Chong Alay se eleva hasta la segunda montaña más alta de Kirguistán, el Pico Lenin. Las actividades agrícolas están limitadas por los prolongados y fríos inviernos y por la falta de riego. El ganado es el principal medio de subsistencia de los pastores.

En el distrito de Alay, la temporada de compra comienza en marzo, cuando las cabras en las altitudes más bajas y más cálidas empiezan la muda. Para junio, cuando finaliza la temporada de compra, están mudando las cabras en las aldeas a altitudes de más de 2500 metros en los distritos del sur de Alay y Chong Alay. Hay unos 15–20 comerciantes en el distrito de Alay, que tiene 58 aldeas, y cerca de seis comerciantes en el distrito de Chong Alay, con 18 aldeas. Durante la temporada, los comerciantes de los principales pueblos rurales de Kirguistán van a las aldeas y recogen de casa en casa la fibra de los productores. Cuando ya tienen suficiente, la llevan a la ciudad de Osh. Sólo unos pocos productores llevan la fibra directamente a los depósitos de la ciudad para venderla a mejor precio.

Durante los últimos 5 años, las compañías chinas han estado comprando cachemira cruda producida por los pastores de Kirguistán en las regiones del sur de la provincia de Osh, a través de los compradores locales de Kirguistán. La fibra cardada, los cueros de cabra y la fibra esquilada (vellón entero) se almacenan en los depósitos en las dos ciudades principales, Osh y Bishkek (la capital del país). En Osh hay alrededor de diez de esos depósitos, donde los ciudadanos chinos recogen cachemira y lana de oveja y clasifican la fibra por calidad.

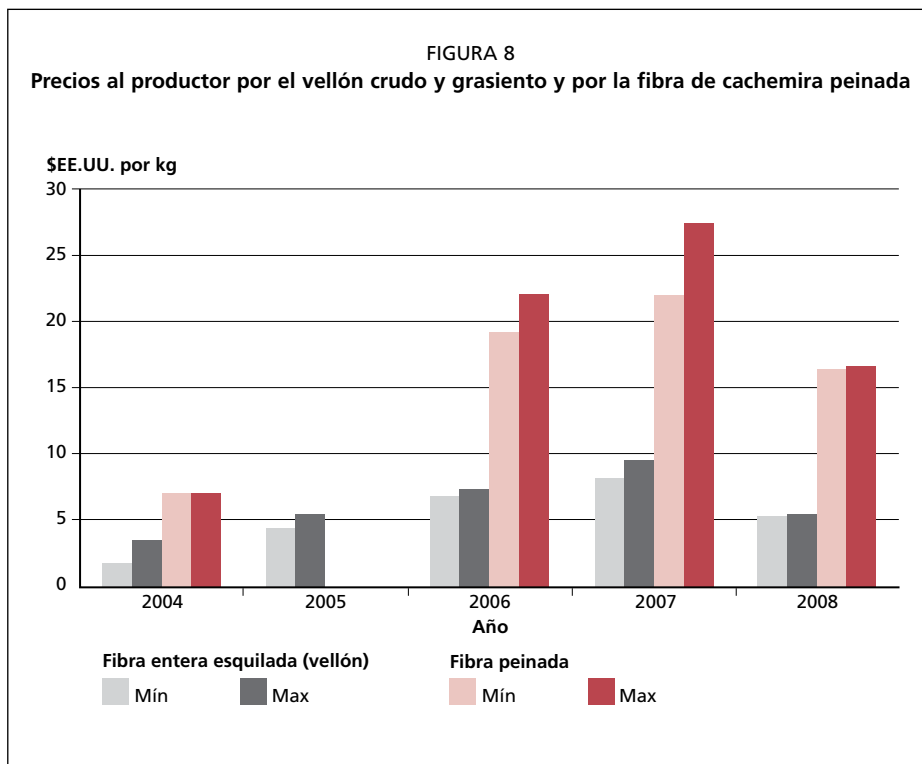
Hay contactos sólidamente establecidos entre los compradores chinos y los comerciantes locales. Algunos de ellos trabajan con un acuerdo formal y otros sólo por acuerdo verbal. Basándose en la cooperación a largo plazo, los compradores chinos confían en algunos de los comerciantes. Al comienzo de cada temporada, les adelantan dinero a los comerciantes para comprar fibra cruda.

La cachemira es luego enviada a las fábricas para eliminar el pelo grueso y dejar la cachemira fina para ser «cardada» (peinada para que todas las fibras estén paralelas en la misma dirección), hilada y trenzada o tejida en telas o prendas de vestir. Gran parte de este proceso tiene lugar fuera de Kirguistán: en China, Mongolia, Kazajistán, Uzbekistán y Europa.

Para el lavado y para eliminar el grueso pelo exterior, los vellones (y una pequeña cantidad de cachemira cardada) son llevados a una de las pocas empresas en Kirguistán que lo pueden hacer, o se transportan en camiones directamente a China. Las fábricas chinas hilan, tejen y convierten la cachemira en prendas de vestir, o exportan la cachemira procesada a las casas europeas de alta costura, principalmente en el Reino Unido e Italia.

¿Cardar o esquilar?

Los precios internacionales del mercado de cachemira son muy sensibles a la calidad. Sin embargo, en el sur de Kirguistán los compradores chinos no alientan a los pastores a seleccionar su cachemira cruda y no ofrecen diferentes precios por calidades diferentes. En consecuencia, los productores pierden mucho del valor adicional de la clasificación



de la cachemira según su finura y color, que alcanza diferentes precios en los mercados internacionales.

Es posible producir un producto de mucho más valor peinando las cabras cuando comienzan a mudar, en lugar de esquilándolas. Una generación atrás, algunas pastoras solían hacer esto para hilar y tejer prendas de vestir para sus familias. Pero la mayoría de los comerciantes de Osh han dejado de aceptar cachemira peinada, por lo que los pastores dejaron esta práctica y ahora venden sobre todo fibra entera esquilada.

La esquila tiene varias desventajas:

- Por temor a que una ola de frío pudiera matar a los animales esquilados, muchos pastores esquilan sus cabras al final de la primavera, a menudo después de que los animales han comenzado la muda y han dejado parte de la valiosa cachemira atrapada en los arbustos durante el ramoneo.
- Al igual que otras cabras de Asia Central, la cachemira de las cabras *jaidari* de Kirguistán es bastante corta, en tanto que el mercado internacional requiere fibras con una longitud de al menos 4 cm. La esquila no corta la fibra cerca de la piel, por lo que la longitud de la fibra se puede reducir en 1 cm o más, lo cual reduce el valor de mercado.
- Debido a que venden vellón entero sin clasificar, los pastores no se benefician de la fibra de alta calidad que producen y tampoco tienen incentivo alguno para producir la mejor calidad o mantener la raza autóctona. Los compradores prefieren vellón entero, que han clasificado en China, donde la mano de obra es menos costosa que en Kirguistán.

A pesar de estas desventajas, los pastores no tienen ningún incentivo para cardar laboriosamente la valiosa cachemira de sus cabras, ya que los compradores suelen aceptar sólo los vellones.

El precio de la cachemira

La figura 8 muestra que los precios al productor de Kirguistán por vellones sin tratar y cachemira peinada aumentaron entre 2004 y 2007, pero decayeron en 2008 debido a la desaceleración económica mundial y a una disminución de la demanda de bienes de lujo, lo que afectó los precios de la cachemira en toda Asia. El precio de la fibra cardada fue el triple del precio del vellón entero sin clasificar.

El equipo del proyecto descubrió que cuando se peinaba su cachemira, algunas cabras producían hasta 350 g de fibra lo suficientemente fina como para destinarse al uso comercial. Esas fueron las mejores productoras; en promedio, las cabras en el distrito de Chong Alay produjeron 168 g de cachemira, en tanto que los animales en Alay produjeron 198 g. A los precios vigentes a finales de mayo de 2008, esto significaría un ingreso de \$EE.UU. 2,80–3,30 por animal. Los pastores típicos poseen entre 7 y 8 cabras, por lo que la venta de cachemira les habría reportado \$EE.UU. 21–25.

La cachemira es una fuente de ingresos secundaria para los pastores, cuya principal fuente de ingresos es la venta de animales en pie. Un cabrito se vende por alrededor de \$EE.UU. 25, pero un pastor con 8 cabras no puede darse el lujo de vender más de uno o dos animales al año. En cambio, en la provincia de Gansu en el oeste de China, los pastores perciben su principal ingreso en efectivo de la venta de cachemira, por cuanto allí los precios de la cachemira son mucho más elevados.

Los pastores en Mongolia, Ladakh (en India) o China obtienen mejores precios por su cachemira porque han aprendido a seleccionarla por calidad y color, y en ocasiones han creado cooperativas de comercialización. Los productores de Kirguistán, por otra parte, no cuentan en la actualidad con cooperativas y no clasifican su cachemira cruda en la granja o en la aldea.

¿Cuánta cachemira hay disponible?

La producción ganadera parece estar infravalorada en las estadísticas oficiales. El gobierno provincial impone un tributo por cabeza de ganado, lo que desalienta a los pastores a declarar todos sus animales a los recaudadores de impuestos. Esto es especialmente cierto con respecto a las cabras, que las autoridades consideran ecológicamente perjudiciales, por lo que están sujetas a un impuesto mayor que las ovejas. Tanto los pastores como las ONG y las autoridades de gobierno coinciden en que las cifras oficiales son demasiado bajas, y los recuentos extraoficiales de los animales parecen confirmarlo. Las cifras reales de cabras en Alay son quizás el triple de las estadísticas oficiales, y en Chong Alay cinco veces. Esto significa que el distrito de Alay podría haber producido hasta 22 toneladas de cachemira cardada, por un valor de unos \$EE.UU. 350 000, o alrededor de \$EE.UU. 6 000 por aldea en 2007. Chong Alay podría producir hasta 7,8 toneladas, por un valor de \$EE.UU. 125 000, o más de \$EE.UU. 7 000 por aldea. Los pastores podrían ganar aún más si la cachemira se clasificara por color y finura.

ESTUDIO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CACHEMIRA EN DISTRITOS REMOTOS

El equipo del proyecto recolectó cachemira de más de 1 000 cabras de los rebaños de 156 pastores en 51 aldeas en los distritos de Alay y Chong Alay, así como en tres distritos en la provincia de Naryn, en el centro de Kirguistán. Las muestras fueron enviadas a un laboratorio comercial en Denver, Estados Unidos de América. A continuación se resumen las conclusiones.

Los distritos remotos tienen la mejor cachemira. Algunas cabras autóctonas en las remotas zonas de los distritos de Alay y Chong Alay producen cachemira de muy alta calidad, comparable a la mejor en China y Mongolia. El diámetro de las fibras de cerca del 38% de las muestras del distrito de Chong Alay era de menos de 15 micrones, en comparación al 27% de las muestras del vecino distrito de Alay. Sólo el 4–5% de las muestras de estos dos distritos tenía más de 18 micrones de diámetro, lo que no la clasificaba como verdadera cachemira.

Aunque en las muestras de la provincia de Naryn se encontró cachemira fina, el mestizaje con las razas introducidas que no son de cachemira (Pridon y Angora) ha disminuido la calidad de la fibra de muchas cabras. Entre el 10 y el 18% de las muestras de esta provincia tenía un grosor de más de 18 micrones. Los comerciantes de Kirguistán en Osh corroboran estos resultados: afirman que la fibra de las zonas montañosas es siempre más cara que la de los valles.

Algunos animales tienen cachemira ultrafina. Las cabras de algunos pastores tenían cachemira muy fina de 13 micrones de diámetro. Esa fibra tan fina es extremadamente rara y forma una importante base zoogenética para la cría de cabras de cachemira fina.

Los rebaños están mezclados. Otras cabras tenían fibra gruesa, de hasta 22 micrones de diámetro, muy por encima de la norma aceptada como cachemira. Dentro de los rebaños individuales había diferencias de hasta 6,5 micrones en el diámetro medio de la fibra de diferentes animales. Ello tendría un gran impacto en el valor comercial de su cachemira.

Los distritos remotos tienen fibras de color blanco o crema. En los distritos de Alay y Chong Alay, el 29% de la cachemira era de color blanco, en comparación con sólo el 14% en Naryn, donde predominan las cabras negras (79% de las muestras). Además, el 14% de la cachemira de los distritos de Osh era de color amarillo claro o crema, también apreciado en la industria de transformación por cuanto el blanco y los colores más claros pueden teñirse más fácilmente.

La cachemira más fina es ondulada. El estudio confirmó que las fibras gruesas son más rectas que la cachemira fina. Los compradores lo saben desde hace tiempo: utilizan la ondulación para clasificar la cachemira en lotes para la venta, para evitar el envío de muestras a un laboratorio para su análisis.

En general, las pruebas demuestran que algunos pastores, aldeas y distritos tienen mejores cabras de cachemira que otros. Pero debido a que a la variabilidad entre cabras, la fibra no es uniforme, incluso dentro de un mismo rebaño. Los lotes mezclados de cachemira variable son menos codiciados por los compradores comerciales que buscan la mejor calidad y están dispuestos a pagar más por ella.

CAPACITACIÓN DE LOS PASTORES PARA LA PRODUCCIÓN DE FIBRA DE ALTA CALIDAD

El proyecto respondió a la petición de capacitación formulada por los pastores, impartiendo seis talleres en cinco distritos. Los 113 participantes incluían organizaciones comunitarias, extensionistas agrícolas del distrito, comerciantes de cachemira de las aldeas y personal de la Fundación Aga Khan. La capacitación abarcó la identificación de cabras de cachemira, peinado, clasificación de la fibra, comercialización a granel, normas y exigencias internacionales.

Los participantes se quejaron por la falta de compradores de cachemira, razón por la cual los compradores chinos ejercían un virtual monopolio. Los pastores manifestaron que no tenían suficiente información sobre los mercados mundiales, el precio y la demanda. Muchos confundían la fibra de angora (mohair) con la cachemira. La mayoría de los participantes sentía que sus cabras eran aptas sólo para carne y no para la producción de cachemira. También dijeron que no tenían las herramientas especiales y las habilidades necesarias para peinar la fibra.

Los capacitadores informaron a los pastores que la cachemira que producían no siempre cumplía con las normas internacionales, lo cual desalentaba a los compradores occidentales de Kirguistán. La cruce de las cabras *jaidari* con las razas Angora o Pridon disminuye la calidad de la cachemira producida. Los capacitadores mostraron muestras de cachemira china, de Mongolia y Afganistán, para que pudieran comprobar cuál era el estándar mundial. Los pastores señalaron que algunas de sus cabras producían cachemira tan fina como la de estas muestras.

Se les asesoró también sobre la alimentación de las cabras para una mejor nutrición. Hubo demostraciones prácticas sobre cómo peinar las cabras y cómo identificar y clasificar la cachemira con base en las principales características de calidad.

Se distribuyeron varios cientos de peines de cachemira a las aldeas, para venderse a \$EE.UU. 7 cada uno. Algunas organizaciones comunitarias los vendieron a crédito a sus miembros, mientras que otros peines se vendieron en los mercados y en los talleres de capacitación. La demanda de peines superó por mucho la oferta. Un peine puede durar toda la vida, por lo que es una buena inversión.

Se alentó a los participantes a formar grupos de comercialización para vender la cachemira a granel y para decidir cómo obtener tratamiento veterinario, producir alimento y clasificar y procesar la cachemira.

Después de los talleres, el personal de la Fundación Aga Khan también asesoró a los pastores con respecto a la producción y manejo de la cachemira.

REACTIVACIÓN DE LAS RAZAS AUTÓCTONAS

En 2008, el Centro Odessa, la Asociación de productores de cachemira de Kirguistán, junto con un investigador australiano de cachemira, se unieron a un criador de cabras local en el distrito de Alay para formar un grupo llamado QuodPod Cashmere para comprar y criar 30 de las mejores cabras de cachemira, seleccionadas mediante pruebas de laboratorio. QuodPod pretende utilizar estos animales para crear un rebaño élite de cría *jaidari*. Luego de varios años de reproducción, debería ser posible vender los animales a los pastores locales que deseen mejorar la calidad de sus rebaños.

IMPULSAR LOS VÍNCULOS COMERCIALES CON COMPRADORES DE EUROPA

El equipo del proyecto ofrece asistencia a los pastores para establecer vínculos con empresas de Alemania, Italia, Polonia, el Reino Unido, Japón y otros países que buscan cachemira de alta calidad. La demanda de cachemira de la mejor calidad sigue en auge en las casas de alta costura en Italia, Japón y el Reino Unido. Estas empresas están dispuestas a pagar un precio superior a los pastores por fibras de alta calidad clasificadas y enfardadas.

Las pruebas de laboratorio en 2008 fueron la primera evaluación técnica de la calidad de las cabras de cachemira en Kirguistán. Ello era importante porque los procesadores internacionales de cachemira expresaron interés en comprar sólo después de examinar las pruebas independientes de la cachemira disponible. Sabiendo dónde está la cachemira de buena calidad y la de mala calidad, pagarán más por la de mejor calidad.

Como resultado de los esfuerzos de promoción del proyecto, un comprador en gran escala de Alemania visitó las aldeas remotas de Alay y Alay Chong en junio de 2008, bajo el auspicio de la Fundación Aga Khan. Este comprador convino en comprar la fibra a través de las organizaciones comunitarias en 2009, en la siguiente temporada. La compañía ha estado comprando cachemira del norte de Kirguistán desde el año 2000. Los representantes de la compañía señalaron que la calidad de la fibra había disminuido en la provincia de Naryn en los últimos 3 años porque los pastores traen cabras Pridon para cruzarlas con sus cabras *jaidari*. Varios otros compradores de Polonia y el Reino Unido también están estableciendo puntos de compra en la ciudad de Osh, con la asistencia de la Asociación de productores de cachemira. Empresas de cachemira de la India, Estados Unidos y Nueva Zelanda también han contactado al Centro Odessa con respecto a la compra de cachemira de Kirguistán.

¿CÓMO SE PODRÍA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LA CACHEMIRA?

¿Cómo creen los pastores que se podría mejorar la comercialización? Los presidentes de las organizaciones comunitarias constituidas con el apoyo de la Fundación Aga Khan tenían tres ideas principales:

- **Establecer los puntos de recolección de la cachemira.** Los pastores más ancianos recordaron el sistema soviético de comercialización centralizada, donde las organizaciones estatales recolectaban regularmente productos como lana y leche de las principales granjas colectivas. Hoy en día, los comerciantes privados llegan a las aldeas y compran en efectivo estos productos a las distintas familias. Algunos pastores creen que pueden ganar más reuniendo su cachemira en un solo lugar en la aldea para luego venderla en lotes grandes a compradores más grandes.
- **Capacitar a los pastores en la selección de animales de cría.** Los pastores necesitan capacitación sobre cómo seleccionar machos reproductores para mejorar el valor de la cachemira que producen. Deben evitar el uso de machos con cachemira gruesa, así como el cruce de las cabras de cachemira con animales Angora o Pridon. Deben vender o sacrificar las cabras que producen la cachemira más gruesa, menos cantidad de fibra y menos descendencia. Deben aprender a identificar los animales con la mejor cachemira: eligiendo la fibra ondulada en lugar de recta

- **Capacitar a los pastores en prácticas productivas mejoradas.** Los productores deben peinar la cachemira fina del vellón de las cabras antes de la esquila, además de separar las fibras gruesas de la cachemira fina al momento del enfardado. Se debe evitar combinar la fibra de Angora o Pridon con la cachemira de las cabras *Jaidari*.
¿De qué otra manera se puede mejorar el valor de mercado de la cachemira de los productores de Kirguistán? He aquí algunas ideas
- **Contar con mejores machos para reproducción.** Las cabras de Kirguistán producen sólo alrededor de un tercio de la cachemira producida por cabras mejoradas criadas en China, por lo que hay mucho margen para mejorar. Los esfuerzos de QuodPod para establecer un rebaño selecto deben continuarse y replicarse.
- **Invertir en la producción de cachemira de Kirguistán.** Se requiere inversión por parte de los donantes, las fundaciones locales y el sector privado para aumentar el número de cabras de buena calidad y ayudar a los pastores más pobres, especialmente en las remotas regiones montañosas donde tradicionalmente se ha criado a las cabras
- **Informar a los productores sobre los precios de la cachemira.** Una información fiable sobre los precios de las diferentes calidades de la cachemira motivaría a los pastores a mejorar sus rebaños.
- **Mejorar los servicios de extensión sobre la producción de cabras y cachemira.** El personal de las ONG y los extensionistas gubernamentales necesitan información precisa sobre las diferentes calidades, los precios internacionales de la cachemira, las condiciones relativas al mantenimiento y peinado de las cabras, etc., para asesorar a los productores a través de la capacitación, demostraciones y exposiciones en las aldeas. Los productores y extensionistas podrían aprender mucho visitando países vecinos, donde la producción y elaboración de la cachemira está más desarrollada.
- **Comercialización de la cachemira a granel.** Las organizaciones comunitarias establecidas por la Fundación Aga Khan deben crear puntos de recolección para envasar y clasificar la cachemira para la venta a los comerciantes. Esto se traduciría en mejores precios para los pastores y los motivaría a tomar decisiones conjuntas.
- **Promover las artesanías de cachemira.** Los productos de cachemira tienen gran demanda. La capacitación de las pastoras en el tejido o trenzado de productos de cachemira promovería el establecimiento de industrias locales y crearía fuentes de empleo.
- **Proporcionar herramientas y equipos.** Los herreros locales pueden hacer los peines necesarios para producir cachemira de alta calidad. Se requieren mayores inversiones en equipo para procesar la fibra para obtener un producto semi terminado de mayor valor.

MÁS INFORMACIÓN

Odessa Centre Ltd.: www.odessacentre.co.uk

Kyrgyz Cashmere Producers' Association: sabyr7508@rambler.ru

Aga Khan Foundation: www.akdn.org/kyrgyz_republic_social.asp

Tejiendo una cadena de valor desde el Gobi: Lana de camello en Mongolia

Sabine Schmidt, Altanchimeg Chimiddorj, Nancy Shand y Dean Officer

Afuera se está a menos 40 °C y el viento aúlla en el llano paisaje cubierto de nieve. Fuera de la *ger*, la tienda de fieltro que muchos mongoles llaman vivienda, el frío no molesta a los camellos bactrianos de doble joroba, debido a sus gruesas capas de lana aislante que los protege durante los duros inviernos en el desierto de Gobi. La tienda circular es una sola habitación calentada por una estufa en el centro. Una mujer está sentada con el huso, hilando la lana de color marrón claro esquilada la primavera anterior. Enrolla el hilo terminado en un ovillo, una madeja de lana con un peso de 100 gramos.

La lana de camello es suave y no se estira ni «hace bolas» al tejerse (no forma pequeñas bolas de pelusa en su superficie). A diferencia de la lana de oveja, es hipoalérgica. Mantiene caliente a quien la usa cuando el clima es frío y agradablemente fresco cuando hace calor. Tiene una gama de colores terrosos naturales, desde el blanco, crema, beige, marrón hasta el negro, y es ideal para el teñido. Estas son propiedades atractivas, no sólo en Mongolia sino también en los Estados Unidos, donde los inviernos no son tan fríos como en el Gobi, aunque las bufandas tejidas y los calcetines calientes todavía son populares.

¿Cómo, entonces, llevar esta lana desde las pobres hilanderas rurales de Mongolia hasta los clientes en los países ricos de América? La respuesta era construir una cadena de valor desde el comienzo. Un grupo de mujeres rurales pobres que pueden poseer unas pocas cabezas de ganado o no, ahora perciben el 50–80% del ingreso anual de su familia hilando la lana a mano. En este capítulo se describe cómo se produce la lana en el Gobi, y cómo está empezando a llegar a clientes en los Estados Unidos de América.

LOS CAMELLOS EN MONGOLIA

Los camellos bactrianos están muy bien adaptados al entorno desértico. En el verano el pelaje es bajo y delgado y en el invierno crece grueso y largo para protegerlos del frío. Los animales pueden tener 3 m de altura y pesar hasta 700 kg. Pueden vivir hasta 40 años. Son una importante fuente de leche, lana y transporte para los pastores, tanto para montar como para llevar cargas pesadas cuando la familia traslada su campamento. Los camellos son los únicos animales grandes aptos para la ganadería sostenible en el sur del Gobi.

La disminución en el número de camellos en Mongolia se ha detenido en los últimos años. En el distrito de Gurvantes, en el extremo sur del país, había poco más de 4 000 camellos a finales de 2007, frente a 15 000 en 1975. A nivel nacional, el número de camellos ha disminuido de alrededor de 900 000 en 1950 a unos 320 000 en 2000 y cerca de 250 000 en 2002. La ingesta de carne de camello solía ser tabú, pero se inició durante la

época socialista cuando a cada familia sólo se le permitía poseer una cantidad limitada de ganado. Se tornó más común en la década de 1990 cuando los hogares rurales carecían de alimentos y dinero y cuando el precio de la carne de camello aumentó.

Los camellos también desempeñan un papel vital en la gestión del Gobi. Su principal alimento es un tipo de arbusto llamado «saxaul» (*Haloxylon ammondendron*), sobre todo en el invierno, y contribuyen a mantener los bosques de saxaul diseminando sus semillas. Los bosques intactos de saxaul protegen el suelo contra la erosión, protegen a otras especies vegetales del viento cortante y retienen la humedad en el suelo y en el aire. Sin embargo, la madera de saxaul también es una fuente importante de combustible para los pastores y los residentes urbanos. La protección y restauración de los bosques de saxaul es una estrategia importante para combatir la desertificación.

Hoy día, la política gubernamental busca aumentar el número de camellos premiando a los pastores por rebaños más grandes y apoyando exposiciones de productos derivados del camello. El gobierno del distrito de Gurvantes paga a los pastores MNT 1 000 (alrededor de \$EE.UU. 0,70) por cada camello recién parido. El gobierno nacional también ha puesto en marcha un programa para promover la lana de camello, si bien no facilita financiación.

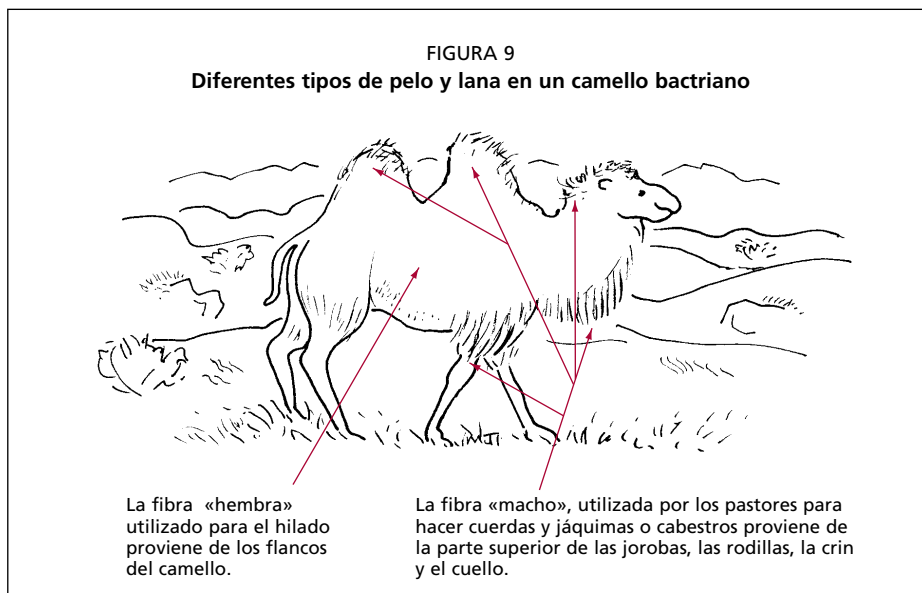
LANA DE CAMELLO «MACHO» Y «HEMBRA»

La calidad de la lana de camello se determina por la edad y el sexo de los camellos. Los pastores mongoles distinguen la lana «macho» o «hembra» de camellos de más de 3 años de edad (a pesar de los nombres, los machos y las hembras tienen ambos tipos de lana, figura 9). La lana «macho» está formada por pelo más largo y más grueso, proviene de la crin, la parte anterior del cuello, las rodillas y la parte superior de las jorobas. Se utiliza para hacer cuerdas y jáquimas. Los largos pelos del cuello se utilizan para fabricar hilo y el pelo de la crin se utiliza para hacer bolsos y como aislante en los tradicionales pantalones y chaquetas acolchadas. Un camello produce alrededor de 1,5 kg de lana «macho» al año.

La lana «hembra» más fina proviene del resto del cuerpo. La fibra que proviene de los costados del camello es más apta para el hilado. Un camello produce alrededor de 3,5 kg de lana «hembra» al año. La lana «hembra» que es más fina, valiosa y de muy alta calidad, se llama *torom*; proviene de camellos jóvenes de menos de 3 años de edad. Toda la lana de un animal de 2 años (la edad de su primera esquila), incluyendo la de la cabeza, el cuello, las nalgas, la joroba y las patas delanteras se considera lana *torom*. Cuanto más viejo un camello, menos fibra «hembra» tiene. Alrededor del 80% de la lana de un camello adulto es de pelo fino con un diámetro de 17–20 micrones.

Las mujeres que no poseen sus propios camellos pueden comprar un lote de lana «hembra» directamente a los pastores o comerciantes. Separan las fibras más finas para hilar y quizás venden el resto. Utilizan husos manuales para hilar y tejen prendas de vestir a mano; actualmente algunas también usan pequeñas máquinas de tejer. Confeccionan las prendas para uso doméstico o para la venta local en las tiendas en Ulaanbaatar.

La esquila de los camellos se inicia después del Tsagaan Sar, el año nuevo lunar en Mongolia, y contempla varios pasos. Dependiendo del clima y la condición del camello, la esquila de la lana «macho» concluirá entre mediados y finales de la primavera. Si el camello es débil, la esquila de la última lana «macho» puede posponerse hasta finales de la primavera. Al final de la primavera, se esquila la lana de los pies, el cuello, la ingle, las axilas y la



cola. La esquila del cuerpo (la lana «hembra») debería estar terminada a finales de junio. Idealmente, las hembras habrán parido antes de finales de la primavera para que el parto no coincida con la época de esquila.

Una familia típica con 46 camellos percibe alrededor del 12% de sus ingresos anuales de la venta de lana de camello cruda. Otras fuentes de ingresos provienen de la cachemira (alrededor del 50%), productos lácteos (1%), cueros de ganado (alrededor del 2%), así como del apoyo gubernamental (pensiones y asignaciones familiares, alrededor del 35%).

LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS PASTORES

La cría nómada de camellos es una antigua forma de vida para los pastores en el Gobi y en los pastizales desérticos y semidesérticos que forman el sur y el oeste de Mongolia. Sin embargo, los pastores enfrentan muchos problemas:

- El **cambio climático** está afectando las pasturas y los recursos hídricos.
- **Estructura del hato.** Los mecanismos de mercado animan a los pastores a criar cabras de cachemira en lugar de camellos.
- **Políticas.** Se carece de leyes y políticas para la gestión de los pastizales.
- **Desigualdad.** El ganado está cada vez más concentrado en las manos de menos familias muy adineradas o de propietarios ausentes, creando una colectividad de pastores potencialmente muy vulnerables.
- **Aislamiento.** Las largas distancias, la falta de carreteras y altos precios del combustible y el transporte, hace muy difícil para los pastores el acceso a los mercados.
- **Dependencia en los comerciantes.** Muchos dependen de los comerciantes que acuden a ellos. Estos comerciantes imponen los precios o proporcionan bienes de consumo a crédito y exigen el pago en lana o cachemira cuando los precios son altos, o en efectivo cuando estos son bajos.



UN EXCEDENTE DE LANA

Mongolia produce más lana de camello de la que puede utilizar. Durante la década de 1970, cada año se acumuló un total de 3 000 toneladas de lana cruda sin procesar. A partir de la década de 1980, se empezó a desarrollar una industria para procesar esta lana, por lo que ahora se utiliza más lana que antes. Produce prendas de lana de alta calidad para competir en los mercados nacionales e internacionales. Otros productos son frazadas y colchones, estos últimos hechos de los componentes más gruesos de la lana. Si bien se han logrado avances para separar los diferentes componentes de la lana y para extraer las fibras finas aptas para la confección de productos de alta calidad, el proceso continúa siendo largo y costoso.

Todavía hay un excedente de lana, especialmente en los distritos distantes de las fábricas en Ulaanbaatar y la frontera con China. Mongolia cuenta con más de 200 000 camellos adultos, con una producción estimada de 700 toneladas de lana «hembra» apta para hilados y prendas de vestir. Entre las tres compañías más grandes en Ulaanbaatar procesan menos de la mitad, cerca de 310 toneladas al año. Parece que la mitad de la lana cruda apta para hilados y prendas de vestir no se procesa en Mongolia, sino que se almacena indefinidamente o se pasa de contrabando por la frontera a las fábricas en China (la exportación de lana cruda es ilegal, por lo que es difícil obtener datos veraces).

Los datos del distrito apoyan esta suposición. Por ejemplo, los 12 400 camellos en Bayanlig, un distrito en la provincia de Bayankhongor que tiene el mayor número de camellos en el país, producen alrededor de 62 toneladas de lana al año. Dos empresas en Ulaanbaatar compran el 10% de esta producción. Un 20–30% se vende a los comerciantes, mientras que otro 20% se utiliza localmente para hacer cuerdas y artesanía local. Eso deja casi un tercio cuyo paradero se desconoce. En el vecino distrito de Gurvantes, se produce anualmente unas 20 toneladas de lana, de las cuales sólo 400–500 kg son procesados a nivel local.

Muchos de los comerciantes provienen de China. Ellos clasifican la lana cruda y venden la parte limpia (que está libre de suciedad, materiales vegetales y tierra) a los procesadores de Mongolia y transportan el resto a China. Allí, la fibra inferior se utiliza como aislante en las prendas acolchadas. Los cueros de camello también se venden en la frontera y la lana del cuero de camello es procesada y vendida de nuevo a Mongolia.

TEJIENDO JUNTOS UNA CADENA

La construcción de una cadena de valor para vincular a las hilanderas de Mongolia con tejedores estadounidenses se basó en una combinación de proyectos de desarrollo, actividades de ONG e iniciativas de personas comprometidas.

A finales de la década de 1990 y en la de 2000 la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) apoyó dos proyectos sucesivos centrados en la conservación de la naturaleza y la gestión sostenible de los recursos en el Gobi. Estos proyectos destacaron la organización comunitaria, los medios de subsistencia sostenibles y el trabajo con pastores nómadas y gobiernos locales. Vieron una oportunidad en la lana de camello: un producto de alta calidad pero poco utilizado que podría aprovecharse para aumentar los ingresos de los pastores y mitigar la pobreza. La idea era hacer de la lana de camello un producto más valioso, aumentando así el valor de los camellos y creando incentivos para su cría. En última instancia, generaría importantes beneficios ecológicos.

Estos proyectos apoyaron la iniciativa de diversas maneras:

- Capacitación en el procesamiento e hilado de la lana de camello.
- Fabricación local de máquinas de cardar e hilar.

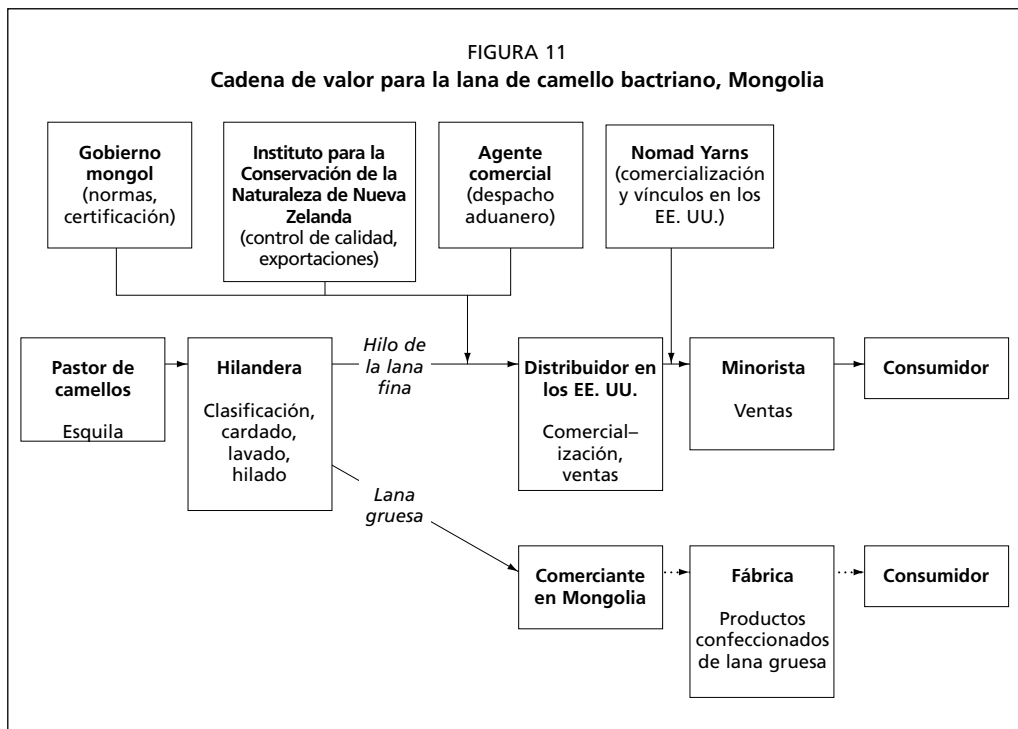
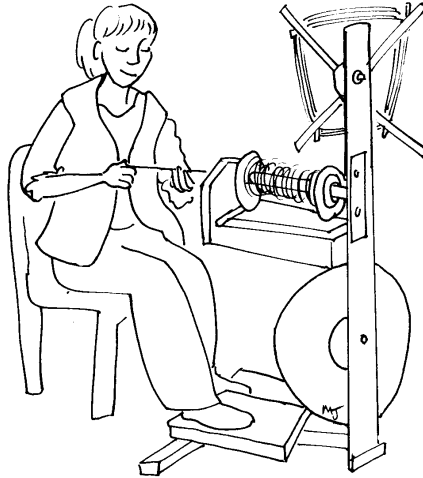


FIGURA 12
Una hilandera de tiempo parcial produce alrededor de 1 kg de lana al mes



- Capacitación para producir hilo según las especificaciones.
- Capacitación en la gestión de pequeñas empresas y formación cooperativa.
- Talleres con hilanderas para identificar los problemas, retos y éxitos, y para planificar el camino a seguir.
- Apoyo a las mujeres para participar en exposiciones y ferias.

Inicialmente, el desarrollo de productos se centraba en el mercado local y nacional y los proyectos presentaron el producto en ferias comerciales en los centros distritales en las capitales provinciales de Arvaikheer, Bayankhongor y Dalanzadgad en el centro-sur de Mongolia y en Ulaanbaatar, la capital del país.

Producción

A nivel local, los organizadores comunitarios que trabajan con el proyecto coordinaron esfuerzos, proporcionaron información a las hilanderas, organizaron la capacitación y recogieron muestras y productos para ser enviados a Ulaanbaatar.

Mientras que a un gran número de hilanderas en varios distritos se les proporcionó la capacitación y el equipo inicial, sólo 40–50 hilanderas en el distrito de Gurvantes producen actualmente hilo para el nicho de mercado objetivo, utilizando lana de la raza autóctona Nutgiin Mongol. Actualmente, alrededor de 35 mujeres están hilando con regularidad. Todas ellas son capaces de producir al nivel requerido y algunas poseen extraordinarias habilidades.

Una hilandera produce aproximadamente 10 madejas o aproximadamente 1 kg de hilo fino por mes. Las hilanderas no trabajan a tiempo completo, sino entre las labores domésticas o los trabajos remunerados. La mayoría prefiere trabajar en casa para poder cuidar de sus hijos y realizar otras tareas a su propia conveniencia. Dicen que en las condiciones actuales (toda la preparación realizada manualmente y el hilado con ruecas) podrían aumentar la producción media a 15 madejas por mes.

La mayoría de las hilanderas pertenece a familias de centros rurales que no se dedican al pastoreo, o a familias de pastores con pocos camellos. Las mujeres de las familias pastoriles con muchos camellos tienen menos probabilidades de dedicarse al hilado: viven en las zonas más remotas, migran con sus animales, tienen muchas tareas relacionadas con el pastoreo, y son relativamente pudientes como resultado de los ingresos provenientes del pastoreo y la venta de materias primas. Para las hilanderas con poco o ningún ganado, la venta de lana puede ser una fuente importante de ingresos y, a menudo, es su principal fuente.

Comercialización

En el otro extremo de la cadena, el proceso de la comercialización internacional fue emprendido en gran parte por Nancy Shand, una antropóloga estadounidense que llevó la lana a los Estados Unidos y la introdujo a compradores potenciales. En los Estados Unidos se creó la iniciativa de apoyo «Nomad Yarns». Nancy Shand continuó varios años apoyando estos esfuerzos; consiguió la participación voluntaria de un experto para brindar orientación sobre el desarrollo de productos con base en las especificaciones requeridas, cubrió los costos de transporte y aduanas, se puso en contacto con distribuidores, exhibió la lana en ferias comerciales, desarrolló folletos y otro material informativo, y creó un sitio web. Parte importante de este proceso ha sido la de mejorar la calidad de los productos y desarrollar la consistencia con respecto a las propiedades del hilo.

Un importante distribuidor internacional ha asumido la comercialización de la lana de camello en los Estados Unidos y Europa. Si los esfuerzos preliminares tienen éxito, esto podría convertirse en un mercado viable. Existe un potencial inexplorado para desarrollar y comercializar otros productos a base de lana de camello.

Vinculando los productores a los mercados

El vínculo entre las hilanderas en Mongolia y los esfuerzos de comercialización en los EE. UU. se mantuvo por muchos años a través de los esfuerzos de Altanchimeg Chimiddorj, una consultora local en la oficina del Instituto de Conservación de la Naturaleza de Nueva Zelanda en Mongolia. Ella introdujo a Nomad Yarns herramientas y normas para ovillos, organizó la capacitación y supervisó el control de calidad y los requisitos de documentación para la certificación y el envío a los Estados Unidos.

Las hilanderas en el Gobi necesitaban apoyo para tramitar la documentación para la exportación y para organizar el transporte. Se necesitan varias certificaciones: de calidad (expedida por la Agencia de Mongolia para la Normalización y Metrología), de origen (expedida por la Cámara de Comercio), y de análisis de laboratorio (del Instituto Textil de Mongolia, Universidad de Ciencia y Tecnología de Mongolia).

El esfuerzo para el desarrollo del producto y el mercado ha sido todo un reto. Para que un mayorista o distribuidor acepte el producto, su suministro ha de ser constante y seguro. Por otra parte, las hilanderas invierten mucho trabajo en la producción, por lo que necesitan tener la certeza de que sus esfuerzos serán compensados.

Todo este esfuerzo ha establecido una cadena de comercialización:

1. Las hilanderas compran la lana a los pastores (algunas hilanderas también poseen camellos).
2. Separan la fibra de alta calidad y venden el resto a los comerciantes.

3. Le quitan a la fibra la hierba, la madera, la suciedad y el pelo, la lavan y la secan, y la esponjan a mano o utilizando una carda manual, y la peinan. La pesan en lotes de 100 g cada uno y luego hilan cada lote en ovillos. Lavan la madeja con champú, la enjuagan y la ponen a secar, para luego etiquetarla con el nombre de la hilandera antes de inspeccionar la calidad una última vez.
4. El hilo terminado es llevado a Ulaanbaatar, donde la calidad es nuevamente inspeccionada.
5. La lana es certificada por un laboratorio para fines del trámite aduanero y de las certificaciones de origen y calidad.
6. Se envía a los Estados Unidos. A su llegada, un agente comercial la retira de la aduana.
7. Se envía al distribuidor, quien a su vez la envía a los minoristas.

Esta cadena está todavía en la etapa de prueba. Si tiene éxito, se puede ampliar en ambos extremos, con más hilanderas produciendo más lana y una red más amplia de distribución en los Estados Unidos.

PRECIOS

Una hilandera compra 100 gramos de lana cruda en unos \$EE.UU. 0,50 y la vende como madeja hilada por unos \$EE.UU. 4,00. Los gastos de envío, certificaciones y permisos de exportación de Mongolia y la importación en los Estados Unidos, la publicidad y el mercadeo son parcialmente cubiertos por la ONG en Mongolia y quienes apoyan la actividad en los Estados Unidos. Aun así, el distribuidor paga \$EE.UU. 12 por una madeja y la vende por \$EE.UU. 20 a los minoristas, que la venden a los clientes después de sumarle su propia ganancia.

LOS SECRETOS DEL ÉXITO

¿Cuál es el atractivo de la lana de camello para los clientes en los Estados Unidos? Las cualidades de la lana son un argumento de venta importante. Tanto su origen exótico como la importancia ecológica de los camellos y los beneficios para las mujeres del desierto del Gobi, le añaden aceptación. También generan mucho interés y compromiso entre los actores clave involucrados en la cadena de valor, desde los funcionarios de aduanas que admiten el producto en los Estados Unidos bajo un determinado código aduanero, hasta los clientes finales que están dispuestos a pagar precios más altos cuando saben cuánto pueden mejorar sus compras los valores ecológicos y los medios de subsistencia. Un empleado del distribuidor ha desarrollado un interés personal en la historia y ha emprendido esfuerzos de comercialización con potencial para llegar a miles de minoristas.

DESENREDANDO LOS NUDOS

Las hilanderas se enfrentan a varios problemas y desafíos:

- **Costo de la lana cruda.** Dado que la mayoría de las hilanderas no posee camellos o estos son pocos, tienen que comprar la lana cruda, lo cual reduce considerablemente su margen de ganancia.
- **Eficiencia en el procesamiento.** Las hilanderas descardan la fibra cruda y la preparan para el hilado a mano a una escala muy reducida. Esto toma mucho tiempo.
- **Falta de organización.** Varios intentos se han hecho tanto por parte de los lugareños como a través del apoyo de los proyectos, para establecer y fortalecer una

cooperativa de hilanderas, pero sin éxito. Las barreras son el estilo de vida nómada, las grandes distancias, los altos costos de los viajes y la comunicación, la falta de infraestructura, la limitada comprensión de los mecanismos de cooperación, y la desconfianza entre las interesadas. De ahí que las hilanderas son esencialmente una red informal de mujeres conectadas a un esfuerzo de comercialización.

- **Falta de habilidades para la exportación.** Incluso si tuvieran una organización más formal para gestionar la producción, las hilanderas aún carecerían de los conocimientos, las habilidades y los recursos para mantener los vínculos del mercado. Se basan en la ONG para atender este aspecto del trabajo.
- **Mantener un suministro constante de lana.** La lana cruda está disponible sólo después de la esquila de primavera, por lo que las cargas de trabajo son estacionales. Las largas distancias y la lejanía son retos importantes para mantener el suministro constante de lana, requisito fundamental para la comercialización exitosa.
- **Falta de comprador regular.** Si las mujeres tuvieran pedidos regulares sabrían cuánta lana deben comprar y podrían realizar su trabajo con mayor facilidad. Podrían incluso considerar la posibilidad de solicitar crédito para comprar lana.
- **Falta de capital y crédito.** A pesar de varios programas rurales de microfinanzas, el acceso al crédito sigue siendo difícil para las familias pobres y aisladas (y también para los grupos). Los requisitos de garantía, la amortización a corto plazo y las altas tasas de interés son los principales obstáculos. El crédito permitiría a las hilanderas comprar una cantidad suficiente de lana cruda cuando su precio es bajo y adquirir una máquina para depilar y limpiar la lana cruda.

POTENCIAL Y OPORTUNIDADES

Son varias las oportunidades para aumentar la producción y la comercialización de la lana.

- **Aumento de la producción.** Muchas mujeres están interesadas en el hilado. La producción podría aumentar significativamente si las capacitaran y pudieran obtener crédito para comprar equipo y materias primas. Con base en el número de familias que no se dedican al pastoreo y el volumen de lana de camello disponible, es razonable suponer que en Gurvantes y en dos distritos vecinos varios cientos de mujeres estarían interesadas en el hilado de la lana. Un mayor número de productores contribuiría a asegurar un suministro regular de lana.
- **Mecanización de los procesos laboriosos.** La producción podría aumentarse aún más si el laborioso proceso de limpieza y descordado fuera mecanizado. Las mujeres podrían continuar hilando a mano en casa. Se necesitan estudios de factibilidad para calcular el potencial de producción si los grupos de mujeres tuvieran dicho equipo o si se estableciera una planta de elaboración y producción para emplear a las hilanderas..
- **Garantizar una inversión socialmente responsable.** La inversión en la elaboración de la lana debe garantizar buenas condiciones laborales, cuidado infantil, seguro social, capacitación permanente y salarios y precios justos. El Instituto de Conservación de la Naturaleza de Nueva Zelanda está estudiando la manera de crear una empresa viable aprovechando las cualidades únicas de la lana, creando condiciones comerciales más justas y vinculando las iniciativas actuales a fuentes de conocimiento especializado, financiamiento o inversión

- **Indicación geográfica.** Con ayuda de la Unión Europea, el Gobierno de Mongolia ha establecido la «lana de camello del desierto del Gobi» como denominación de origen, una especie de marca que garantiza el origen de la lana, incluyendo su indicación geográfica. Esta certificación requiere que todos los pasos de la elaboración tengan lugar en Mongolia. Los productores registrados pueden utilizar tanto el logotipo de la indicación geográfica como sus propias marcas registradas.
- **Ampliar el mercado internacional.** Aunque alrededor de 50 minoristas en los Estados Unidos y Europa venden la lana de camello, sigue siendo poco común la repetición de pedidos. Un importante distribuidor está comercializando la lana desde septiembre de 2008 y realizando ingentes esfuerzos para comercializarla en ferias y a través de sus conexiones. Los próximos seis meses serán cruciales para estimar la demanda y el potencial y determinar si podrían hacerse pedidos regulares más grandes a las hilanderas en Mongolia.
- **Desarrollo de una estrategia a largo plazo.** El resultado de este esfuerzo de mercadotecnia se utilizará para el desarrollo de una estrategia a largo plazo, basada en una producción más eficiente, una mejor definición y perfeccionamiento del producto y la determinación de la opción más viable para la producción y comercialización. Las opciones que se estudiarán para efectos de la viabilidad incluyen (a) una red informal de hilanderas (como ahora) ligada a una iniciativa de comercio justo, (b) una cooperativa más grande con capacidad para garantizar un suministro regular, control de calidad y comercialización, (c) una fábrica local manejada por una pequeña empresa. Las primeras dos opciones pueden suponer cierto grado de mecanización.

MÁS INFORMACIÓN

Nomad Yarns from Mongolia: www.nomadyarns.com

New Zealand Nature Institute: www.nzni.org.mn

Berenguer, L. 2006. *Report on the product specifications for the Mongolian geographical indications: The Gobi desert camel wool GI case.* ITC/DTCC/06/2816. 20 de marzo de 2006 (también está disponible en <http://tinyurl.com/kp2bo2>).

Yondonsambu, G., y D. Altantsetseg. 2003. *Survey on production and manufacturing of the wool, cashmere, and camel hair.* Mongolian Wool and Cashmere Association/Mongolian–German Project on “International Trade Policy/WTO”, Ulaanbaatar (también está disponible en <http://tinyurl.com/ndq4uk>).

Comercialización de artesanías fabricadas con lana de ovinos linca en la Patagonia, Argentina

Luciana Cardinaletti, Julieta von Thüngen y María Rosa Lanari

Los turistas tienen sobradas razones para visitar Bariloche. Este municipio de la provincia argentina de Río Negro se encuentra en las estribaciones de los Andes y está rodeado de pintorescos lagos. En invierno atrae a los esquiadores mientras que en verano la gente huye del bochornoso Buenos Aires y viene a disfrutar de las playas de los lagos, la pesca de trucha, el senderismo de montaña y el andinismo.

Muchos turistas compran artesanías locales como recuerdo de sus visitas: cinturones y bolsos de cuero, anillos y aretes de plata, licores, mermeladas, conservas agrídulces de frutas y miel; cerámica y tallas. La lana es también una especialidad: ponchos, chales, bolsos, suéteres, gorros, calcetines, guantes, fajas, billeteras; hay una amplia gama de tipos que utilizan los diseños tradicionales de la zona.

Tal vez el mejor lugar para adquirir un recuerdo está en Dina Huapi, un pequeño pueblo a unos 20 km al noreste de Bariloche, en el camino hacia Siete Lagos. En un cruce de caminos se encuentra el Mercado de la Estepa «Quimey Piuke» (que significa «buen corazón» en mapuche), una tienda con todo tipo de artesanías tradicionales. Los visitantes que recorren la tienda generalmente no abandonan el lugar sin un bolso tejido de colores o un frasco de dulce de leche.

El orgullo de los vendedores del Mercado son los ponchos: prendas de lana tradicionales usadas por los productores de la región. Los ponchos son abrigados en invierno, impermeables a la lluvia y multifuncionales, ya que sirven como abrigo, cojín y frazada. Los hay en muchos diseños: rayas y dibujos hechos de diferentes lanas de colores naturales: crema, marrón claro, ocre, marrón oscuro y casi negro. No son baratos, pues pueden costar más de 2 500 pesos (unos \$EE.UU. 660). Pero son artículos hermosos, tejidos a mano durante cientos de horas en un telar tradicional. Con sus diseños tradicionales y colores naturales representan la identidad de la región.

OVEJAS LINCA

La cría de ovejas es la principal actividad económica en esta estepa árida, azotada por el viento. Hay alrededor de 1 500 criadores de ovejas, que también tienen ganado vacuno, caballos, gallinas y cabras. La mayoría de las ovejas son de la raza Merino, una raza que produce una fina lana de color blanco. Alrededor del 30% de los criadores de ovejas son productores en gran escala con rebaños de más de 2 000 ovejas merino en estancias de unas 8 500 hectáreas cada una. Venden grandes volúmenes de lana a los exportadores.

El 70% restante de los productores opera a una escala más pequeña: cada uno tiene una media de 800 hectáreas de tierra y unos 200 animales. Estos productores viven en

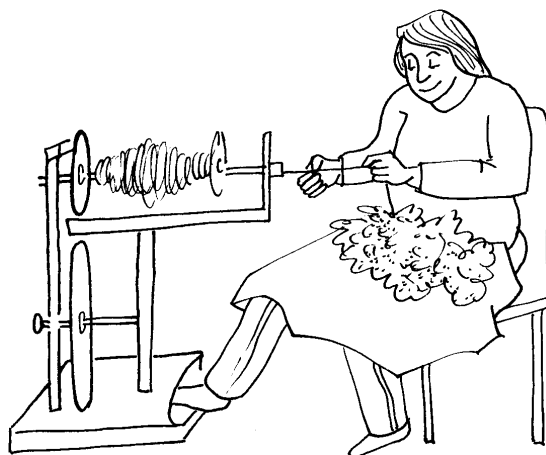


pueblos remotos, con caminos en mal estado que son intransitables en invierno. Venden la lana a grandes empresas a precios bajos: con sólo 800 kg de lana al año, los productores individuales no producen suficiente para vender a granel y los compradores tienen que incurrir en grandes gastos para obtener su lana.

La lana de los ponchos proviene de una raza de ovejas llamada linca o pampa. Estas ovejas han estado en la zona desde las postrimerías del siglo XVII, pero se desconoce el origen de la raza: se cree que desciende de los ovinos Lincoln de Inglaterra. El color de las ovejas linca varía desde el marrón claro hasta el muy oscuro. Los artesanos locales aprecian esta lana: dicen que es suave y que tiene la longitud de fibra adecuada, por lo que es adecuada para tejer. Alrededor del 46% del vellón es fino con un diámetro de aproximadamente 22,7 micrones y 9 cm de longitud. La longitud media de la fibra de la capa exterior es de 18,5 cm. La vellosoidad es ideal en términos de longitud, suavidad y variedad de colores para la fabricación de ponchos y otras prendas.

Pero la raza linca está en peligro. En años recientes ha estado disminuyendo drásticamente a causa del mestizaje con ovinos merino y porque los grandes compradores no quieren la lana de color que produce la oveja linca. Un pequeño número de productores en pequeña escala, mujeres por lo general, mantiene algunas ovejas linca (quizás unos 30 animales) entre su rebaño de merinos. Hay muy pocos rebaños de raza pura linca y aún menos carneros: un estudio en progreso ha identificado sólo cuatro productores con menos

FIGURA 14
Muchas mujeres mapuche hilan la lana para confeccionar prendas tradicionales



de 200 animales en total, aunque podría haber otros rebaños en otras partes de la región.

Muchos de los pequeños productores tienen sus raíces en la comunidad indígena mapuche. Los hombres de estas pequeñas explotaciones crían animales merino y venden a los distribuidores locales pequeñas cantidades de lana a precios bajos. El papel de las mujeres es cuidar de la casa y los niños y de la cría de las ovejas linca. Ellas hilan y tejen la lana de sus ovejas (y tal vez un poco de lana adquirida de afuera) para confeccionar productos tradicionales como ponchos y otras prendas de vestir, principalmente para uso doméstico.

Las mujeres también venden lana o artículos tejidos a unos pocos comerciantes locales que van de casa en casa; algunas también llevan sus productos para vender en el pueblo. Pero pocos comerciantes vienen a los pueblos aislados y la población local pocas veces tiene la oportunidad de viajar, con la consiguiente limitación para vender sus productos. Los mercados potenciales están demasiado lejos para los productores. Las ventas no son tan significativas como para motivar a los pastores a mantener más ovinos linca. Tampoco poseen los conocimientos o conexiones para vender sus productos.

MERCADO DE LA ESTEPA

La solución era organizar una red para superar las distancias físicas y culturales. Esta red tiene pequeños pueblos como nodos donde los miembros pueden reunirse y conversar sobre noticias, precios y técnicas. El Mercado de la Estepa es el eje central, donde las afiliadas pueden vender los productos elaborados por ellas. En la actualidad, la red involucra a más de 260 familias de diversas partes del sur de la provincia de Río Negro. Noventa por ciento de los miembros son mujeres.

¿Cómo surgió esta red? La organización que eventualmente se convirtió en el Mercado de la Estepa se formó en 1999, cuando Surcos Patagónicos, una ONG que promueve el desarrollo de las comunidades rurales en la provincia de Río Negro, comenzó una feria comercial los fines de semana en Dina Huapi. Esta fue una época de crisis económica en Argentina y la gente tenía muy poco dinero en efectivo. Los lugareños venían a la feria a

intercambiar mercancías: intercambiaban lana, artesanías, carne, frutas, hortalizas y otros productos.

Las primeras ferias se realizaron al aire libre. Pero los inviernos en la zona son fríos, por lo que en 2000 la feria se trasladó bajo techo, y en 2001, el intendente de Dina Huapi cedió a Surcos Patagónicos un pedazo de tierra con derecho a usarla durante 10 años. Surcos Patagónicos recaudó donaciones y fondos públicos y privados y comenzó a construir el edificio donde ahora se emplaza ferial Mercado. El edificio fue inaugurado en diciembre de 2003.

Mientras tanto, Surcos Patagónicos, el Programa Social Agropecuario del Ministerio de Desarrollo Social y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), acordaron aunar esfuerzos para apoyar a los criadores de ovejas y a las artesanas. Estas tres organizaciones tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de la población rural.

Empezaron por estudiar el sistema de producción y comercialización y la situación de la población local y sus necesidades. Posteriormente, durante 2002 y 2003, ayudaron a organizar grupos de pobladores locales en el Departamento de Pilcaniyeu, en el oeste de Río Negro, cerca de la ciudad de Bariloche, y a explorar el potencial de sus productos y de los mercados potenciales. El Mercado de la Estepa se estableció a través de una serie de talleres participativos y la comunidad redactó las reglas que lo rigen.

El equipo y los miembros del Mercado participaron en diversas ferias locales y regionales y exposiciones, y a partir de 2004 realizaron cursos de capacitación en economía, organización y aspectos técnicos de la producción de lana y artesanías de cuero. En 2005 y 2006, nuevos miembros se unieron a los grupos existentes. Los nuevos grupos de productores de Pilcaniyeu y otros departamentos habían escuchado acerca del Mercado y negociaron su asociación.

En 2007, el equipo ayudó al Mercado a abrir una tienda en el centro de Buenos Aires, en colaboración con otras dos organizaciones (Fundación Silataj y Asociación Cívica Niwok) dedicadas al comercio de artesanías indígenas de comercio justo del norte de Argentina. Esta tienda vende productos de la Patagonia a los consumidores que no tienen la oportunidad de visitar el propio Mercado en Dina Huapi.

ORGANIZACIÓN DEL MERCADO

El Mercado tiene su propia constitución y una asamblea de representantes se reúne cuatro veces al año. Las afiliadas se organizan en zonas y cada uno de los nueve nodos elige a dos representantes. La celebración de las asambleas rota de nodo en nodo. La asamblea elige una presidenta, una vicepresidenta, dos miembros del comité, una tesorera y una auditora para administrar el Mercado.

Hay dos formas para asociarse al Mercado. Una es solicitando admisión como invitado, que permite a la persona vender artículos en la tienda durante 6 meses. Después de dicho período, el comité organizador podrá aprobar su solicitud de asociación plena. La otra forma es que una afiliada permanente le invite a unirse al Mercado. En ambos casos, los productos de la nueva socia deberán ser aprobados por el comité organizador. La nueva socia debe comprometerse a vender también los artículos de las otras compañeras.

El Mercado comenzó como un proyecto de Surcos Patagónicos. En 2008 se registró formalmente como una organización no gubernamental independiente.

DE LA OVEJA AL PONCHO

El proceso para hacer un poncho entraña varios pasos.



Esquila. Esto se hace con tijeras en el verano, de octubre a finales de enero. Cada oveja produce alrededor de 4 kg de vellón. El vellón puede ser enfardado y almacenado hasta que se venda o se procese.



Lavado. Los vellones se lavan a mano con jabón suave y agua tibia para eliminar la grasa y la suciedad. El peso del vellón tras el secado se reduce a cerca del 60% de su peso original.



Cardado. Consiste en peinar la lana para eliminar las impurezas y alinear las fibras para que puedan ser hiladas. Cuando se hace a mano esta tarea toma unas 9 horas por vellón; con una carda manual, el tiempo se reduce a cerca de 3 horas.



Hilado. Se utiliza un huso o rueca para convertir la lana cardada en hilo. Los husos suelen ser los equipos tradicionales: son ligeros y se pueden llevar a todas partes, pero requieren mucho tiempo y una gran habilidad. El uso de una rueca agiliza el proceso, pero no todas las mujeres artesanas tienen una. El hilado toma mucho tiempo: 20–30 horas para 1 kg de hilo, dependiendo del tipo de lana (fina, doble o gruesa). La elaboración de suficiente lana para tejer un poncho puede tomar unas 120 horas.

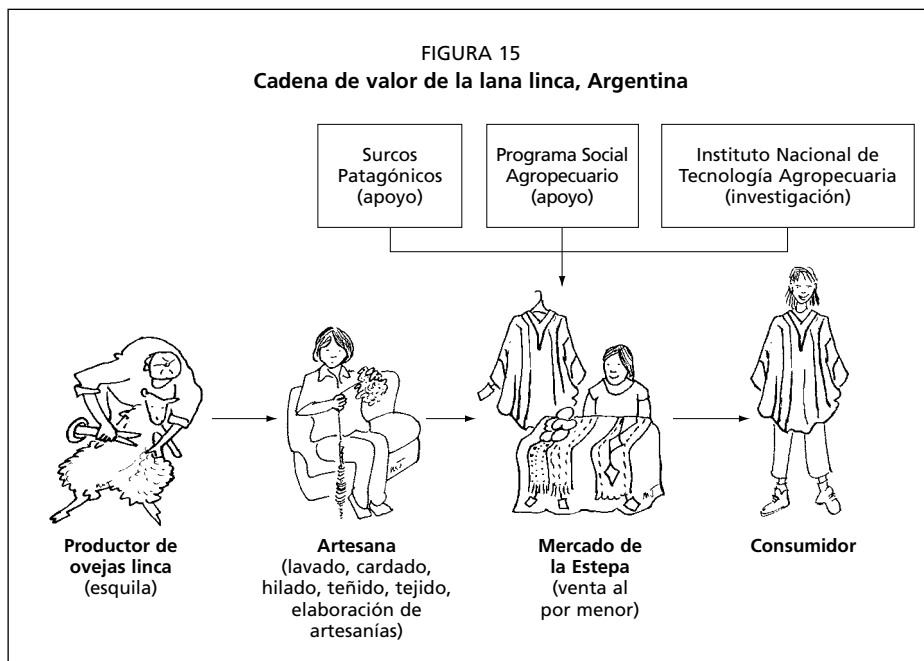


Teñido. Para esto se utilizan colorantes naturales como hierbas, raíces, corteza y cáscaras de cebolla, además de vinagre o sal para fijar el color.



Tejido. Las mujeres usan un simple y tradicional telar vertical. En el tejido de un poncho grande se ocupan 200 horas de trabajo y 4 kg de lana. Los ponchos pueden ser lisos o trabajados con diseños mapuche tradicionales.

El proceso desde el momento en que se inicia la esquila de las ovejas hasta tener un poncho terminado toma 350 horas. Diferentes personas pueden ocuparse de diferentes pasos o la misma familia puede hacerlos todos. Las mujeres se encargan de todos los pasos, a excepción de la esquila, que generalmente es realizada por los hombres.



VENTA DE ARTESANÍAS

Las artesanas actúan como vendedoras en la tienda de Dina Huapi. Entre semana, son las mujeres de Dina Huapi quienes hacen las ventas. Los fines de semana, dos o tres socias de los parajes vecinos van al pueblo para ayudar en la venta. Duermen en un dormitorio en el segundo piso de la tienda y pasan el día atendiendo a los clientes y ocupadas en el mantenimiento y la limpieza de la tienda. Ellas venden los productos de todas las otras afiliadas del Mercado, no sólo los propios. La mayoría de los compradores son turistas argentinos y chilenos en busca de artesanías típicas de la Patagonia, aunque un número creciente de otros visitantes extranjeros ha comenzado a visitar el Mercado.

Esta interacción es enriquecedora tanto para las artesanas como para los clientes. Las artesanas aprenden los gustos de sus clientes y se familiarizan con la demanda del mercado. Por otra parte, desarrollan habilidades y confianza y aprenden a apreciar su cultura tradicional al comprobar que las personas de afuera la valoran. A su vez, los clientes aprecian la oportunidad de conocer a quienes han confeccionado los artículos que están comprando.

La mayoría de los productos del Mercado se vende en la tienda. Las artesanas determinan el precio de los artículos que han confeccionado. Cada artículo tiene la etiqueta con el nombre de quien lo confecciona para que se le pueda pagar cuando se vende. Para fijar el precio, algunas verifican los precios de los productos similares que están a la venta en la tienda, mientras que otras calculan sus costos y la cantidad de tiempo invertido en la producción del artículo. El tiempo y esfuerzo pueden ser considerables: 6,5 kg de vellón con un valor de 50 pesos se convierten en 4 kg de lana (con un valor de 360 pesos), que a su vez se convierte en un poncho que se vende por 2500 pesos. El Mercado retiene el 10% del precio de venta para cubrir sus gastos.

PROMOCIÓN

La promoción de la tienda o de sus productos ha sido muy limitada, excepto por recomendaciones de boca en boca entre amigos de Dina Huapi y Bariloche. Esta fue una estrategia deliberada al inicio porque sólo estaban disponibles unos pocos artículos y las artesanas temían no ser capaces de abastecer una gran demanda. Más recientemente, sin embargo, los volúmenes han crecido a medida que más artesanas se han unido al Mercado y la gama de productos se ha ampliado. El Mercado ha impreso volantes y folletos de publicidad y ha creado un sitio web (www.mercadodelaestepa.com.ar) para promocionar los productos. El Mercado también participa en ferias y otras exposiciones locales, regionales y nacionales para promover los productos y equilibrar las ventas, que fluctúan estacionalmente junto con el número de turistas en Dina Huapi. Como resultado, las ventas han aumentado un 30–40% por año.

Otras tiendas venden ponchos y otras artesanías, pero no son iguales a los que se venden en el Mercado. El Mercado destaca el origen de sus productos, su calidad y los vínculos con sus artesanas y su funcionamiento bajo los principios de comercio justo.

EL BANCO DE LANA

Existen muy pocas ovejas linca pero las ventas son crecientes: ello significa escasez de lana para la confección de ponchos y otros artículos. Al mismo tiempo, algunos productores no podían vender su lana linca, toda vez que los compradores habituales sólo quieren la fina y blanca lana merino y pagan precios muy bajos por la lana gruesa de color.

Así pues, en 2005, el Mercado creó un «banco de lana», donde las artesanas podían comprar lana linca. Podían pagar por esta materia prima en efectivo o en especie, devolviendo al Mercado la lana hilada o los productos terminados para la venta. El banco de lana también prestaba ruecas y cardas a las artesanas, quienes podían turnarse para tomar prestado este equipo. La demanda ha sido elevada: el banco de lana no tiene equipo suficiente para satisfacer todas las necesidades.

Como parte del proceso de formación del banco de lana, el equipo impartió talleres de capacitación para que las artesanas pudieran identificar qué tipos de vellón eran mejores para los productos. Muchas se quejaron de que era difícil encontrar la lana pura linca que sus antepasados habían utilizado. Es así como Surcos Patagónicos y el INTA han comenzado a buscar animales de raza pura para analizar su genética e identificarlos con mayor fiabilidad.

APOYO INSTITUCIONAL

Además del equipo del INTA, del Programa Social Agropecuario y de Surcos Patagónicos, otras organizaciones han contribuido al desarrollo del Mercado. El Ministerio de Desarrollo Social y las fundaciones Ashoka, AVINA y Nuria han prestado apoyo financiero. Igualmente vital ha sido el apoyo de la autoridad local de Dina Huapi y de varios municipios de las comunidades de las socias del Mercado.

BENEFICIOS Y DESAFÍOS

El Mercado ha aumentado sustancialmente los ingresos de las familias de sus socias. También se han beneficiado de muchas otras maneras: están valorando su propia cultura, rea-

prenden habilidades olvidadas y desarrollan otras nuevas y aprenden a trabajar juntas en un esfuerzo colectivo de colaboración. Han obtenido visibilidad y el respeto de la comunidad para sus familias y su cultura.

Sin embargo, los ingresos siguen siendo bajos y las ventas son irregulares durante todo el año, ya que se concentran en la temporada turística.

En términos de producción, hay una serie de limitaciones. Una es la falta de equipo; esto se está superando gradualmente a través de proyectos que compran ruecas y cardas. El principal cuello de botella es la falta de lana linca. El banco de lana ha tenido un importante impacto positivo: los productores que de otra manera desechan los vellones sin valor pueden ahora venderlos al banco de lana por unos 50 pesos cada uno.

A más largo plazo, la única manera de aumentar la oferta de lana es ampliando el número de ovejas linca. Gracias a la presencia de un mercado rentable, esto es ahora una posibilidad. El desarrollo de un mercado de artesanías basadas en la cultura local ha creado una oportunidad para rescatar y conservar la raza linca.

MÁS INFORMACIÓN

Surcos Patagónicos: www.mercadodelaestepa.com.ar

SECCIÓN 2

Carne y cueros



Introducción

A medida que aumentan los ingresos, también aumenta la demanda de carne. En los países en desarrollo, el creciente poder adquisitivo, el aumento de la urbanización y el cambio en las preferencias de los consumidores, están generando una mayor demanda de carne; la FAO estima que el consumo per cápita de carne en el mundo en desarrollo aumentará en un 1,2% por año entre 1991 y 2030, un incremento de casi un 45%. La producción de carne aumentará más rápidamente, en un 1,7% anual, duplicándose en 2030 (FAO, 2007, p. 141–5).

Pero gran parte de esta demanda es abastecida por grandes productores dedicados a la cría intensiva de animales genéticamente uniformes, a menudo bajo techo. ¿Cómo pueden competir los productores con unos pocos animales?

Una de las posibilidades es diferenciando su producto en términos de calidad. En esta sección se describen dos iniciativas que tratan de hacer esto:

- Umzimvubu Goats: Añadiendo valor a un recurso autóctono infrutilizado en **Sudáfrica**
- Comercialización de la carne de chivito criollo protegida por la denominación de origen en **Argentina**.

El caso de Sudáfrica describe una iniciativa gubernamental para generar ingresos para los productores en una zona desfavorecida del país. Se trató de una importante inversión en infraestructura (matadero, curtiembre y restaurante), investigación, capacitación, actividades de extensión y desarrollo institucional, así como el desarrollo de nuevos productos (artesanías de cuero, cortes de carne y embutidos) y vínculos con el mercado.

El caso de Argentina requirió una inversión mucho menor toda vez que ya existía la infraestructura básica (un matadero). El enfoque se ha centrado en cambio en la obtención de un sello de denominación de origen para un producto existente (carne de chivito) para diferenciarlo en el mercado y permitir a los productores y procesadores cobrar precios superiores.

Las pieles son un subproducto natural de la producción de carne. Pueden curtirse, obteniendo cuero, y transformarse en una gran variedad de productos. Muchas razas autóctonas tienen pieles con colores y diseños llamativos o inusuales, que las hace ideales para la producción de artesanías de cuero.

En ambos casos se trata de cabras. Si bien esta especie es relativamente poco importante en el mundo desarrollado, es una de las «cinco grandes» especies ganaderas de todo el mundo (las otras son los bovinos, ovinos, cerdos y pollos). Las cabras son especialmente importantes para los criadores y pastores en pequeña escala porque son resistentes, pueden prosperar en una variedad de vegetación, producen carne y leche y pueden convertirse rápidamente en dinero en efectivo: si un pastor tiene que pagar la matrícula escolar, es más fácil vender una o dos cabras para poder pagar la escuela que prescindir de una vaca o un camello.

REFERENCIAS

FAO. 2007. *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)

Umzimvubu Goats: Añadiendo valor a un recurso autóctono infrautilizado en Sudáfrica

Merida Roets, Zama Mandisi Madikizela y Mpho Mazubane

El distrito de Alfred Nzo es ciertamente hermoso. A diferencia del resto de las zonas áridas de Sudáfrica, la abundante precipitación lo hace muy verde. Los ríos que nacen en la impresionante escarpadura de las montañas Drakensberg al norte tallan valles profundos en su discurrir hacia el Océano Índico. La sábila autóctona tiene 3 metros de altura, con cabezas de hojas espinosas y coronas de flores de color naranja brillante.

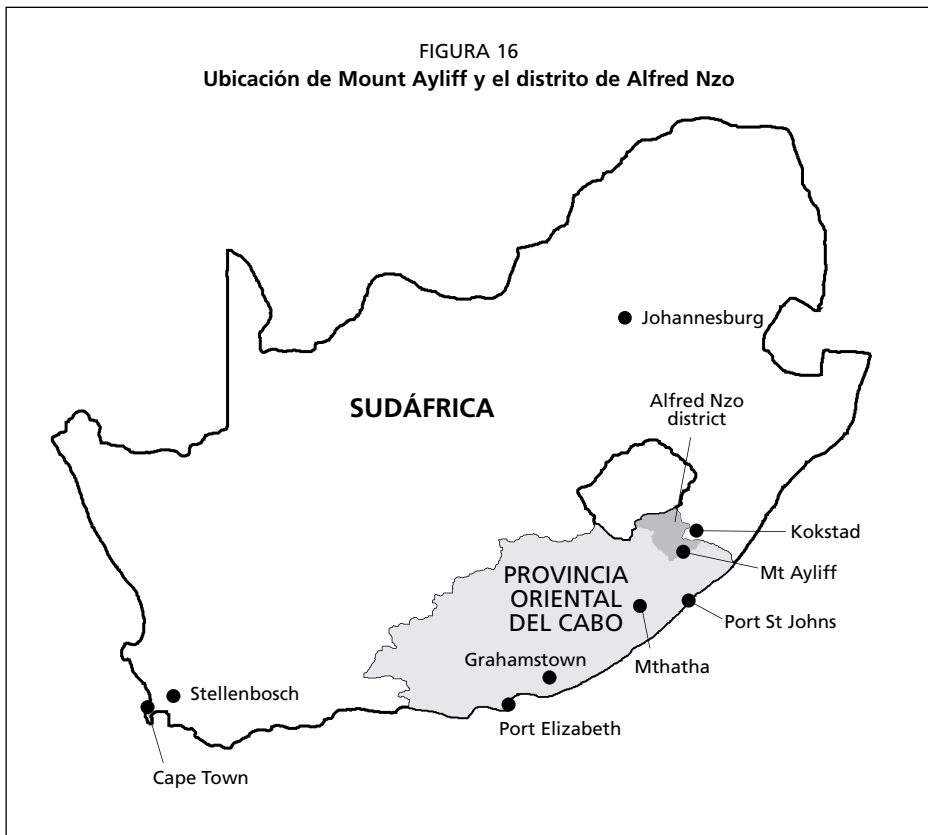
Rodeado de esta belleza es fácil olvidar que Alfred Nzo es uno de los distritos más pobres de la provincia del Cabo Oriental, la cual a su vez es una de las más pobres de Sudáfrica. Siendo parte del independiente Bantustán de Transkei, el distrito estuvo descuidado por el gobierno central hasta su reunificación con el resto de Sudáfrica en 1994. El empleo es escaso, salvo en la agricultura de subsistencia, por lo que muchos varones de los distritos han partido a trabajar en las ciudades y minas de Sudáfrica, dejando a las mujeres y los niños a cargo de las granjas. Muchos pobladores dependen de las remesas de los hombres y del apoyo gubernamental.

¿Está condenado el distrito a seguir siendo pintoresco pero pobre? No, si lograra explotar uno de sus principales recursos: su raza de cabras autóctonas. El distrito de Alfred Nzo es el hogar de cerca de 300 000 cabras autóctonas, la mayor población en Sudáfrica. Una familia típica de la zona mantiene unas 15–20 cabras, junto con 10 vacas, 10 ovejas y 20 pollos. Las cabras son de tamaño mediano y multicolores (más adelante hablaremos de esto). La mayoría de las tierras en el distrito están bajo la custodia de las autoridades tribales y son pastoreadas comunalmente.

CHEVON Y COJINES

Chevon es carne de cabra, así como «res» es carne de vaca, y «chancho» proviene del cerdo. Es una especialidad gastronómica para quienes visitan Umzimvubu Goats, una planta procesadora en la localidad de Mount Ayliff, la capital del distrito de Alfred Nzo. Al finalizar su comida, los visitantes pueden recorrer el taller de elaboración del cuero y comprar atractivos cojines en la tienda contigua. Los cojines vienen en cuero natural marrón y blanco con pelo o sin pelo, o están teñidos de varios colores: azul brillante, verde o rojo. La tienda de artesanías también ofrece otros productos de cuero de cabra: bolsos de mano, carteras, sandalias, zapatos, llaveros, cinturones y adornos de pared.

El proceso de conversión de una cabra en filetes, embutidos y sandalias comienza con los pastores. Más de 3 000 criadores de los alrededores, organizados en seis cooperativas regionales, crían cabras bajo contrato con Umzimvubu Goats. Un productor típico con 20



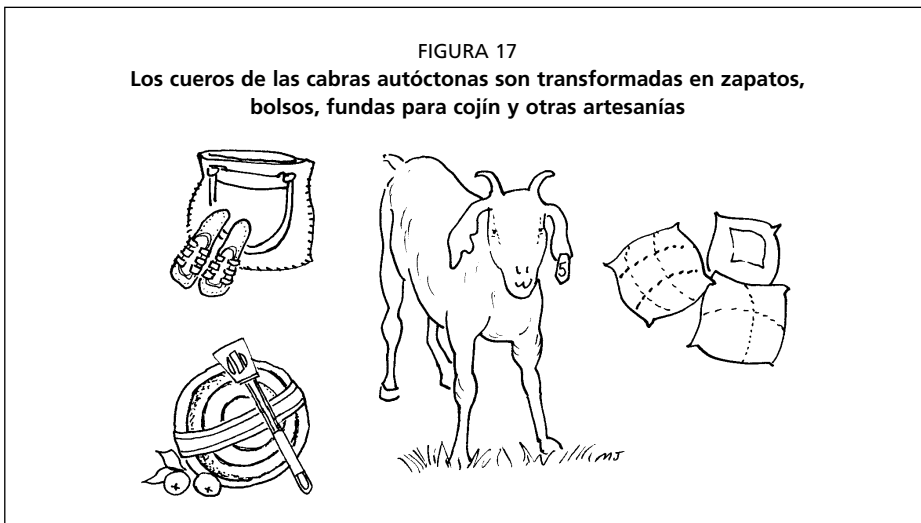
cabras puede vender quizás 15 cabritos por año a Umzimvubu Goats. El productor entrega los animales a la cooperativa regional, en donde un vehículo los recoge de acuerdo con un determinado horario de recolección. Los animales son descargados, pesados y registrados en la planta procesadora. El pastor recibe su pago directamente en su cuenta bancaria y la cooperativa regional recibe un porcentaje del precio por concepto de gastos de manejo.

La planta procesadora mantiene suficientes cabras en el comedero del sitio para la producción de dos semanas. De ahí pasan al matadero, que puede sacrificar hasta 40 animales por día. Las cabras son sacrificadas utilizando técnicas de certificación *halal*: el principal mercado es la población musulmana de Sudáfrica.

Los animales sacrificados van a una planta procesadora de carne en donde se preparan, condimentan, envasan al vacío y se rotulan los diferentes cortes, carne molida (picada), tortitas (hamburguesas), embutidos y salami. La carne se almacena en una cámara frigorífica hasta que pueda ser despachada a los minoristas o servida a los visitantes en el restaurante de las instalaciones.

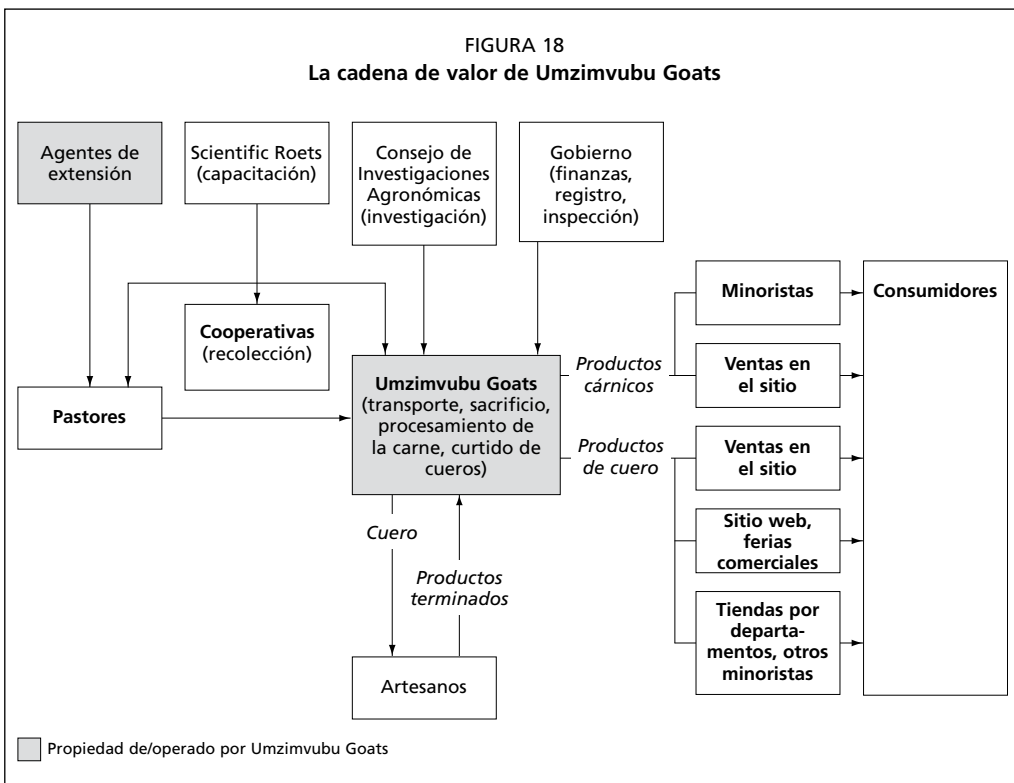
Las pieles son enviadas a la curtiembre contigua, donde se procesan en cuero con y sin pelo. La curtiembre también compra pieles de animales sacrificados en otros lugares y puede curtir las pieles de animales de caza menor a comisión.

Ocho cooperativas de artesanos locales, afiliados a las seis cooperativas regionales de cría de cabras, trabajan el cuero transformándolo en fundas para cojines y muchos otros



productos. Estos productos se pueden comprar en la tienda de artesanías de cuero en el propio sitio, o a través de otros establecimientos en Johannesburgo, Port Elizabeth y Stellenbosch. Los productos de Umzimvubu Goats también son parte distintiva del festival Nacional de las Artes de Grahamstown que se celebra anualmente.

La cadena de valor desde los productores hasta los consumidores es apoyada por diversos



proveedores de servicios: donantes y financiadores públicos y privados, la municipalidad del distrito, los departamentos de extensión y salud pública del Departamento de Agricultura; los proveedores de alimento, productos farmacéuticos, y capacitación; y banqueros y expertos legales y comerciales.

DE LA IDEA A LA MATERIALIZACIÓN

La idea de desarrollar Umzimvubu Goats surgió a raíz de una exposición del Consejo de Investigaciones Agronómicas en el Parlamento de Sudáfrica en 1999. Cuando vio la exhibición, Geoff Doidge, un miembro del Parlamento de la cercana Kokstad, comprendió el potencial para una industria procesadora de cabras en el Cabo Oriental. Su idea era construir una instalación que congregara a pequeñas cooperativas productoras, para involucrarse en actividades de sacrificio, transformación y fabricación en el distrito de Alfred Nzo.

En 2000, se llevaron a cabo varias demostraciones sobre la producción caprina y sus productos en varias aldeas de la zona, organizadas por la filial local de la Oficina de Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS). Gran cantidad de pastores en la zona apoyaron la idea de establecer una planta procesadora. Las consultas que la administración distrital realizó a la población local también reflejaron que las cabras eran una prioridad, por lo que la municipalidad distrital rápidamente hizo suyo el concepto del proyecto y ayudó a diseñar una propuesta de financiación para presentarla al gobierno nacional, el cual facilitó financiación a través de su Programa Integrado para el Desarrollo Rural Sostenible. El municipio del distrito administró los desembolsos a través de su Programa para el Desarrollo Económico Local. El proyecto fue apoyado a tres niveles: comunitario, gobierno local y gobierno nacional.

El Departamento Nacional de Agricultura también hizo suya la idea. El Consejo de Investigaciones Agronómicas fue el encargado de investigar cómo podían los productores utilizar sus cabras y sus conocimientos sobre la cría de ganado caprino para generar ingresos y desarrollar la economía local. A esto le siguió un extenso estudio de mercado. Los grupos focales probaron los productos de *chevon* y opinaron sobre diversos productos de cuero. Un estudio a fondo en las principales ciudades del país analizó el conocimiento de los consumidores acerca de los productos y los introdujo al público. El estudio concluyó que se podría desarrollar varios productos caprinos y que todo el proceso podría ser comercializado.

Las aves de corral, la carne de res, de cordero y de cerdo se consideran bienes de consumo en Sudáfrica, y sus precios pueden rastrearse en las publicaciones sobre agricultura. Pero la carne de cabra no es un producto establecido, por lo que no se ajusta a los mismos canales de comercialización formal. Eso significa que para tener éxito los productos caprinos sólo pueden comercializarse como productos de nicho.

CUATRO ELEMENTOS

La investigación demostró que sí existía un mercado potencial para *chevon* y para los productos de cuero caprino. Era el momento de poner manos a la obra. El proyecto contempló cuatro elementos: desarrollo de infraestructura, desarrollo institucional, facilitación social y transferencia de tecnología y capacitación.

Infraestructura

La construcción de la planta procesadora en Mount Ayliff comenzó en 2003 y costó 10 millones de rands (alrededor de \$EE.UU. 1,3 millones). La construcción fue administrada por la división de Ingeniería de Scientific Roets, una compañía privada basada en Kokstad, que se especializa en actividades de desarrollo. Esto incluyó la construcción de corrales, el matadero, la planta procesadora, la curtiembre, un edificio administrativo, el restaurante y el local comercial, las unidades de producción artesanal, además de una enfermería para atender a los animales enfermos, locales para la venta de alimento, equipos y medicamentos, una planta de tratamiento de aguas residuales, instalaciones de lavado y de seguridad. En las aldeas vecinas también se construyeron unidades de producción artesanal, instalaciones para el manejo de cabras y recintos para capacitación. La planta procesadora fue inaugurada oficialmente en 2005 por la señora Thoko Didiza, Ministra de Agricultura y Tierras.

Desarrollo institucional

Toda esta infraestructura está diseñada para productos específicos, y para efectos de funcionamiento y rentabilidad depende de un suministro regular de cabras en pie. Para asegurar el abastecimiento de carne era necesario trabajar en estrecha colaboración con los pastores. La solución fue organizar una serie de cooperativas vinculadas a Umzimvubu Goats a través de contratos que especificaban las responsabilidades de cada parte. Scientific Roets se encargó de estos acuerdos institucionales.

La institución central es la propia Umzimvubu Goats. Es una empresa privada, en la que la municipalidad del distrito tiene una participación del 95% y el 5% restante está en manos de una cooperativa central, cuyos afiliados son las cooperativas regionales. La empresa tiene dos funciones principales: operar las instalaciones de procesamiento y la comercialización y promover la cría caprina en la zona. Ayuda a organizar las cooperativas regionales y les compra todas las cabras que cumplen con los estándares requeridos. Ofrece asesoramiento y capacitación a los productores sobre cómo gestionar, criar y cuidar de las cabras para que cumplan con estas normas. Presta estos servicios a las cooperativas regionales con base en una cuota de afiliación. Umzimvubu Goats mantiene en custodia las acciones de las cooperativas regionales afiliadas. Además de los dividendos, también les paga un bono anual si alcanzan sus metas de producción.

La compañía emplea a 48 personas, incluyendo gerentes, agentes de extensión, matorifos, procesadores de productos cárnicos, curtidores de cuero y personal para la atención del restaurante.

La cooperativa central, como el brazo ejecutante de la compañía, es administrada por una junta de nueve directores que representan a cada una de las cooperativas regionales afiliadas, además de la municipalidad distrital, el Departamento de Agricultura, Salud Pública Veterinaria y asesoría especializada según se requiera.

Las seis cooperativas regionales coordinan la producción caprina de sus miembros. Establecen las fechas de entrega de los animales en el punto de recolección y hacen los arreglos con la cooperativa central para su transporte al matadero. Se aseguran de que el suministro de animales sea constante y de buena calidad, y que cada animal pueda ser rastreado hasta su dueño (esto se hace mediante un sistema de marcas y crotales).

Cada cooperativa regional está legalmente registrada y tiene su propia junta directiva.

Sus miembros son productores que residen en las aldeas que sirve: entre 300 y 750 productores por cooperativa, de 7 a 15 aldeas. Los miembros pagan una cuota para afiliarse a la cooperativa; esto fue establecido por las propias cooperativas para garantizar el compromiso de los miembros con la empresa.

Cada año, los productores deben estimar cuántas cabras entregarán y en qué fechas, y luego hacer efectivo su compromiso. Las cabras deben ser de la calidad especificada en el contrato y el productor debe mantener registros adecuados sobre cada animal.

Los artesanos reciben de la instalación central el cuero y los materiales para su elaboración y confeccionan los artículos según las especificaciones. Los entregan a la tienda central y reciben el pago por el trabajo realizado.

Facilitación social

¿Cómo se establecieron estas organizaciones? El municipio del distrito contrató a Scientific Roets para facilitar el proceso basado en 13 pasos descritos en un manual elaborado por Scientific Roets (Roets, 2004a). Esta empresa organizó campañas en iglesias, grupos juveniles y asociaciones de productores para informar sobre la producción y comercialización caprina y para empezar a formar los grupos de interés. Luego enseñó a los grupos a establecer su propia cooperativa, diseñar una constitución, elaborar un plan de negocios, elegir líderes y, por último, registrar la cooperativa. Tras el registro, Umzimvubu Goats ofrecía a las cooperativas un contrato. Las nuevas cooperativas tuvieron que abrir una cuenta bancaria y registrar una marca para identificar los animales de sus afiliados antes de empezar a producir cabras bajo el acuerdo contractual.

Transferencia de tecnología y capacitación

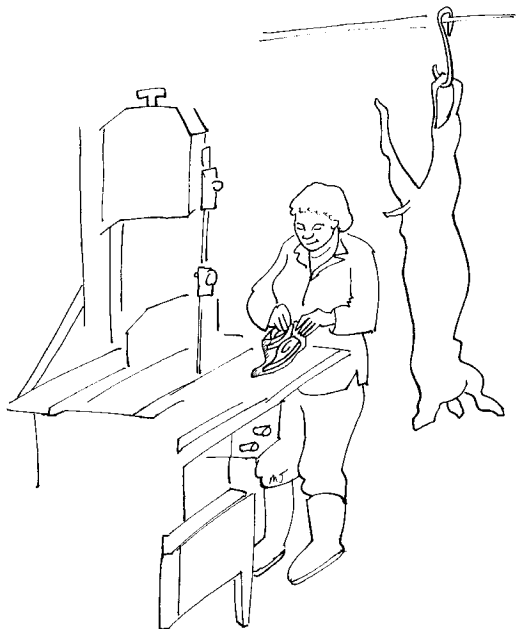
¿Qué tecnologías deberían emplear los distintos actores involucrados en la cadena: los pastores, el matadero, la planta procesadora de carne, la curtiembre y los artesanos? En el Consejo de Investigaciones Agronómicas se realizaron varios estudios sobre nutrición y gestión caprina, incluyendo las cualidades y la capacidad de procesamiento de chevon y cuero de cabra. La gama de productos cárnicos y de cuero se desarrolló con base en los resultados de estos estudios (Roets, 2004c) y se investigó su potencial de mercado.

La selección de tecnologías es una cosa, la capacitación en su utilización es otra. Varios grupos tuvieron que ser entrenados: el personal de la planta procesadora, los extensionistas, las juntas directivas de la cooperativa, los artesanos del cuero y los productores de cabras.

Personal de la empresa. La capacitación en nuevas tecnologías se acompañó de mejoras en las habilidades empresariales del personal que trabaja en la planta central, capacitación de las cooperativas y desarrollo de manuales. Por ejemplo, 15 empleados del matadero fueron capacitados en sacrificio de animales y procesamiento de carne en el Centro de la Industria Cárnica del Instituto Irene de Nutrición Animal y Productos Animales del Consejo de Investigaciones Agronómicas. Tres empleados de la curtiembre recibieron capacitación en técnicas de curtido en el Centro Internacional de Tecnología de Curtido en Grahamstown. El personal del restaurante recibió capacitación en la preparación y manipulación de alimentos.

Extensionistas. El Departamento Provincial de Agricultura ofreció inicialmente el

FIGURA 19
Los matarifes y artesanos del cuero han recibido capacitación especial



apoyo de sus extensionistas para reforzar los esfuerzos de capacitación de los pastores. Scientific Roets capacitó a 25 de estos empleados en el concepto del proyecto, prácticas de gestión caprina, oportunidades para añadir valor y procesos de facilitación de productores y desarrollo de cooperativas. Sin embargo, la carencia de vehículos, los bajos niveles de competencia y la mala supervisión, contribuyeron a la ineficacia de estos funcionarios (con sólo dos excepciones), por lo que se decidió capacitar internamente a los productores.

Productores de cabras. Scientific Roets ya había capacitado a los pastores en la organización de su propia cooperativa (véase arriba). Para efectos de destrezas en producción caprina, desarrolló un sistema de calificación (equivalente a un certificado de estudios de 9° grado) en producción pecuaria basado en los requisitos establecidos por la Autoridad de Calificaciones de Sudáfrica (Roets, 2003). Este programa de capacitación de 10 meses enseña a los pequeños productores acerca de las complejidades de la cría caprina bajo contrato y el cumplimiento con las especificaciones del mercado, con un 25% de teoría y 75% de trabajos prácticos. Además de impartir a los alumnos nociones detalladas sobre la cría caprina, también les proporciona una formación terciaria que pueden utilizar para obtener empleo en otros sectores. Los fondos para esta capacitación fueron provistos por la Autoridad de Capacitación y Educación del Sector Agrícola (AgriSETA) y la Autoridad de Calificación de Trabajadores de la Minería (que atrae a muchos trabajadores migrantes procedentes de esta parte de Sudáfrica). Bajo este programa se capacitó a un total de 162 pastores, a un costo de alrededor de 3 millones de rands (unos \$EE.UU. 400 000). Cada productor afiliado recibe un manual especialmente desarrollado en *xhosa*, la lengua local,

que explica importantes principios sobre la gestión caprina, especificaciones (peso y edad), y sobre cómo convertirse en productor para Umzimvubu Goats (asuntos relacionados con la contratación y la entrega) (Roets, 2004b).

Artesanos del cuero. Aproximadamente 50 artesanos del cuero recibieron una capacitación de tres semanas sobre técnicas de elaboración del cuero. También se impartió capacitación de seguimiento tras unos meses de experiencia práctica.

Juntas directivas de las cooperativas. Scientific Roets también ofreció a los directores de las juntas directivas de las cooperativas regionales que habían firmado un contrato con Umzimvubu Goats un curso de capacitación de tres días de duración sobre gestión de cooperativas. Este curso también informó a los participantes sobre la gestión caprina y sobre cómo manejar el crecimiento de los contratos.

LOS DIAMANTES NEGROS Y LOS PARTIDARIOS DE LA CARNE MAGRA

El mercado de la carne de cabra incluye varios tipos de consumidores:

- Los musulmanes, para quienes la carne ha de ser *halal*. La certificación *halal* de Umzimvubu Goats implica que esta comunidad es su principal mercado.
- Los «nuevos diamantes negros», como se les llama en Sudáfrica, son los nuevos ricos de raza negra que conocen la carne de cabra a través de las comunidades en las que crecieron.
- Las personas que cuidan su salud: la carne de cabra es más magra que otras carnes.
- Los consumidores zulú y *xhosa* locales, que compran carne en pequeñas carnicerías o tiendas de abarrotes en la región, incluyendo Kokstad, Mthatha y Port St Johns.
- Los turistas en el restaurante Mount Ayliff, que atiende a quienes les atrae probar la cocina local.

¿TIENE USTED UNA CABRA DE COLOR ROJO Y BLANCO?

El suministro regular de cabras es todo un reto. Los pastores ven en sus animales una fuente de ingresos en momentos de necesidad. Las cabras son vendidas a vecinos, curanderos tradicionales y especuladores para fines específicos. Cada cabra así vendida significa menos cabras en el matadero. Es por esta razón que muchos productores incumplen sus compromisos de entrega.

Las cabras siempre han sido utilizadas en Sudáfrica como fuente de alimento y para fines tradicionales. Son sacrificadas para diversas celebraciones tradicionales, tales como nacimientos o cumpleaños, o para los rituales religiosos y las dotes. El color, la edad y el sexo de las cabras son importantes, pero su importancia varía según la tribu. Las cabras de diferentes colores son sacrificadas por razones diferentes. Los zulúes, por ejemplo, creen que las cabras de color negro poseen la magia más poderosa, las cabras de color marrón rojizo evitan los conflictos y el derramamiento de sangre, y las cabras de color rojo y blanco se utilizan en agradecimiento por el final de un conflicto. Otros colores son utilizados por diversas tribus para las bodas o las ceremonias de circuncisión, por los curanderos tradicionales para celebrar el final de su periodo de formación, para ahuyentar la mala suerte, o para pedir perdón.

Esto significa que los productores son a veces reacios a desprenderse de sus animales: alguien que necesita librarse de la mala suerte o celebrar una boda puede insistir en la

compra de cabras con colores particulares y estar dispuesto a pagar altos precios para conseguir los animales de su preferencia. Los propietarios se aferran a sus animales con la esperanza de conseguir buenos precios; como los animales son pastoreados en tierras comunales, el costo de mantener unos pocos animales extra es prácticamente cero. Esos animales son más viejos, por lo que su carne es menos apreciada al llegar al matadero, si es que llegan allí.

La gerencia de Umzimvubu Goats quiere comprar cabras de fuera del distrito de Alfred Nzo pero la junta directiva ha vetado esta idea: argumenta que los productores comerciales de fuera se beneficiarán más que los productores locales. Pero la oferta limitada de animales está impidiendo el crecimiento de la empresa. Si no puede conseguir las cabras de los pastores locales al precio de los mercados internacionales de carne, y si a los productores que abastecen el comercio de carne no se les permite entrar al negocio, Umzimvubu Goats no podrá ampliar sus operaciones.

BENEFICIOS PARA LOS PRODUCTORES

Así pues, ¿se han beneficiado los productores caprinos? Ahora pueden obtener ingresos regulares mediante la venta de su ganado a un mercado fijo cada mes. Pueden recibir un bono con las ganancias generadas por la empresa, y siendo propietarios de todo el sistema, los productores han adquirido autonomía como propietarios comerciales. El municipio es un socio «silencioso» y no percibe dividendos de las ganancias. Básicamente es el propietario de la infraestructura y espera que sea adecuadamente utilizada.

- Un pastor con 20 cabras puede vender tal vez cinco cabras viejas al año a través del mercado tradicional, a 900 rand por animal, o un total de 4 500 rand. El ingreso es incierto por cuanto los compradores quieren cabras viejas o de ciertos colores.
- Mediante la venta a Umzimvubu Goats, el mismo productor puede vender 15 cabritos al año en unos 580 rand cada uno, o un ingreso anual de 8 700 rand. Y el mercado es fiable: el productor puede vender en cualquier momento, siempre que los animales cumplan con el peso mínimo.

Umzimvubu Goats paga 16,50 rand por kilogramo de peso en pie (los cabritos pesan unos 35 kg cada uno). Este precio es fijo: precios cambiantes según la demanda confundiría y disuadiría a los productores del suministro de animales.

Umzimvubu Goats puede obtener márgenes de entre el 30% (para los productos cárnicos) y el 92% (para las artesanías de cuero). Gana más vendiendo directamente a los compradores en el lugar o en festivales, ferias y exhibiciones, y menos vendiendo a través de establecimientos minoristas que deben obtener su propia ganancia. De hecho, un acuerdo para proveer a una cadena de almacenes por departamentos con altos márgenes de ganancia fracasó porque los almacenes no podían vender los productos a un precio atractivo sin ceder parte de su margen de ganancia.

El cálculo siguiente refleja el potencial del valor añadido del procesamiento de la carne de cabra. Con la venta de una cabra de 35 kg a 16,50 rand por kilogramo, un productor puede ganar 577,50 rand. Vendiendo la carne de la cabra sin procesar no aumenta mayor cosa este monto y compite directamente en precio con otros tipos de carne más conocidos. Los consumidores se muestran reacios a pagar más por una carne de cabra (relativamente desconocida) cuando pueden comprar carne de cordero o res (que les es más familiar). El procesamiento de

la carne de cabra aumenta su valor: por ejemplo, haciendo *cabanossi* (un tipo de salchicha que se considera un manjar) se puede ganar R842 por animal. Obviamente, las ganancias generadas deben cubrir los gastos indirectos, los condimentos para sazonar y otros gastos.

EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS

Umzimvubu Goats es una iniciativa gubernamental (que no se habría materializado sin el apoyo y la iniciativa de varios organismos estatales y particulares). Un miembro del Parlamento, Geoff Doidge, dio el impulso inicial. El Departamento de Agricultura y el Consejo de Investigaciones Agronómicas ofrecieron un apoyo vital y el gobierno nacional otorgó fondos mediante el Programa Integrado para el Desarrollo Rural Sustentable. La autoridad local, el municipio del distrito de Alfred Nzo, gestionó el proyecto y tiene una participación mayoritaria en la empresa. La Ley Nacional de Desarrollo de Habilidades permitió a la Autoridad de Educación y Capacitación del Sector Agrícola y a la Autoridad de Calificación de Trabajadores de la Minería financiar el costo de la capacitación de los pastores.

Ninguna política limitó o impidió el desarrollo de Umzimvubu Goats. No obstante, la compañía tenía que cumplir con varias normas. Debía registrar el matadero ante la oficina de Salud Pública del Departamento de Agricultura y contratar a un inspector de carne. La certificación *halal* tenía sus propias normas y requisitos estrictos (por ejemplo, el empleo de un matarife certificado e inspecciones periódicas de la autoridad *halal*).

Las cooperativas también deben cumplir con la nueva legislación sobre la marcación de los animales: ahora los mataderos pueden sacrificar únicamente animales con una marca o tatuaje registrado. Esto tiene por objeto frenar los altos niveles de abigeato en algunas partes de Sudáfrica. Este requisito obligó a informar a los productores sobre la nueva ley para que marcaran sus animales. El costo de R150 por el registro de una marca es demasiado alto para los pastores, por lo que se introdujo una norma que permitía a las cooperativas registrar una sola marca en nombre de sus afiliados. Umzimvubu Goats ideó un sistema mediante el cual la marca de la cooperativa se aplica como un tatuaje en la oreja, en tanto que el número de afiliado del productor y el número del animal aparecen en el crotal. De esta manera, todos los animales están legalmente marcados y se puede identificar los animales de cada productor.

FINANCIACIÓN Y GOVERNABILIDAD

Como propietario mayoritario y benefactor de Umzimvubu Goats, el municipio distrital ha subvencionado los sueldos del personal de la empresa desde su creación. Pero nunca se pretendió que esto fuera un arreglo permanente. La empresa está atravesando actualmente (2008) por un proceso de reestructuración general con miras a una mayor independencia de su principal benefactor. Este ha sido un proceso doloroso que ha puesto de manifiesto algunos problemas que habían pasado desapercibidos por la subvención del municipio distrital.

Uno de estos problemas se presenta en la toma de decisiones. Las decisiones tomadas por el equipo gerencial (el gerente general y el gerente de mercadotecnia) deben ser aprobadas por la Junta Directiva, pero la mayoría de los directores carece de conocimientos en términos de gestión empresarial. Esto ha creado una situación casi hostil donde, por ejemplo, la Junta Directiva veta la compra de artículos de primera necesidad (como condimentos

o envases) pero aprueba su propio transporte y viáticos.

Para resolver esta situación, es preciso elaborar una nueva constitución o conjunto de normas que deben ser aceptadas por todos los miembros de Umzimvubu Goats, dejando claramente establecido que la gerencia tiene la libertad necesaria para operar la empresa y que la Junta Directiva tiene la obligación de ayudar a abastecer las materias primas de los productores afiliados a la cooperativa. El municipio del distrito ha contratado a una compañía de consultoría empresarial para ayudar a resolver estos problemas

IMPACTO GENERAL

Umzimvubu Goats ha tenido un impacto sustancial en la economía local. Provee un mercado consistente y confiable para los productores, 3 000 de los cuales han vendido animales a la empresa desde 2005. Ha creado una gama de productos de calidad superior a partir de los cueros y la carne de cabra que antes estaban infrutilizadas, que se venden tanto a nivel local como nacional. La construcción de las instalaciones creó empleo temporal para 300 pobladores locales y empleo permanente para 48, incluyendo cuidadores de animales, personal del matadero, artesanos, gerentes, personal del restaurante y de la tienda de artesanías y administradores. Atrae a los turistas a la zona de Mount Ayliff. Fuera de las instalaciones, varios grupos convierten el cuero en productos artesanales. La empresa está empezando a emplear agentes en las aldeas para abastecer cabras a la empresa a base de comisión.

REFERENCIAS

- Roets, M.** 2003. NQF 1: *Animal production learnership: Goat specialisation*. Registered with AgriSETA. Scientific Roets (PTY) Ltd.
- Roets, M.** 2004a. *Farmer facilitation and co-operative development process*. Scientific Roets (PTY) Ltd.
- Roets, M.** 2004b. *Umzimvubu Goats: Regional co-operatives, membership, goat production and delivery guidelines*. Scientific Roets (PTY) Ltd.
- Roets, M.** 2004c. *From folklore to feasibility: The commercialisation of South Africa's Indigenous Goats*. Tesis doctoral. Universidad de Pretoria.

MÁS INFORMACIÓN

Umzimvubu Goats: www.umzimvubugoats.com

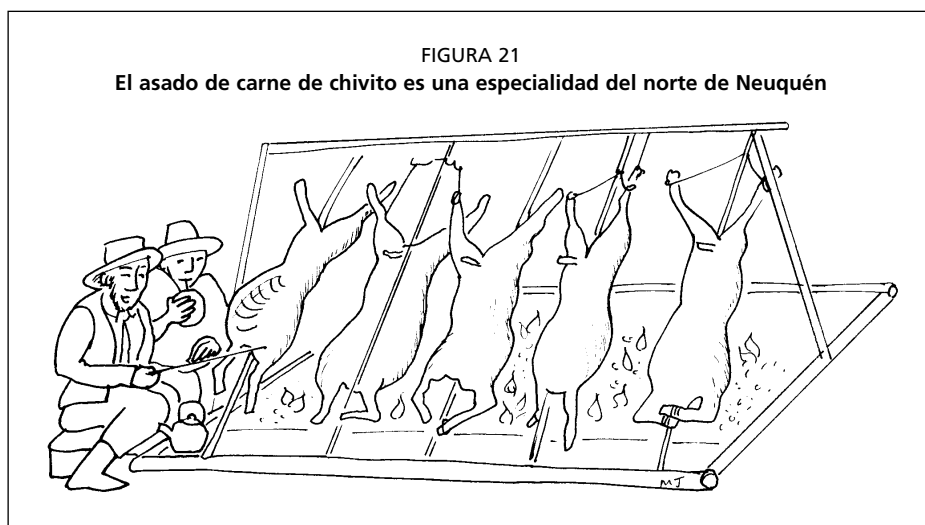
Scientific Roets: www.scientificroets.com

Comercialización de la carne de chivito criollo protegida por la denominación de origen en Argentina

Facundo López Raggi, Marcelo Pérez Centeno, María Rosa Lanari y Julieta von Thüngen

La Navidad y el Año Nuevo son épocas de asado en la provincia de Neuquén, en la cordillera de los Andes del norte de la Patagonia. Las familias locales se reúnen para disfrutar de las fiestas y el hermoso paisaje de la zona atrae a muchos turistas. Los asados en restaurantes, jardines y parques son una parte importante de las celebraciones.





Las costillas y chuletas que chisporrotean en los asados son igualmente especiales. Los pobladores locales dicen que la carne de chivito de la raza criolla autóctona tiene mejor sabor que cualquier otra. Muchos visitantes concuerdan (y están dispuestos a pagar más por ella). Esto abre una oportunidad para que los pastores de la localidad obtengan mayores beneficios de sus animales.

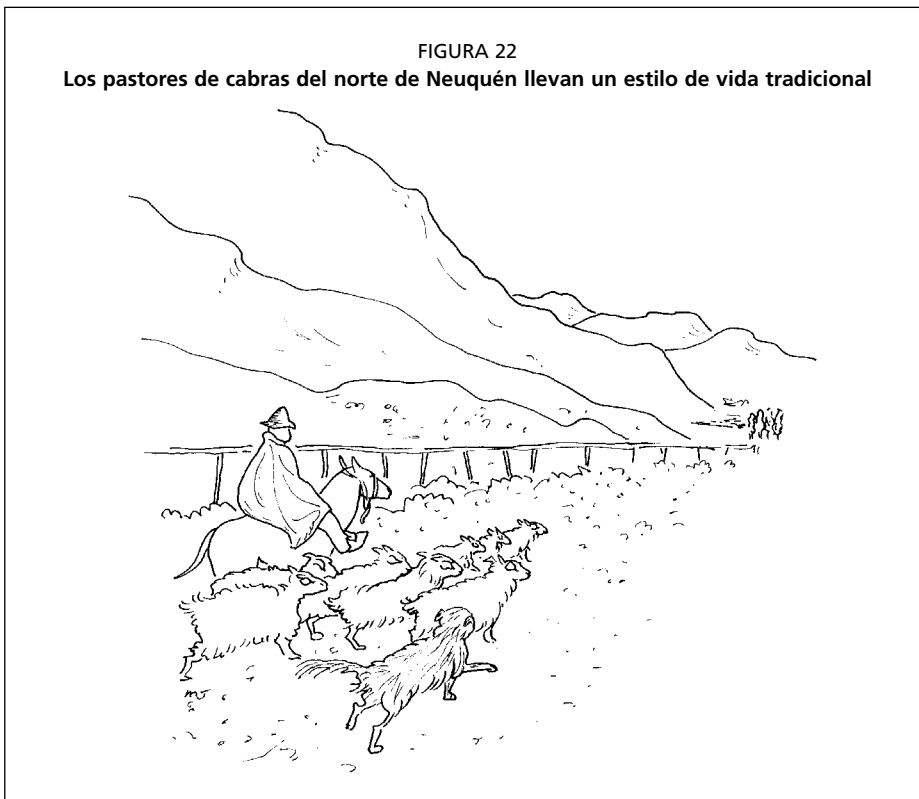
The locals and the visitors are right: the meat from young Criollo animals does in fact taste better than other types of meat sold in Neuquén. There are two main reasons that these goats are special:

- **La raza.** Se cree que las cabras fueron introducidas por los españoles en el siglo XVII. La cabra criolla fue la raza dominante en la zona hasta principios del siglo XX cuando la raza angora y otras razas caprinas llegaron a la región. La cabra criolla es resistente y prolífica y crece bien en el duro ambiente de los pastizales de altura de los Andes. De ahí que es poco probable que sea sustituida por completo por la muy exigente raza angora u otras razas.
- **Los pastizales de altura.** Las cabras son criadas por pastores trashumantes conocidos como crianceros. Cada verano, arrean sus rebaños a los pastizales de las montañas, regresando en el otoño a los valles más cálidos. En altitudes más bajas es común un arbusto espinoso llamado neneo (*Mulinum spinosum*); imparte un sabor desagradable a la carne de los animales que lo comen. Pero el neneo no crece en tierras altas, por lo que la carne de chivitos nacidos y criados en las tierras altas no tiene ese sabor.

LA CRÍA DE CHIVITOS

Alrededor de unas 1500 familias crianceras pastorean sus cabras en la cordillera de los Andes y en las montañas rocosas de la provincia de Neuquén. El criancero promedio mantiene un rebaño de 360 cabras, además de algunos vacunos y caballos, y cultiva algunas hortalizas. La venta de chivitos y pieles de cabra es su principal fuente de ingresos, aunque muchas familias también trabajan a tiempo parcial en los pueblos. Estos pastores tienen

FIGURA 22
Los pastores de cabras del norte de Neuquén llevan un estilo de vida tradicional



estrechos lazos con la tierra: los convenios colectivos tradicionales determinan dónde pueden pastar sus rebaños. Casi todos los pastores están unidos por lazos de parentesco. Los chivitos nacen en la primavera, antes de la partida de los rebaños hacia los pastos altos, y están listos para el sacrificio de noviembre a enero, el verano austral. El norte de Neuquén produce alrededor de 115 000 chivitos Criollos al año.

Es una vida dura: la prolongada migración estacional, las condiciones de vida difíciles y los bajos ingresos no son atractivos para los jóvenes, que en números crecientes se están trasladando a las ciudades, dejando atrás pastores que envejecen y escasez de mano de obra para cuidar de los animales. El camino a los mercados es largo y la producción es estacional. Los crianceros que están dispersos en terrenos públicos y en zonas inaccesibles no están bien organizados, pese a su arraigado sentido de identidad. Las áreas de pastoreo invernales se han reducido por la desertificación y las rutas de trashumancia a las zonas forrajeras de verano están siendo restringidas por los cambios en la tenencia de la tierra y por la competencia de la silvicultura, la minería y el desarrollo.

EN BUSCA DE UN MERCADO

¿Cómo pueden los crianceros percibir más beneficios de sus cabras? Surgieron dos ideas principales: asados e identidad cultural.

- **Asados.** Los crianceros saben que la carne de sus cabras es de primera calidad. Es especialmente sabrosa a la parrilla y los asados son una parte importante de las cele-

braciones locales y nacionales.

- **Identidad cultural.** La producción de cabras es parte de la identidad de los crianceros, un lazo importante en sus vidas. Sin cabras no pueden ganarse la vida donde viven. En este entorno ningún otro animal se desempeña tan bien como las cabras Criollas.

Estas dos ideas pueden combinarse para aumentar la demanda de la carne. Ello exige la comercialización bajo un sello propio para que los consumidores puedan reconocer que es especial. Hasta hace poco, la carne se vendía sin ese distintivo, por lo que el consumidor no tenía manera de distinguirla de otros tipos de carne de cabra. Con un sello de «denominación de origen» habría de ser posible labrar un nicho de mercado para las cabras Criollas, el cual permitiría a los minoristas y, en última instancia, a los pastores, obtener un mejor precio por el producto.

Pero la aplicación de un sello no es tan simple como parece. ¿Cómo pueden los crianceros tener la certeza de que realmente existe un mercado para sus cabras? ¿Cómo deben organizarse para comercializar sus animales de la manera más eficaz? ¿Qué impedirá que otros productores de otras regiones utilicen el mismo sello? Y, ¿cómo debe organizarse la cadena de valor a efectos de maximizar los beneficios para los pastores?

EXPLORANDO LOS MERCADOS

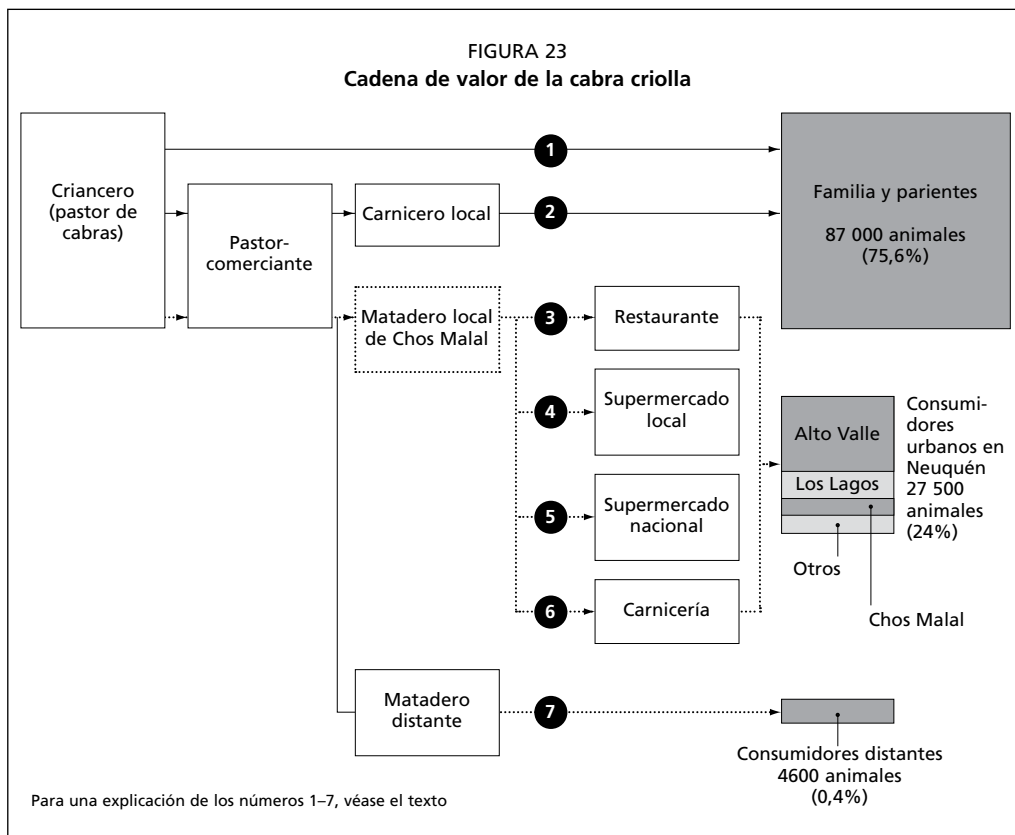
Para explorar el potencial de la cabra criolla y responder a estas preguntas, en el año 2004 un grupo de instituciones locales estableció un foro de colaboración. Este foro se ha convertido en una plataforma para el desarrollo local basado en la mejora y el aumento del valor de las cabras. Incluye crianceros, comerciantes, organizaciones profesionales, agentes de desarrollo e investigadores multidisciplinarios. Se acordó desarrollar una denominación de origen para las cabras para beneficio de los productores, de la industria de la carne y de los consumidores. En 2005, se inició un proyecto de investigación y desarrollo financiado por la Agencia Nacional de Ciencia y Tecnología, la Municipalidad de Chos Malal (un pueblo del norte de la provincia de Neuquén) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Este proyecto pretendía:

- Organizar la cadena de valor para las cabras Criollas
- Determinar los aspectos técnicos del producto a designar.

Organización de la cadena de valor

Los crianceros crían cabras con la finalidad primordial de abastecer a sus familias y a otros familiares. Si tienen un excedente, venden los chivitos a los comerciantes locales, la mayoría de los cuales solían ser (o siguen siendo) crianceros. Conocen bien la zona y los crianceros confían en ellos. Para los crianceros en sus campos aislados, estos comerciantes son un eslabón importante con el mundo exterior: les proporcionan alimentos, información, medicamentos y otros artículos. Los animales son sacrificados por los carniceros locales y por los propios pastores. Estos dos canales (1 y 2 de la figura 23) representan alrededor de 87 000 (75,6%) de los 115 000 chivitos sacrificados cada año.

Otros 27 500 chivitos (24% del total) se sacrifican en el matadero principal de la zona, en Chos Malal, en el centro de la provincia de Neuquén. Este es administrado por el municipio, tiene una cámara frigorífica y cumple con todas las normas sanitarias, lo que le permite



proveer de carne a los mercados locales, nacionales e incluso internacionales. La mayoría de los animales que pasan por el matadero se venden en supermercados y carnicerías locales (canales 3 a 6 de la figura 23). Estos minoristas se especializan en carne de cabra de Neuquén y usan su origen como un punto de venta. Compran la carne directamente en Chos Malal y tienen acceso a fuentes que les permiten ser los únicos proveedores del producto fuera de temporada. Los restaurantes no representan un volumen significativo, aproximadamente el 0,35%.

Un pequeño número de animales, menos de la mitad del uno por ciento del total, es sacrificado en mataderos más alejados (canal 7 en la figura 23). Estos mataderos manejan grandes volúmenes de carne procedente de diversas fuentes. Abastecen pequeñas cantidades de carne de chivito criollo a restaurantes, pequeños supermercados y carnicerías de fuera de la región.

De los animales sacrificados en el matadero de Chos Malal, el 54% se destinó a la venta en el Alto Valle (cercano a la ciudad de Neuquén) y otro 20% en Los Lagos (una zona turística en el sur de la provincia de Neuquén, en la ciudad de Bariloche). Otro 12% se vendió en el propio Chos Malal (no se especificó el destino del 13% restante).

Precios

El criancero generalmente vende los animales en pie por \$EE.UU. 26 cada uno. El comerciante vende los animales por el mismo precio, pero recibe el cuero (con un valor de

\$EE.UU. 1,30) como pago. El matarife local sacrifica al animal y vende la carne por \$EE.UU. 34. Las carnicerías y supermercados venden la carne por \$EE.UU. 71 (tienen que pagar el transporte, que cuesta \$EE.UU. 1,67 por animal). Los restaurantes pueden vender la misma cantidad de carne cocida por \$EE.UU. 150.

Una encuesta sobre turistas realizada en 2008 concluyó que el 70% estaría dispuesto a pagar un sobreprecio por la carne certificada como de calidad superior, y casi la mitad de estos estaría dispuesta a pagar un 15% adicional. Este hallazgo refuerza la idea de obtener un sello para diferenciar la carne criolla de sus competidores.

Denominación de origen protegida

Tras estudiar la cadena de valor, la plataforma para el desarrollo local decidió que la mejor forma de diferenciar la carne criolla era solicitando una denominación de origen protegida para la carne criolla procesada por el matadero de Chos Malal. Había varias razones para ello:

- El matadero de Chos Malal cuenta con buenas instalaciones y todas las certificaciones necesarias.
- La centralización de la solicitud en un solo lugar permitiría un control riguroso.
- El matadero es público.
- Permitiría a cuatro de los siete canales de comercialización acogerse a la denominación: restaurantes, supermercados locales, supermercados nacionales y carnicerías (canales 3–6 en la figura 23). Podrían acogerse a la denominación entre 11 500 y 20 000 animales que actualmente pasan por el matadero.

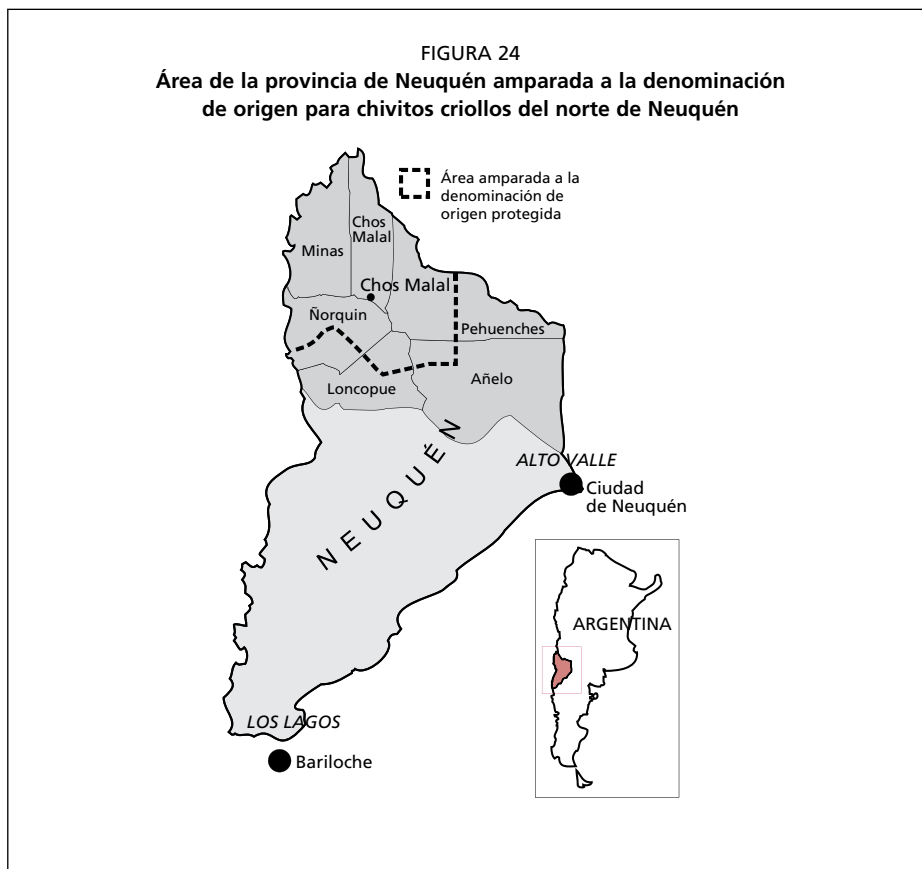
La denominación no cubriría a los mercados locales representados por los canales 1 y 2 en la figura 23, pero tampoco es necesaria por cuanto los consumidores locales son conscientes del origen del producto y de su alta calidad. La denominación tampoco podría abarcar a los animales vendidos a mataderos distantes (canal 8).

El primer paso para el registro de una denominación de origen protegida consistía en que los miembros de la plataforma desarrollaran una visión común. INTA organizó una serie de talleres para crear un foro para discutir la designación propuesta. Estas discusiones se tradujeron en un acuerdo para designar el «chivito criollo del Norte de Neuquén», con base en tres elementos:

- **La raza:** la cabra criolla de Neuquén, con su adaptación al clima y a las condiciones locales, produce una carne con sabor superior.
- **El sistema de producción:** la cría natural de animales basada en la trashumancia, la ganadería extensiva y cuidado esmerado.
- **Una identidad común** basada en las prístinas montañas andinas, en su clima, vegetación y agua, además de las costumbres locales.

La denominación de origen incluye pequeños animales criollos criados en su zona de distribución original: la zona del norte de la provincia de Neuquén, donde se conjugan estos tres elementos. Esto abarca todo el departamento de Minas y Chos Malal en el extremo norte de la provincia y partes de los departamentos vecinos de Pehuenches, Ñorquín, Añelo y Loncopue (figura 24).

La comercialización exitosa implica el posicionamiento del producto en el mercado mediante la comunicación de sus características sobresalientes. Es preciso desarrollar una



estrategia para cada segmento de mercado para orientar a los interesados en cada uno de los canales y crear demanda para el producto.

Para gestionar la denominación de origen se formó una Junta para la Denominación de Origen Protegida, conformada por representantes de nueve productores y dos intermediarios. También se formó un Consejo consultivo para procurar el conocimiento y la experiencia de instituciones técnicas y de desarrollo y facilitar la comunicación entre los diferentes interesados. Uno de los principales aspectos de esto es fortalecer las organizaciones pastoriles y mejorar sus vínculos con otros grupos interesados.

La Junta de Denominación de Origen Protegida elaboró un informe sobre los aspectos de calidad del chivito de Neuquén y lo presentó a la Secretaría Nacional de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) en diciembre de 2005. Esta solicitud fue la primera petición formal en el marco de la ley que regula las denominaciones de origen en Argentina, y se espera que sea la primera en ser aprobada bajo dicha ley.

En el primer año desde la puesta en práctica de la denominación de origen, los pastores obtuvieron un 10% más por la venta de animales amparados al nuevo sello.

El marco normativo general para los crianceros también parece estar mejorando. A nivel nacional, la SAGPyA ha creado una secretaría especial para el desarrollo rural y la agricultura familiar para apoyar a los pequeños productores. La Junta para la Denominación

de Origen Protegida y los criadores caprinos del norte de Neuquén están trabajando estrechamente con el Ministerio provincial de Desarrollo Territorial de Neuquén para desarrollar políticas. La Junta y los productores quieren que el gobierno provincial promueva la producción local y conceda incentivos fiscales para la carne producida bajo la denominación de origen. Los crianceros también quieren que se les garantice el acceso a los pastizales públicos. Manifiestan que las autoridades deben dejar de pensar que ellos son causantes de la desertificación y verlos más bien como valiosos administradores de las tierras públicas.

El desarrollo de una denominación de origen también tiene efectos en otros ámbitos: coincide con esfuerzos para desarrollar la región, fomentar la cultura y la identidad local, atraer a los turistas y asegurar la sostenibilidad del sistema pastoril.

DESAFÍOS

- Se necesita un mecanismo para garantizar que los crianceros y los comerciantes se beneficien de los precios superiores obtenidos por la carne comercializada bajo la denominación de origen, a través de un acuerdo de «comercio justo».
- Debe acordarse una estrategia de mercadotecnia entre todos los operadores comerciales.
- De suma importancia es un sistema de control de los productos etiquetados con la denominación de origen protegida y los comerciantes deben ser parte de dicho sistema. Es importante que se garantice la trazabilidad de la carne al hato. Sólo entonces podrán los consumidores estar seguros de que el producto que están comprando es realmente lo que la etiqueta dice que es.
- No hay limitaciones de infraestructura en términos de los esfuerzos regionales de comercialización. Pero para vender la carne en Buenos Aires o en los mercados de exportación, se requeriría cámaras frigoríficas adicionales e infraestructura de transporte y, quizás, nuevas empresas comerciales.
- Es necesario ampliar el programa a más productores.

SECCIÓN 3
Leche



Introducción

La demanda de leche y otros productos lácteos está creciendo a un ritmo más acelerado que la demanda de carne. La FAO estima que el consumo per cápita de leche en el mundo en desarrollo aumentará un 1,3% anual entre 1999 y 2030 (un incremento del 50% en 30 años), mientras que la producción crecerá un 2,5% anual, más del doble de la producción en este período (FAO, 2007, p. 141–5).

En algunos países, como India, la producción lechera está todavía dominada por los pequeños productores, mientras que en otros, como Brasil, el número de pequeños productores ha disminuido conforme aumenta la producción (FAO, 2007, p. 159–60). La leche de producción local tendrá que competir con la leche en polvo importada, a menudo procedente de productores subsidiados en los países desarrollados.

Dado que la leche fresca es muy perecedera, las industrias lácteas normalmente tienen que estar cerca de sus proveedores para garantizar que la leche pueda ser pasteurizada y enfriada rápidamente. Eso normalmente excluye a los productores en zonas remotas con malos caminos y sin electricidad: ellos se quedan con pocos clientes, a excepción de sus vecinos inmediatos. Los pastores se enfrentan a dificultades adicionales: se ven obligados a desplazarse en busca de pastos, no pueden establecer puntos de recolección o arreglos permanentes para la entrega. Además, muchos grupos de pastores albergan prejuicios culturales contra la venta de la leche: la leche es algo que se regala.

En esta sección se presentan dos casos que hacen caso omiso de esta sabiduría convencional:

- Tiviski: Una central lechera que se abastece de la leche de pastores en **Mauritania**
- La ubre de oro: Comercialización de leche de camello en Puntlandia, **Somalia**.

La central lechera Tiviski en Mauritania es una empresa comercial que, contrario a lo aconsejado por los expertos, recolecta la leche de pastores nómadas a cientos de kilómetros de distancia, produce un producto de calidad y lo vende en un concurrido mercado en competencia con las importaciones. La leche de camello es un producto de nicho en Mauritania por cuanto abastece a un segmento particular del mercado (pobladores del norte del país). La central lechera también ha tratado de exportar a Europa un verdadero producto de nicho, el queso de camello, pero ha topado con obstáculos burocráticos que aún deben ser superados.

El caso de Somalia describe cómo las redes informales de mujeres locales han establecido un funcional sistema de comercialización que también lleva la leche cruda, sin enfriar, entregada desde lejos por los pastores móviles, hasta la pujante ciudad de Bosaso. Este caso es aún más notable en razón de las restricciones del sistema de clanes en Somalia y la falta de un gobierno central.

REFERENCIAS

FAO. 2007. *La Situación de los Recursos Zootécnicos 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)



Tiviski: Una central lechera que se abastece de la leche de pastores en Mauritania

Maryam Abeiderrahmane y Nancy Abeiderrahmane

El clima está todavía bastante agradable cuando el recolector de la leche llega a la aldea para recoger la leche de la mañana. Los pastores ayudan a descargar del vehículo los tarros de aluminio vacíos y limpios y luego lo cargan con tarros llenos de leche fresca. No hay tiempo que perder: la leche debe llegar a tiempo al centro de recolección para ser pesada, probada, filtrada y colocada en un tanque de enfriamiento. Un camión cisterna refrigerado la transportará durante la noche a la central lechera, donde será pasteurizada y envasada en cartones, listos para la venta.

Esto no tiene nada de extraño, podría usted pensar: después de todo, las centrales lecheras de todo el mundo operan de forma similar. Pero espere: se trata de Mauritania, un país vasto y escasamente poblado en la periferia sur del Sahara. El recolector de leche conduce un carro tirado por burros y debe atravesar kilómetros de dunas sin caminos para llegar al «pueblo», un polvoriento campamento nómada. Algunos pastores entregan pequeñas cantidades de leche. Los centros de recolección están a cientos de kilómetros de la central lechera, en Nuakchot, la capital. Y los animales que producen la leche del día no son las conocidas vacas lecheras: son camellos, vacas cebú y cabras.

PRIMAVERA EN EL DESIERTO

La central lechera se llama «Tiviski», que significa primavera en el desierto. Fundada en 1987 por Nancy Abeiderrahmane, una ingeniera nacida en Gran Bretaña que se había asentado en Mauritania, la central lechera comenzó a funcionar en 1989, produciendo leche de camello pasteurizada en envases de cartón con recubrimiento plástico de 1 litro y de medio litro para la venta en Nuakchot. Desde entonces, Tiviski, una empresa privada, se ha diversificado a la leche de vaca y de cabra. La empresa compra la leche cruda a los pastores y la procesa en leche pasteurizada, yogur y otros productos lácteos para la venta al por menor.

Tiviski funciona con un sistema que es básicamente simple, aunque requiere mano de obra intensiva.

Productores de leche. Cerca de 1 000 pastores móviles entregan dos veces al día leche de camello, vaca y cabra, y algunos pastores entregan más de un tipo de leche, en tarros separadas. Cada proveedor tiene uno o más tarros, identificados con su número. (Los productores a menudo utilizan este número para identificarse por teléfono: «Este es V127, Mokhtar».) Quince por ciento de los productores son mujeres. Los pastores más pobres suplen cantidades muy pequeñas de leche (incluso medio litro), los productores

FIGURA 25
Los suplidores de leche de Tiviski son pastores que a menudo se desplazan con sus animales en busca de pasto

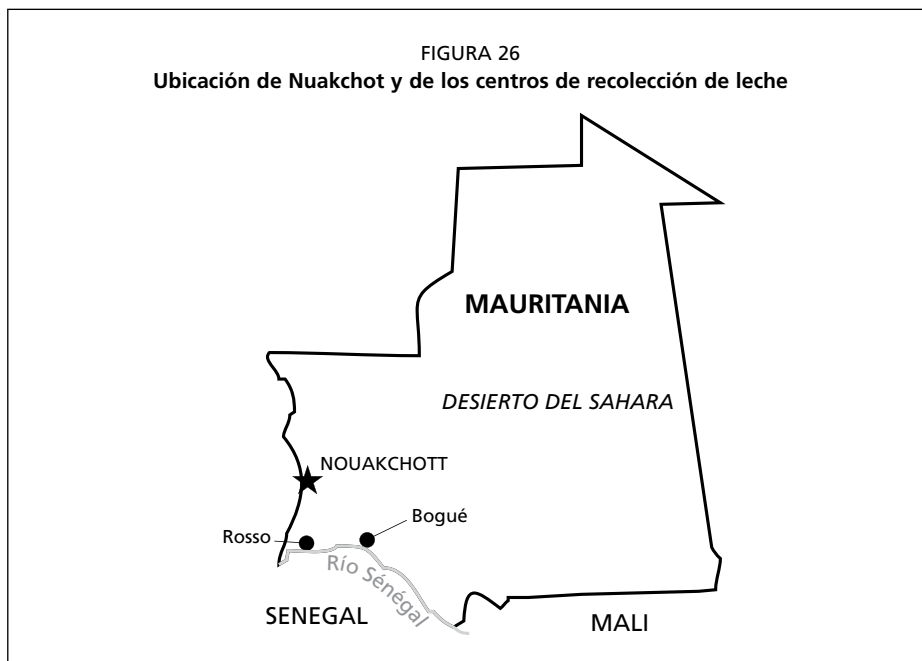


RECUADRO 7 Ganado en Mauritania

Pese a su tamaño y a su suelo estéril, en Mauritania hay más ganado que personas: sus 1,5 millones de bovinos, 1 millón de dromedarios y 10–12 millones de cabras y ovejas, superan a los 3 millones de habitantes. El clima es seco y ralo el pastoreo, por lo que casi todo el ganado tradicional se mantiene en rebaños pastoriles. En 1970, más de dos tercios de la población era nómada, pero ahora menos del 15% es totalmente móvil. Los camellos y cabras tradicionalmente cubren largas distancias (hasta 1 000 km al año) sobre todo al inicio y al final de la corta estación lluviosa, que se extiende de julio a septiembre. Los rebaños de ganado también se desplazan. Muchos pastores llevan sus animales a través de las fronteras a Malí (al sureste) y a Senegal (a través del río Senegal al sur).

Todo el ganado es cebú. Los animales criados por los pastores fulani son en su mayoría blancos con cuernos muy largos, mientras que la población árabe (mayoría) cría su propia raza morisca cebú de color marrón o negro, notable por su buena producción de leche (un promedio de 3 litros por día). Tiviski compra leche de ambos tipos de ganado.

Sin embargo, parece que hay una tendencia reciente a la reproducción cruzada, ya que los rebaños son visiblemente diversos. Se ha hecho unos pocos intentos para introducir razas de ganado de alto rendimiento, tales como Holstein, Pakistán y Jersey, pero el entorno es demasiado hostil.



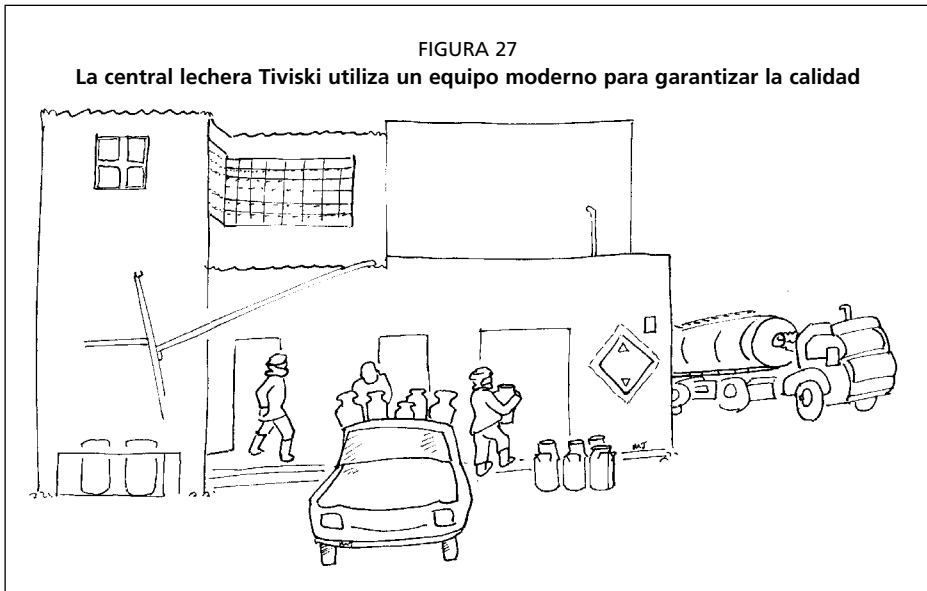
más adinerados pueden suministrar hasta 300 litros al día. Tiviski paga el mismo precio por litro, independientemente de la cantidad entregada, pese a que el manejo de pequeñas cantidades es más costoso por el papeleo y la limpieza de los tarros.

Transportistas de leche. Dos veces al día, transportistas independientes recogen los tarros de leche codificados de los rebaños, los campamentos y los pueblos. Sus vehículos van desde jeeps Land Cruiser hasta carros tirados por burros, según las distancias, las cantidades y los «caminos», que incluyen senderos de tierra, suelos compactos y dunas de arena. Estos transportistas no compran la leche, no son comerciantes. Se les paga para entregar la leche cruda al centro de recolección más cercano.

Centros de recolección. Los pastores están distribuidos en dos áreas de aproximadamente 90 por 90 kilómetros en alrededor de dos centros de recolección, ubicados en las ciudades de Rosso (a 200 km de la planta lechera en Nuakchot) y Bogue (a 320 km). El personal del centro inspecciona los tarros de leche y puede rechazarlos si la leche está ácida, adulterada con agua o visiblemente sucia. Luego se emite un vale para cada proveedor, el cual se envía al productor o bien lo guardan para que lo recoja en el centro. Este vale tiene un valor monetario: los proveedores pueden incluso usarlo para comprar productos en tiendas locales; los comerciantes, a su vez pueden hacer efectivo los vales en la central lechera.

El personal de los centros de recolección lava los tarros de leche (alrededor de 1 000 tarros, dos veces al día) antes de regresarlos a los productores para ser llenados con el ordeño siguiente. La leche es filtrada, enfriada y almacenada en tanques de enfriamiento. Por la noche, cuando está más fresco, la leche es transportada en camiones cisterna refrigerados a Nuakchot.

Central lechera. La planta es una operación moderna que puede procesar 30 000 litros de leche al día, aunque la producción suele ser de 12 000 a 18 000 litros (4 380 a 6 500



toneladas al año) y varía considerablemente con las estaciones y la situación económica general. Utiliza un equipo moderno de acero inoxidable y aplica estrictos controles de calidad.

La central lechera procesa la leche en unos 20 productos lácteos diferentes, incluyendo leche pasteurizada, leche UHT (esterilizada a temperatura muy alta), leche agria, leche con sabor, crema, mantequilla, yogur, queso y helados, todos envasados en atractivas cajas de cartón o tarrinas. La leche de vaca representa el grueso de la producción y de la mayoría de los productos. La leche de camello se procesa únicamente en leche fresca pasteurizada y queso. El mercado decide qué se puede producir: la leche de camello agria no se vendió bien, por lo que se discontinuó.

Minoristas. Tiviski cuenta con 12 vehículos que entregan sus productos directamente a 2 000 puntos de venta (tiendas, mayoristas, tiendas de abarrotes, supermercados y hoteles) en Nuakchot, así como a otras ciudades. La leche UHT se vende en todo el país, e incluso en los países vecinos.

Tiviski procura mantener los precios al por menor tan asequibles como sea posible. A los minoristas se les permite un margen del 10% en todos los productos frescos, y la compañía recibe de vuelta los productos no vendidos para reducir el riesgo para los minoristas. La estrategia consiste en tener un producto de la mejor calidad y visitar las tiendas con regularidad para que los productos se vendan (o sean devueltos) antes de estropearse.

ESTABLECIMIENTO DE UNA CENTRAL LECHERA

No siempre fue así. Hasta 1989, Mauritania no contaba con una central lechera para la industrialización de la leche producida localmente. Ni siquiera había leche fresca pasteurizada en el país. Los habitantes de las ciudades podían comprar leche esterilizada o en polvo importada, o podían tener sus propios animales. Dos plantas de productos lácteos (ahora cerradas) importaban leche en polvo y producían leche UHT y yogur.

En la década de 1980, aparecieron pequeños hatos lecheros alrededor de los poblados más importantes, que vendían leche cruda. La leche de camello fue la primera en ser vendida de esta manera, a un precio muy elevado en comparación con la leche de vaca esterilizada importada.

Aunque la leche de camello pueda parecer exótica, los norteños la prefieren (los del sur prefieren la leche de vaca). Sin embargo, según un *hadith* (una tradición asociada con el Profeta Mahoma), los camellos y sus productos suelen considerarse superiores a otros.

Nancy Abeiderrahmane decidió establecer una industria láctea por tres razones:

- Parecía una buena idea comercial (y de desarrollo) para aprovechar el potencial lechero no utilizado del país, reduciendo la brecha entre los productores alejados y los antiguos pastores que se habían trasladado a las ciudades y se veían privados de la leche fresca como su alimento básico.
- Ella prefería la leche pasteurizada (frente a la esterilizada).
- Al igual que muchos mauritanos, le gustaba el sabor de la leche de camello.

Se trataba de recolectar la leche de los productores (bajo la premisa de que cada parte de la cadena de valor debe concentrarse en su propia tarea, hacerla bien y vivir de ella) y venderla en la ciudad como productos lácteos modernos. Sin embargo, esto no se había hecho antes en África Occidental. Técnicamente, para que la leche llegue a los consumidores urbanos en cantidades significativas, debe envasarse y durar unos pocos días. Eso significa que debe pasteurizarse (a temperaturas superiores a 70 °C).

La planta original era una mini central lechera, diseñada para procesar 600 litros por hora, con el punto de equilibrio en 1 000 litros por día. El equipo era básico pero de primera, de acero inoxidable, con pasteurización continua.

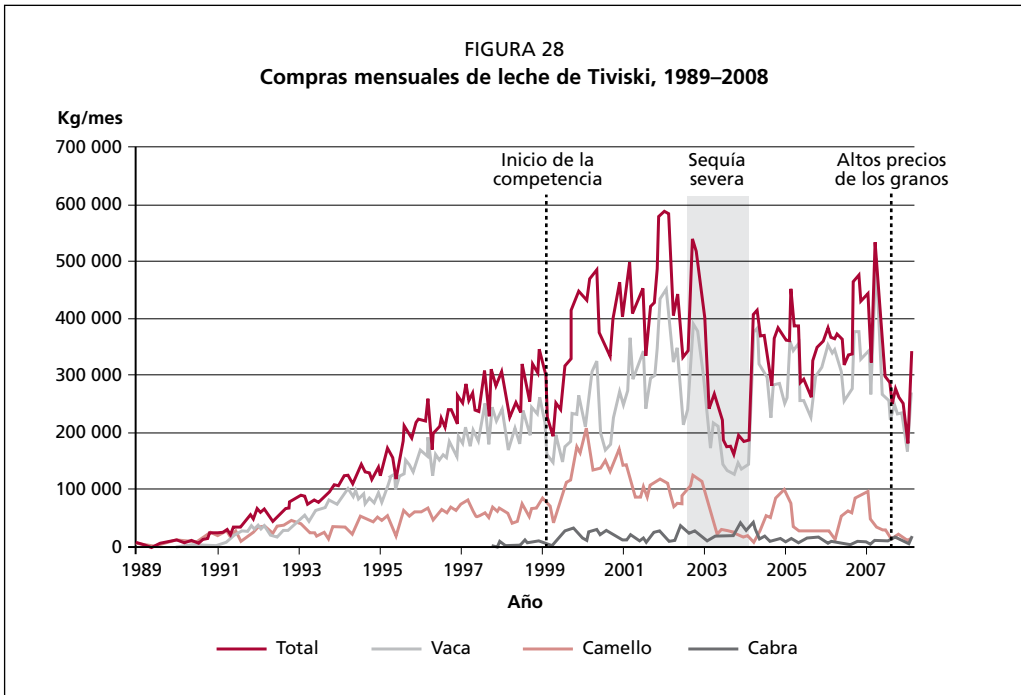
La inversión inicial fue de 1,5 millones de francos franceses (\$EE.UU. 240 000), incluyendo un préstamo de un millón de francos franceses, de la Agencia Francesa de Desarrollo, al 9% de interés. Esta suma se utilizó para comprar un terreno, construir la planta y comprar el equipo básico y los primeros envases. Una planificación optimista, algunas contingencias tales como un cambio en la política gubernamental, y una inesperada y costosa conexión eléctrica, sumado a la falta de experiencia empresarial, llevaron a una severa escasez de liquidez durante 5 años.

Un conflicto fronterizo con Senegal, que comenzó en 1989, obligó a los refugiados mauritanos a regresar a su país natal, trayendo consigo su ganado. Así es como la leche cruda de vaca apareció en Nuakchot. Tiviski comenzó a procesar parte de esta leche, a lo que le siguió muchos otros productos derivados de la leche de vaca. Hoy en día, el 70% de la producción de Tiviski se basa en la leche de vaca, el 20% en la leche de camello y el 10% en la leche de cabra.

PROBLEMAS CRECIENTES

Los primeros 5 años fueron muy difíciles. Los principales problemas encarados por la joven central lechera fueron los siguientes.

- Aunque la intención inicial era vender la leche de camello como un producto asequible, fracasó el intento de movilizar a los productores de leche con contratos y precios fijos razonables. Como resultado de ello, Tiviski tuvo que pagar precios muy altos por la leche cruda, impuestos por la costosa producción periurbana, las condiciones



desérticas, y consumidores dispuestos a pagar más por la leche cruda que por un producto pasteurizado.

- Existe un prejuicio tradicional profundamente arraigado en contra de la venta de leche: se considera miserable e indigno. Ello dificultó la compra de la leche, sobre todo después de los primeros dos años, cuando las ventas comenzaron a subir. Si bien Tiviski reconoció este problema desde el principio, había subestimado su gravedad. La presión social continúa siendo más fuerte que el beneficio económico percibido, y sólo se entrega una fracción de la leche. Sólo las personas sin «honor» que perder estaban dispuestas a vender la leche a Tiviski, y esos no son los productores más educados.
- Los consumidores supusieron que cualquier cosa hecha localmente era automáticamente mala. Este gran obstáculo inicial ya ha sido superado con éxito.

Después de unos años mejoraron las ventas y el suministro de leche. Como resultado, la compañía registró un crecimiento constante. La figura 28 refleja algunas de las dificultades encontradas, incluyendo fluctuaciones estacionales, sequías, competencia y crisis mundiales.

- La primera caída importante ocurrió cuando empezó la competencia local en 1999, pero el mayor reto fue después de una grave sequía que comenzó en 2002. La crisis de los precios de los alimentos en 2007 también incidió.
- Las variaciones estacionales y anuales, tanto en la producción como en el consumo, siempre han sido un problema. La producción de leche de camello disminuyó drásticamente después de 2002, aunque desde entonces ha alcanzado su nivel máximo cada 2 años. La producción también varía según las estaciones, con un período de baja entre septiembre y noviembre.

Para el 2000, la rentabilidad era buena, pero estas variaciones estacionales exigían una solución: la central lechera necesitaba un producto con una mayor vida útil. Así fue que Tiviski decidió establecer una planta de UHT para la leche de vaca. La esterilización permite almacenar por mucho tiempo la leche UHT sin abrir y sin refrigeración.

APUNTANDO AL NICHOS

Desde una perspectiva global, la leche de camello envasada es ciertamente un producto de nicho: es poco común, tiene buen sabor y la investigación científica está reivindicando cada vez más lo que los criadores de camélidos han sabido desde siempre: que la leche de camello posee muchas propiedades beneficiosas para los seres humanos.

De ahí el potencial de mercado para la leche de camello en Occidente. Pero Tiviski no ha podido sacar provecho de este potencial por varias razones:

- La leche fresca es muy perecedera y los camellos están siempre en zonas remotas, lejos de los principales mercados en las ciudades de Mauritania, y aún más lejos de los ricos mercados occidentales que estarían dispuestos a pagar más. La leche fresca tiene que ser vendida dentro de los 8 días siguientes a su salida de la planta lechera. Para ello se requiere que tanto el canal de distribución como el sistema de comercialización estén plenamente desarrollados; de lo contrario, el riesgo y las pérdidas son demasiado elevados.
- La leche fresca es un producto con un valor relativamente bajo en comparación con el peso. El precio de la leche de camello que ya de por sí es relativamente alto, se duplicaría por el costo del flete aéreo, el almacenamiento en frío, los intermediarios, etc., por lo que nadie estaba dispuesto a tratar de venderla en un mercado desconocido.
- Tiviski confiaba en que sería posible hacer la leche de camello UHT para prolongar la vida útil y evitar la necesidad de mantener el producto en refrigeración. Pero las pruebas en la nueva unidad de UHT demostraron que la leche de camello no tolera calentarse a temperaturas superiores a 100 °C, como se requiere para el proceso UHT.

Debido a todos estos problemas, la leche de camello sólo puede venderse en el mercado local, donde se le considera como un alimento básico, no un producto de nicho, y siempre ha tenido que competir con la leche de vaca esterilizada importada de otras partes del mundo. Por consiguiente, no se ha favorecido de los beneficios que ofrecen los nichos de mercado.

Pese a ello, Tiviski no ha renunciado a la esperanza de comercializar la leche de camello en Europa. Las investigaciones persisten y Tiviski confía en que algún día será posible producir leche de camello UHT.

EL POTENCIAL DEL QUESO

El queso elaborado con leche de camello es otra posibilidad. Durante 1993 y 1994, con la ayuda de la FAO, Tiviski aprendió a hacer el primer queso de leche de camello en el mundo. Este producto apuntaba al mercado europeo, dado que los mauritanos no comen queso, sobre todo el queso blando tipo Camembert que resulta de la leche de camello. Los países vecinos no quieren productos de leche de camello. En Europa sí sería posible colocar el queso de camello como un producto de especialidad de alto precio, por lo que se cubriría el transporte aéreo y los costos de comercialización.

Desafortunadamente, mientras Tiviski estaba desarrollando el queso de camello, la Unión Europea introdujo regulaciones que excluían todos los productos animales de Mauritania, incluyendo la leche de camello. A raíz de extensas conversaciones se ha logrado superar algunos obstáculos, pero la leche y el queso de camello de Mauritania todavía no están permitidos en Europa.

La producción del delicioso (para el gusto europeo) y extraordinario queso de camello ha rondado los 80 kg por mes durante los últimos 8 años, mientras que sólo el mercado alemán hubiera podido absorber varias toneladas de queso por semana.

En 2008, fracasó un intento de exportación a los Estados Unidos de América por cuanto los altos precios mundiales de los granos prácticamente detuvieron la producción de leche de camello y obligaron a los pastores a llevar a sus animales a Senegal en busca de pastos. El abastecimiento de leche se reanudó recientemente, pero en cantidades muy pequeñas.

OPCIONES DE DISEÑO

Se dedicó mucho tiempo a pensar en el diseño inicial de Tiviski. Algunas decisiones eran abiertas; otras fueron impuestas por las circunstancias. Las principales decisiones tomadas fueron:

- Recolectar la **leche fresca** de los pastores en vez de utilizar leche en polvo importada.
- Fabricar **productos de alta calidad**, procesando la leche en una planta lechera de última generación, aunque pequeña, en lugar de utilizar enfoques de baja tecnología.
- Envasar la leche en atractivos envases de **cartón** con recubrimiento plástico en lugar de las baratas bolsas de plástico.
- Vender a través de las **tiendas de barrio** ya existentes, que tienen refrigeradores, en lugar de indirectamente a través de intermediarios o en tiendas especializadas.

Toda la operación parece haberse apartado bastante desde el principio de las recomendaciones de los expertos en la materia. Algunos ejemplos incluyen:

- Para los mercados africanos, los expertos recomiendan productos de baja tecnología y precio. Esto usualmente resulta en productos de baja calidad en envases poco atractivos.
- Los expertos afirman que la leche de África no es rentable debido al bajo rendimiento lechero de los animales. Recomiendan la importación de razas de alto rendimiento, independientemente del entorno.
- Los expertos también afirman que la leche de África está demasiado contaminada para el procesamiento industrial.

Tiviski ha desmentido estas afirmaciones. Sin duda hay un mercado para productos de baja calidad, pero a todos les gusta una calidad mejor, y si la materia prima es costosa, lo prudente sería enfocarse en segmentos de mercado más altos. Tiviski ha encontrado la forma de recoger la leche de cientos de pequeños productores particulares. Y en términos de calidad, aunque no es posible alcanzar los niveles actuales de recuento de bacterias del mundo occidental, Tiviski ha demostrado que los productores locales son capaces de entregar leche dentro de niveles razonables de higiene, comparables a los de Europa 30 ó 40 años atrás.

SERVICIOS A LOS PROVEEDORES

Comprar la leche directamente de cada proveedor, sin intermediario comercial, es la clave para controlar la calidad de la leche cruda. Tiviski paga el mismo precio para todo tipo de leche, en todo momento del año, para evitar la renegociación de precios cada temporada.

Los camiones hacen una lista diaria de la cantidad de leche entregada por cada productor a Nuakchot. Allí se introducen los datos en el programa especialmente diseñado para ello. A partir de ese momento, los productores pueden cobrar cuando lo deseen. Para recibir el dinero, el productor entrega sus vales de leche entregada y la computadora verifica la cantidad adeudada, restando los reembolsos de préstamos (véase más adelante). Aunque sería más práctico distribuir los pagos, la mayoría de los productores prefiere recibir su pago al comienzo del mes, con la consiguiente presión sobre el personal y el flujo de caja. Este sistema es posible sólo porque está computarizado: la numerosa cantidad de proveedores y clientes genera un volumen considerable de datos que se procesan a diario.

La central lechera ofrece distintos servicios a los productores de leche, incluido el suministro de alimento concentrado, tarros de leche y atención veterinaria (todos a crédito), así como capacitación en el ordeño higiénico, consejos sobre alimentación y préstamos en efectivo. Un oficial de enlace de Tiviski mantiene la comunicación con los pastores y desarrolla estos servicios. Los productores están organizados en grupos, los cuales son responsables de velar por el reembolso de los préstamos otorgados a sus afiliados. Si un afiliado no paga un préstamo, Tiviski descuenta el monto adeudado de las cuentas de leche de los miembros del grupo. La presión de grupo y la solidaridad garantizan que los incumplimientos sean esporádicos.

INVERSIÓN

En los 19 años transcurridos desde su fundación, Tiviski ha invertido un total de \$EE.UU. 5,4 millones en su operación con un beneficio acumulado de alrededor de \$EE.UU. 5 millones, o un retorno sobre el capital de alrededor de 7,7% anual (a pesar de que las fluctuaciones de los tipos de cambio hacen estos cálculos bastante inciertos). Todos los beneficios han sido reinvertidos: aunque es una sociedad limitada, Tiviski nunca ha distribuido dividendos.

Los años 2000 y 2001 fueron tan rentables que se tomó una importante decisión de inversión: la planta de UHT. Tiviski tuvo que solicitar un cuantioso crédito para adquirir esta costosa planta, pero debido a la competencia de los importadores de leche no logró aumentar significativamente los ingresos. Esta situación comenzó a mejorar lentamente en 2008 por diversos factores externos relacionados con el mercado.

Tiviski es autosuficiente. Los ingresos no sólo deben cubrir los costos sino dejar ganancias suficientes para permitir la expansión, la reposición de equipos, etc. Tiviski ha comprado gran parte de su equipo de segunda mano, poniendo a prueba la creatividad africana de los técnicos para hacerlo seguir funcionando.

DESAFÍOS

La historia de Tiviski no ha sido fácil y a lo largo de los años han surgido muchos desafíos. Algunos han sido superados, otros han desaparecido y otros aún persisten.

- **Recolección de leche.** La recolección de leche es de lo más común, pero todavía no se había hecho en el África Occidental, y se hace aún más difícil en razón del

desplazamiento de los pastores. La dificultad física de la recolección de la leche se vio agravada por el prejuicio tradicional profundamente arraigado contra la venta de la leche.

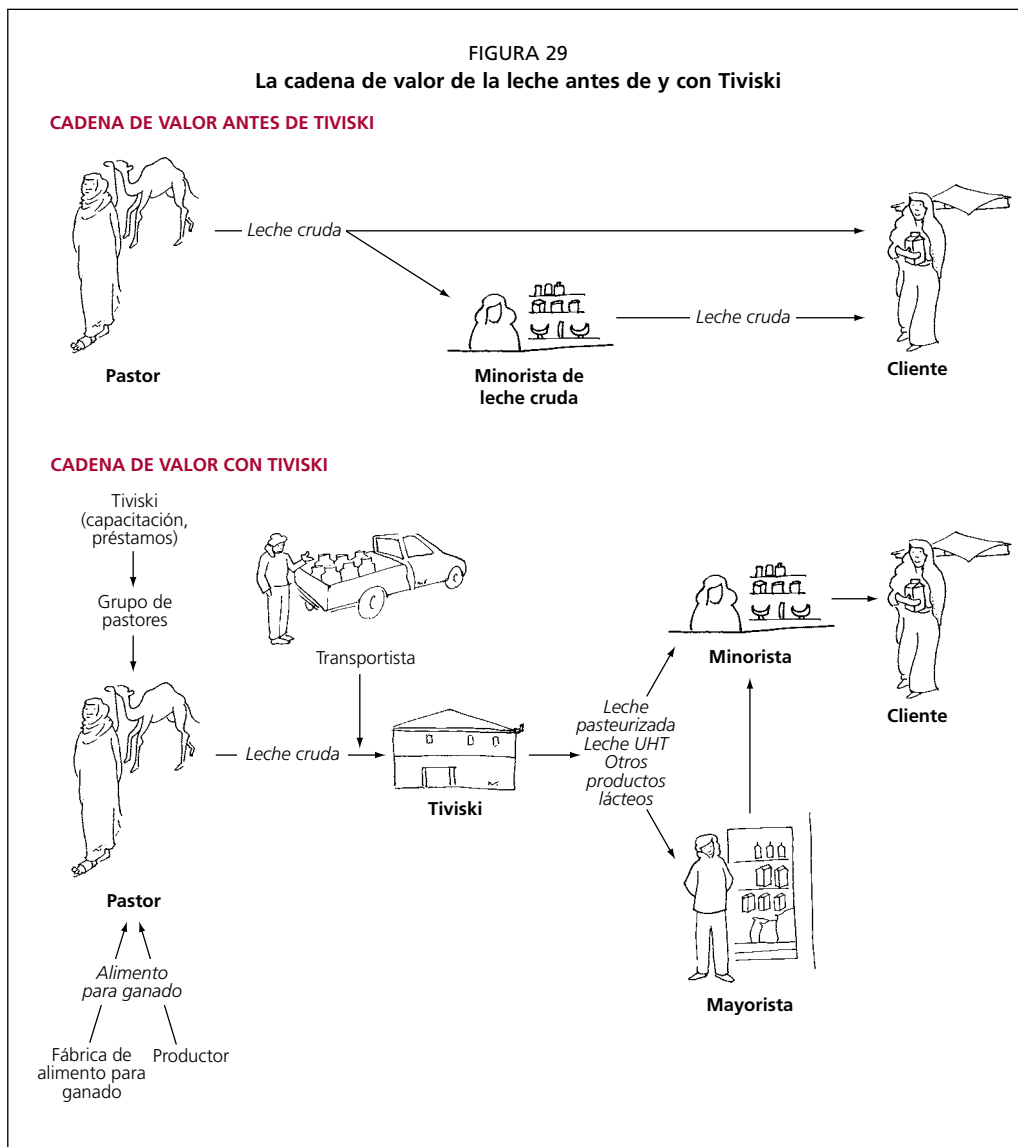
- **Oferta y demanda estacional.** La producción de leche es estacional en todas partes, pero en el Sáhel las fluctuaciones estacionales son extremas. Siempre hay demasiada leche o no la suficiente. Además, el consumo también varía mucho, pero siempre en la dirección opuesta. Esto se traduce en insatisfacción estacional recurrente, ya sea entre los proveedores o entre los clientes. La planta de leche UHT se construyó para resolver este problema.
- **Mano de obra calificada.** La falta de operarios calificados y de capacitación profesional en el país es un obstáculo importante para una planta industrial.
- **Adquisición de materias primas.** La adquisición de envases, piezas de repuesto, productos de limpieza, etc., es mucho más complicado y costoso que en los países desarrollados. El acceso a moneda extranjera fue un dolor de cabeza durante muchos años.
- **Percepción de los consumidores.** Los consumidores no saben de microbios, no entienden lo que significa la pasteurización y la esterilización, y no saben la diferencia entre la mantequilla y la margarina. Los más adinerados están dispuestos a pagar más de \$EE.UU. 2,00 por un litro de leche de camello cruda, pero no por la leche de camello pasteurizada, distorsionando así la percepción de los proveedores acerca de lo que es un precio razonable.
- **Publicidad.** Aunque Tiviski ha hecho ingentes esfuerzos para hacer publicidad, se enfrenta a cuatro obstáculos principales: el costo de la publicidad, la falta de medios adecuados, la falta de capacidad local para producir los anuncios y la creencia generalizada de que la publicidad refleja que las ventas son insuficientes. Los mauritanos leen poco, por lo que la mayoría nunca ve los anuncios en periódicos o revistas y tampoco tiene por costumbre leer los carteles o los envases. La televisión es costosa y los espectadores tienden a ver los canales extranjeros y eliminar los comerciales. En consecuencia, aun cuando Tiviski ha hecho publicidad, no ha habido un impacto detectable en las ventas.

Los productores también se enfrentan a grandes retos:

- **Entorno físico.** El entorno del Sáhel es un reto en sí mismo: La pertinaz sequía, las lluvias irregulares y las temperaturas extremas no son ideales para la producción lechera.
- **Políticas.** Hay una falta total de política gubernamental, incluyendo falta de interés, ayuda o estímulo. Hay pocas carreteras y se carece de atención veterinaria, apoyo, actividades de extensión, educación o ayuda en materia de conocimiento técnico.
- **Forraje.** El aumento del precio del forraje y la ausencia de producción local (salvo algunos concentrados elaborados con materias primas importadas) han desalentado a muchos productores.

COMPETENCIA

Al principio, la competencia era sólo de la leche esterilizada importada de Europa. La leche pasteurizada de Tiviski se vendía a precios superiores a esta leche importada hasta 1999,



cuando la mayor producción permitió situar los precios de Tiviski en el mismo rango. Aunque las ventas de leche fresca de la central lechera aumentaron cada vez que escaseaba la leche importada, la leche fresca de Tiviski tenía su propia participación de mercado.

Empero, en 1997 empezó la competencia local.

- Un poderoso empresario diversificó su actividad comercial del ensacado de cemento, el comercio y la banca para iniciar una operación idéntica, llevándose la mitad de los proveedores de Tiviski sin buscar otros nuevos.
- Un banquero importó vacas frisonas, junto con personal y forrajes de origen francés, y comercializó agresivamente leche cruda (sin pasteurizar) en cartones. Esta empresa fracasó luego de 2 años por dos razones: (a) el costoso ganado no estaba acostum-

brado a las condiciones locales, por lo que su rendimiento fue bajo (10 litros al día), y (b) la leche cruda tiene una vida útil muy corta.

- Este banquero entonces vendió las vacas y el equipo a un empresario local, quien empezó a vender la leche cruda de frisona en cubetas e hizo leche cultivada a partir de leche en polvo. Recientemente empezó a recolectar leche de las razas locales y a venderla en cartones.
- Más recientemente, una unidad ya existente también empezó a recolectar leche fresca para pasteurizarla y venderla en cajas de cartón.

Tres competidores en un mercado muy pequeño hacen las cosas muy difíciles. La producción máxima de Tiviski (poco frecuente) es de unos 20 000 litros al día, pero puede estancarse por debajo de 10 000 litros diarios durante meses y meses, muy por debajo de cualquier punto de equilibrio razonable. Los competidores operan en cantidades aún menores y, sin embargo, se dice que «el mercado es ilimitado».

El tamaño del mercado depende de cuánto puede gastar la gente. Si la economía mejora, aumentan las ventas, pero a la inversa, las crisis siempre reducen las ventas.

LA CADENA DE VALOR

Antes de que Tiviski comenzara a funcionar, la leche fresca prácticamente no se comercializaba en Mauritania, a excepción de unos pocos miles de litros de leche cruda que los pastores que vivían cerca de las ciudades vendían directamente a los consumidores o a pequeños minoristas (figura 29). La mayor parte de la leche fresca era consumida por las familias que poseían animales.

Ahora, la producción de leche y otras empresas relacionadas son una importante actividad económica en las regiones proveedoras. La cadena de valor se extiende hacia arriba hasta los proveedores de alimentos para animales y hacia abajo hasta los consumidores, incluidos los recolectores, la planta procesadora y los minoristas.

EL ENTORNO DE LAS POLÍTICAS

El entorno de las políticas ha sido neutral o negativo. El gobierno de Mauritania no ha mostrado interés en la industria y no se ha preocupado por protegerla de importaciones extranjeras baratas. Las regulaciones de la Unión Europea han impedido la exportación de queso de camello al más cercano y más pudiente mercado consumidor de queso.

RENTABILIDAD PARA LOS PRODUCTORES

Para competir con la leche importada Tiviski debe ajustar, en la medida de lo posible, su precio de venta con los precios internacionales, por lo que se ve atrapada entre los altos precios que tiene que pagar por la leche cruda y los bajos precios de la leche que vende. El precio de compra de la leche cruda en Mauritania ha sido siempre muy alto según los estándares mundiales: era de \$EE.UU. 0,50 cuando estaba a \$EE.UU. 0,32 en Europa y a \$EE.UU. 0,22 en Nueva Zelanda. Tiviski paga a los pastores alrededor de \$EE.UU. 0,70 por litro de leche. El precio de venta al por menor de un cartón de un litro de leche pasteurizada es de alrededor de \$EE.UU. 1,50.

El precio que Tiviski paga a los productores depende tanto de la necesidad de mantener a los productores en el negocio como del mercado. Por ejemplo, en 2008, Tiviski aumentó



el precio pagado al productor (así como su precio al por menor). Pero los altos precios de los forrajes obligaron a los pastores a llevar sus animales a Senegal, con la consiguiente caída en la producción. Tiviski no podía permitirse el lujo de aumentar más los precios al por menor y los camellos no estaban produciendo suficiente leche para cubrir el costo del alimento.

En los 20 años de operación de la central lechera, los pastores prácticamente no han tenido que pedir un aumento de precios, ya que la empresa siempre se anticipó a su necesidad. Si los tiempos se ponen difíciles, se hacen reuniones y se explican las dificultades y se toman las medidas necesarias. Los competidores de Tiviski parecen sufrir más presión de sus proveedores. Los teléfonos móviles han facilitado una comunicación más directa y las frecuentes visitas de campo realizadas por el oficial de enlace de la central lechera permiten conocer mejor la disposición de los productores.

CAPACITACIÓN DE LOS PRODUCTORES

Tiviski ha hecho inversiones significativas para capacitar a los productores en la entrega higiénica y puntual de la leche. En 2001, se creó una unidad especializada para brindar capacitación, atención veterinaria y forraje a crédito.

En última instancia, parece que los incentivos intangibles no funcionan. Ya todos los productores saben acerca del ordeño higiénico pero no se toman la molestia de hacerlo regularmente.

Históricamente, en otros países, los incentivos materiales suelen consistir en precios más altos para la leche de mejor calidad. Pero este tipo de incentivos no es necesariamente aplicable en el contexto de Mauritania. Se intentó pero posteriormente se eliminó por varias razones:

- El precio base de la leche era ya de por sí tan alto que cualquier aumento sólo podía ser un pequeño porcentaje del precio, por lo que el esfuerzo no merecía la pena.
- Los pastores no trasladan el beneficio a los empleados que ordeñan los animales a mano, por lo que no tienen incentivo alguno para mejorar la higiene.

En la práctica, el incentivo se destina principalmente a proveedores más grandes por diversas razones prácticas. Por ejemplo, las pruebas de laboratorio para comprobar la calidad de la leche son costosas, pero son imposibles de aplicar a 1 000 productores que entregan cantidades muy pequeñas de leche.

No hay manera de que los vehículos de entrega lleguen temprano: los pastores se toman su tiempo ordeñando, y los propietarios de los vehículos también realizan muchas otras diligencias para sus clientes, por lo que llegan lo más tarde posible.

Como resultado, una especie de sistema de control pasivo ha demostrado ser eficaz y viable: la leche es probada y rechazada si no es satisfactoria. El personal de Tiviski está capacitado para detectar la acidez o la adulteración de la leche, así como para diferenciar entre leche de camello, vaca y cabra. Pueden surgir problemas si los competidores no tienen esos controles, pero en última instancia, los productores aceptan la correlación entre los procedimientos de ordeño adecuados y la aceptabilidad de la leche.

La leche debe enfriarse lo más pronto posible después del ordeño para mantener la calidad. Los portones de los centros de recolección se cierran a las 10:00 ó 10:15 de la mañana y de la noche. Pero, desafortunadamente, todos los vehículos arriban al mismo tiempo,

en los últimos 10 minutos. Eso significa una espera considerable antes de que la leche se pueda enfriar, pero ha resultado absolutamente imposible convencer a los conductores a espaciar sus llegadas para descargar los vehículos con la mayor rapidez posible.

Los tarros de leche limpios también son vitales. Tiviski importa tarros de leche de aluminio de la India y los vende a los pastores al costo y a crédito. Los tarros son lavados y desinfectados por el personal de Tiviski en los centros de recolección.

En general, la calidad de la leche es muy buena en comparación con otros lugares similares, al punto de que puede ser tratada en la planta de UHT, contra las afirmaciones de todos los «expertos» en el sentido de que esto no se puede hacer con la leche africana.

ORGANIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES

Tiviski ha exhortado reiteradamente a los productores a agruparse en algún tipo de organización. Ello sería de gran ayuda tanto para los productores como para la central lechera: contribuiría a la coordinación práctica, y las cooperativas lecheras han funcionado bien en los países occidentales. Por otra parte, los donantes extranjeros no ofrecen asistencia a empresas privadas, pero muchas sí estarían dispuestas a ayudar a una organización de pastores. De hecho, Mauritania tiene cientos de organizaciones más o menos ficticias para beneficiarse de tales ayudas.

Pero los esfuerzos de Tiviski tendientes a organizar a los pastores han tenido poco éxito. La principal razón de este fracaso parece ser su estilo de vida móvil, lo que les hace extremadamente difícil organizarse. «Los mauritanos sólo pueden organizarse en contra de alguien», afirma un pastor. Cada vez que se creaba una organización, primero concentraba las frustraciones de los pastores contra Tiviski, no por motivos coherentes o específicos, como el precio de la leche, sino básicamente porque Tiviski es su única conexión con el mundo exterior. El tiempo demostrará a los pastores que juntos pueden hacer mejor las cosas.

Un ejemplo de una tendencia positiva surgió en el sistema de recolección de leche. La mayoría de los vehículos de recolección pertenece a operadores privados (algunos de ellos son proveedores de leche que también recogen la leche de los familiares). Los productores pagan al propietario del vehículo al final del mes. En varios casos, Tiviski tuvo que alquilar vehículos para recoger la leche de las zonas donde el transporte no era rentable o era complicado debido a que muchos pequeños productores no relacionados estaban dispersos a grandes distancias. La central lechera cobraba a los proveedores de este servicio con base en la cantidad y la distancia. Poco a poco, los proveedores implicados fueron motivados primero a elegir un vehículo más barato, luego a alquilarlo ellos mismos y, finalmente, a comprar su propio vehículo en conjunto. Este tipo de proceso conducirá eventualmente a organizaciones prácticas que pueden mejorar la eficiencia de los pastores.

Los pastores viven y funcionan con base al día a día y no hacen cálculos financieros en términos anuales. Aunque durante medio año prácticamente no tienen gastos, cuando tienen que comprar el forraje en los restantes 6 meses comparan sus ingresos y gastos diarios y se quejan en voz alta. No calculan los rendimientos de la tasa de crecimiento del rebaño o el valor de una vaca o un camello sano en comparación con un animal flaco o muerto. Poseen un vasto conocimiento ancestral, pero mucho de esto ha perdido importancia por cuanto pasaron de ser nómadas a seminómadas.



EL IMPACTO DE UNA PEQUEÑA CENTRAL LECHERA

Aunque en una escala global Tiviski es una central lechera muy pequeña, se ha establecido como líder indiscutible en el mercado local y se ha ganado la confianza de los consumidores, gracias primordialmente a su constante énfasis en la calidad.

- **Empleo.** Tiviski ahora tiene unos 230 empleados (todos locales) que trabajan en dos turnos. Directa e indirectamente ha creado alrededor de 3 000 puestos de trabajo para los pastores, sus empleados, transportistas de leche, proveedores de forraje, etc., un número significativo en un país de sólo 3 millones de personas. Los animales son alimentados con subproductos agrícolas, con la consiguiente contribución al desarrollo de la agricultura.
- **Economía local.** En las zonas productoras de leche, los proveedores utilizan sus vales de leche para pagar por las mercancías en las tiendas locales. Los vales de leche son usados prácticamente como moneda local: a fin de mes muchos tenderos o proveedores de forraje presentan los vales de leche para cambiarlos por dinero en efectivo.
- **Productores.** Con los años, los productores han aumentado el tamaño de sus rebaños y menos animales se enferman o mueren. Los pastores tienen ahora un ingreso monetario regular (sin tener que vender animales), que utilizan para alimentar y cuidar de sus rebaños y para mejorar su nivel de vida. Los animales están protegidos contra la sequía: en la estación seca, los productores entregan más leche a la central lechera, lo que les permite comprar forraje; en años difíciles, los ingresos derivados de la leche alimentan a todo el rebaño, no sólo a las hembras y sus crías.
- **Consumidores.** La leche fresca es buena para los habitantes de la ciudad: la leche pasteurizada tiene menos gérmenes que la leche cruda y más vitaminas que la leche esterilizada importada.
- **Divisa extranjera.** La producción lechera local contribuye a ahorrar divisas extranjeras a nivel nacional.
- **Reconocimiento internacional.** Tiviski goza de reconocimiento internacional por su labor en el desarrollo de una industria láctea local y la promoción de la leche de camello. En 1993, la fundadora de Tiviski, Nancy Abeiderrahmane, recibió el prestigioso Premio Rolex a la Iniciativa, como reconocimiento a su trabajo.

MÁS INFORMACIÓN

Tiviski: www.tiviski.com



La ubre de oro: Comercialización de la leche de camello en Puntlandia, Somalia

Michele Nori

WIIL IYO CAANO!

«¡Hijos y leche!» es lo que los somalíes desean a alguien a quien no han visto durante algún tiempo. Y al partir por un largo período de tiempo, lo que unos a otros se desean es «*caano nabad iyo*», o «¡paz y leche!»

La leche es importante en la cultura somalí. Gran parte procede de dromedarios, de los cuales Somalia tiene más de 6 millones, casi la mitad del total mundial. Se crían casi exclusivamente por su leche, y la leche de camello es el alimento básico para gran parte de la población humana del país.

Al igual que en otras zonas del Cuerno de África, la compra y venta de leche de camello solía ser tabú: las familias somalíes bebían la leche de sus propios camellos, o se la daban a sus amigos y familiares. Pero el crecimiento de las ciudades ha creado una fuerte demanda de leche entre los residentes urbanos que no poseen camellos propios. A inicios de la década de 1990, surgió un elaborado sistema de comercio lechero en Puntlandia, en el noreste de Somalia. Una característica interesante de este sistema es que la leche y su comercialización están principalmente a cargo de las mujeres, pese a que los hombres son los dueños de los camellos y son responsables de su manejo, ordeño y venta.

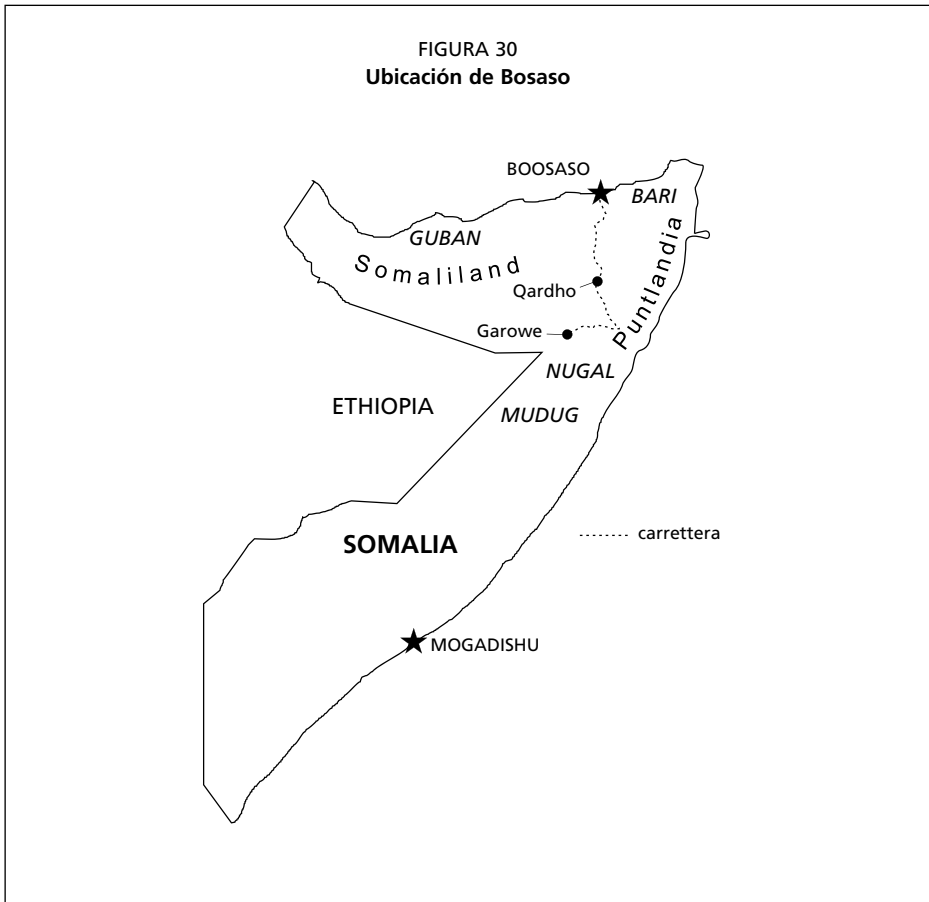
La información de este capítulo se basa en gran parte en un programa de seguridad alimentaria a cargo de UNA (un consorcio de ONG italianas) y la Iniciativa para la Investigación del Ordeño en Tierras Áridas (*Milking Drylands Research Initiative*), ambos financiados por la Comisión Europea e implementados en 2001–2007.

CAMELLOS EN SOMALIA

El pastoralismo es la columna vertebral de la economía tradicional somalí. Alrededor del 70% de la población se dedica a esta actividad, siendo el pastoreo de camellos prevalente en el norte, el ganado vacuno más común en el sur, y grandes rebaños de ovejas y cabras en todo el país.

Los camellos son productores de leche por excelencia en las tierras secas de Puntlandia. Pueden permanecer sin beber agua durante largos períodos. Ramonean en grupos holgados, moviéndose lentamente a través de un área para alimentarse de hierbas y hojas de los árboles. El ramoneo es escaso, lo que obliga al rebaño a mantenerse en constante movimiento.

Incluso en condiciones muy secas, los camellos producen leche continuamente durante 18 meses antes de que disminuya la producción. La leche fresca de camello se conserva



mejor calor que la leche de otros animales cuando hace. Sin refrigeración, se vuelve ligeramente ácida (formando un producto conocido como *suusaac*) o muy ácido (*karuur*). Para uso doméstico, esta leche fermentada se guarda en recipientes tradicionales, que se ahúman para reducir el nivel de bacterias.

De acuerdo con un estudio de la UNA, el rebaño promedio de camellos en Puntlandia consta de unos 72 animales. La producción de leche depende de varios factores. El principal es el número de animales en producción lechera: alrededor de un cuarto de ellos están lactando en un momento dado, aunque este número puede ser mucho menor si la sequía impide a las hembras quedar preñadas. O puede ser mayor: en 2006, cuando los rebaños se estaban recuperando después de una sequía, alrededor del 60% de los animales se encontraba produciendo leche. Se necesitan al menos 2 años para que la producción se recupere tras una larga sequía. Otros factores importantes son la estación, el acceso a los pastos, la condición de la pastura, la etapa de lactancia, la tasa de partos y la salud de la madre y su cría.

En el parto, una hembra produce un promedio de 3,5–4 litros por día, disminuyendo a cerca de un litro durante la larga estación seca. La cría necesita alrededor de un tercio de la leche, dejando el resto para el consumo humano o para la venta. El número de ordeños



depende de la etapa de lactancia y de la estación: los animales pueden ser ordeñados dos o tres veces al día durante la temporada de lluvias o sólo una vez durante la mañana en el pico de la estación seca. Una camella lactante da leche sólo en presencia de su cría. Si esta ha muerto o ha sido sacrificada, los pastores mantienen su piel para mostrársela a la madre para estimular la bajada de la leche.

Las tres razas más importantes de camellos son el costero o de Bari, de Guban de la meseta de montaña y el de Hawd de las regiones de Nugal y Mudug y de las zonas vecinas de Etiopía (figura 30).

LOS CAMELLOS PERTENECEN A LOS HOMBRES Y LA LECHE A LAS MUJERES

Las lluvias irregulares e imprevisibles hacen de la vida de los pastores una empresa arriesgada. Si la lluvia cae al otro lado del valle, el pastor se ve forzado a llevar sus animales allí a pastar, aunque esa zona esté controlada por otra familia o grupo. Un complejo conjunto de mecanismos sociales, dirigidos por los ancianos, regula quién puede usar cuáles recursos en qué momento.

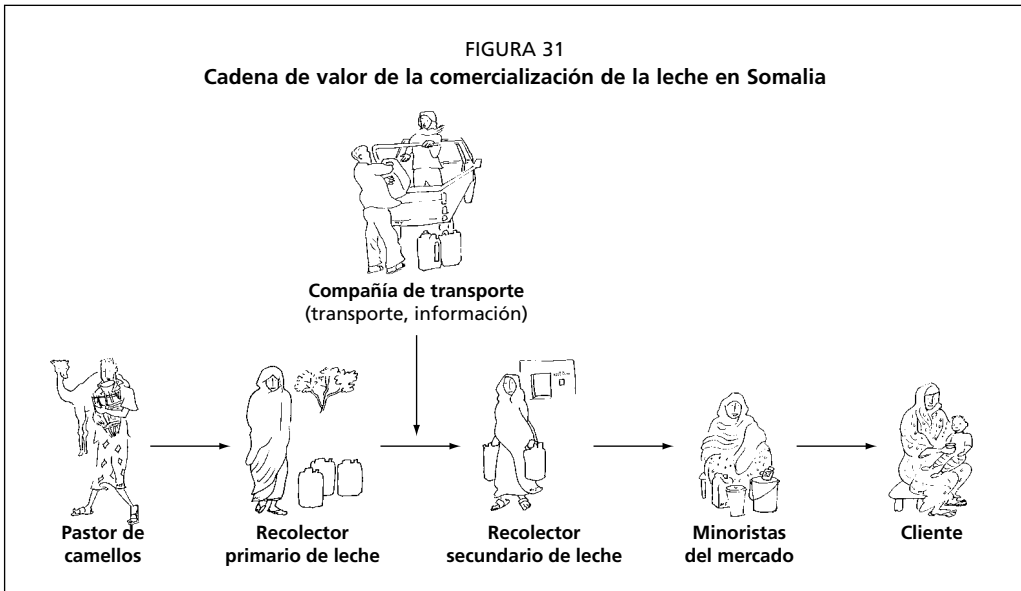
El sistema de clanes de Somalia es una estructura de organización tradicional que une a las personas emparentadas. Se rige a través de la línea masculina: las personas son miembros del clan de su padre y su abuelo. Pero los hombres suelen casarse con mujeres de otro clan para crear lazos y alianzas que trascienden los clanes. Estos lazos son importantes para que las personas de un clan puedan utilizar los recursos controlados por otro.

En un sistema así los hombres están fuertemente ligados a su clan, mientras que el estatus de las mujeres es más ambiguo: son la conexión natural entre dos grupos, dado que el padre y los hermanos de una mujer pertenecerán a un clan, en tanto que su marido y sus hijos a otro. Esta doble condición les confiere libertad de movimiento y significa que a menudo toman parte en las negociaciones y la gestión de conflictos entre grupos.

Los hombres son los responsables del manejo y el ordeño de los camellos, que representan la riqueza y el prestigio de la familia, y son su seguro más confiable contra la sequía. Pero la propiedad de los camellos está ligada a la estructura del clan: se les considera como un activo del clan. Así que si un hombre quiere vender un camello debe consultar a los otros varones del clan.

Las mujeres atienden la casa, cuidan a los niños y administran la leche y los rebaños de ovejas y cabras de la familia. Estos pequeños animales son activos secundarios: pueden ser vendidos si la familia necesita dinero en efectivo rápidamente. No se consideran activos del clan: una familia puede decidir vender una oveja o una cabra sin consultar con el clan.

Las tareas de comercialización se dividen entre los hombres y las mujeres: los hombres venden el ganado en tanto que las mujeres son mayormente responsables de la venta de leche. Los hombres ordeñan los camellos, por lo que deciden la cantidad de leche que va para el ternero y cuánto queda para uso familiar. Este es un papel importante, por cuanto decide cuánta leche se utiliza para reproducir el rebaño y cuánta para mantener el hogar. Pero una vez extraída, las mujeres se encargan de la leche. Ellas deciden cuánta dar a los niños, cuánta se utilizará para otras necesidades y, recientemente, cuánta se venderá.



COMERCIALIZACIÓN DE LA LECHE

La guerra civil que comenzó en Somalia en 1991 ha tenido poca repercusión directa en la región nororiental, pero ha llevado a un aumento masivo de la población urbana en esa zona a causa de que la población ha huido del sur desgarrado por los conflictos. Algunas mujeres organizaron redes pequeñas pero eficaces para recolectar, transportar y vender la leche a las ciudades en Puntlandia. Hay dos cosas que les han favorecido: la construcción de una importante carretera asfaltada que atraviesa la región y la falta de un gobierno central para controlarlas y gravarlas.

Poco a poco, se ha ido expandiendo la comercialización de la leche de camello. Hoy en día, cientos de litros de leche de las zonas de producción del interior se comercian a diario en los mercados de las ciudades a más de 100 kilómetros de distancia.

La cadena de valor consta de cinco grupos de interesados, desde los productores hasta los minoristas que venden a los consumidores (figura 31).

Los **pastores** ordeñan a los animales y almacenan la leche en recipientes tradicionales, conocidos como *haruub*, que se tratan a diario con carbón para mantenerlos higiénicos. Esta práctica da un sabor ahumado a la leche. Los pastores recorren un promedio de casi 9 kilómetros diarios para llevar su leche por la mañana a los recolectores primarios. Ellos la acarrear en bidones de plástico que originalmente contenían aceite comestible.

Los **recolectores primarios de leche** (conocidos como *kaameley* en somalí) son mujeres de los campamentos móviles que siguen a los pastores en su migración. Vierten la leche en sus propios bidones, que de alguna manera mantienen limpios con piedras especiales y cantidades muy pequeñas de agua, que escasea en el monte. La mayoría exige a sus socios comerciales en las ciudades limpiar los bidones antes de enviárselos nuevamente.

Como regla general, cada recolectora primaria atiende entre 80 y 20 hogares pastoriles, aunque en una buena temporada puede atender hasta a 40 pastores. Las recolectoras



FIGURA 32
Los minoristas compran leche a las recolectoras secundarias
para venderla a los consumidores



tienen varios tipos de vínculos con los pastores que sirven: la movilidad de los rebaños y de las recolectoras obliga a que estos lazos sean holgados y flexibles.

Las recolectoras primarias intercambian la leche por dinero en efectivo, alimentos básicos u otros artículos, por lo que ganan no sólo por el margen de utilidad de la leche, sino también mediante la venta de mercancías. Piden estos productos a sus socios comerciales en la ciudad o directamente a los mayoristas. También otorgan créditos a los pastores, si es necesario, por ejemplo, durante una prolongada época seca o un período de dificultades económicas. Esta pequeña actividad comercial y la capacidad para paliar las dificultades económicas de corto plazo de sus clientes es un apoyo vital para muchas familias de pastores.

Las **empresas de transporte** son contratadas por mujeres recolectoras para acarrear leche, información relacionada y mercancías entre las zonas rurales y urbanas. Sus furgonetas Toyota transportan la leche de las zonas de producción a los mercados urbanos y llevan productos de las tiendas y mercados urbanos a las comunidades rurales. Al menos seis compañías operan desde la ciudad de Qardho, a unos 200 km al sur de Bosaso, la capital de Puntlandia. Durante una buena temporada de lluvias, el número aumenta.

Las empresas, que son dirigidas por hombres, por lo general tienen al menos tres vehículos, y cada conductor pernocta en el monte una o dos noches. Cada conductor transita por diferentes sitios de recolección según las rutas negociadas con las recolectoras primarias, distribuyendo agua y mercancías y recolectando leche. Cada vehículo puede prestar servicio a 10–12 recolectoras primarias. Los tres conductores se reúnen en un lugar acordado y cargan su leche en una de las furgonetas, que luego se dirige a la ciudad. El acarreo de la leche de los pastores al mercado puede tomar 9–10 horas o más.

Los conductores son vitales para garantizar que la leche llegue a tiempo y en buen estado. Sin frigoríficos disponibles, tienen que conducir con rapidez por terrenos accidentados para asegurarse que la leche no se eche a perder con el calor. Si bien la leche parcialmente

fermentada puede consumirse, obtiene un precio más bajo.

Las **recolectoras secundarias de leche** (*aanoley* en somalí) operan en los mercados en las ciudades de Qardho, Garowe y Bosaso. Reciben la leche enviada diariamente y la venden o distribuyen directamente a los minoristas del mercado. Al día siguiente envían los bidones vacíos y una parte del dinero a las recolectoras primarias por la misma ruta. A veces también suministran productos importados a sus recolectoras primarias. Un promedio de 2,35 recolectoras primarias suministran leche a cada recolectora secundaria.

Los **minoristas del mercado** toman la leche de las recolectoras secundarias y la venden a los consumidores en el mercado. Añaden su propio margen de utilidad al precio y pagan a las recolectoras secundarias al final del día.

LAS RELACIONES EN LA CADENA

Además de entregar leche, tarros y dinero, las empresas de transporte llevan y traen personas y noticias acerca de la lluvia, las condiciones de los pastos, sanidad animal, precios de mercado y eventos. La mayoría de los conductores pertenecen a los midgaan, un grupo minoritario en la zona.

Si las empresas de transporte son la vida del sistema, las redes de mujeres recolectoras son su columna vertebral. Estas redes dependen de las relaciones personales entre las recolectoras primarias de leche y las secundarias. Estas asociaciones son bastante estables: no cambian de una estación a la otra. Las mujeres no están necesariamente relacionadas por consanguinidad o matrimonio; más bien hablan de «amistad» o «negocio», y hay casos en que «sólo conocemos a las otras de nombre, no sus rostros». Los lazos familiares suelen ser importantes para las recién llegadas al negocio, cuando las hermanas a menudo forman una asociación como recolectoras primarias y secundarias. Sin embargo, esos lazos se vuelven menos importantes a más largo plazo.

Muchas mujeres que son cabeza de familia participan en la comercialización de la leche: en un estudio realizado, aproximadamente el 44% de las mujeres dijeron que provenían de esos hogares, en comparación con un promedio de 35% para toda la región. Por otra parte, otro 11% de las recolectoras secundarias dijeron que sus maridos estaban sin trabajo. Esto subraya la importancia del comercio de la leche para los hogares vulnerables.

En 2006, las **recolectoras primarias de leche** pagaron un promedio de 5 000 chelines somalíes por un *galaan* (alrededor de \$EE.UU. 0,20 por 0,75 litros) de leche. Los precios pueden caer a un mínimo de 4 000 chelines por *galaan* en la estación lluviosa (abril–junio y octubre–noviembre) cuando los camellos producen más leche, y elevarse hasta 7 000 chelines en la estación seca. Otros factores que afectan los precios son los problemas de transporte y la inseguridad.

El costo del **transporte** es de unos 1 200 chelines por *galaan*, aunque los precios pueden variar mucho dependiendo de las distancias y las condiciones de la carretera, factores estrechamente ligados a la estacionalidad.

Las **recolectoras secundarias** suelen aplicar una tasa uniforme de 600 a 1 000 chelines por *galaan*. El precio de venta final ronda los 7 200 chelines, variando desde 6 500 chelines en la estación lluviosa hasta 11 000 en la seca.



¿MEJORANDO EL SISTEMA?

Este notable sistema de comercialización se desarrolló sin ningún apoyo externo. Pero, ¿podría mejorarse? Las intervenciones externas se han limitado a un proyecto de la UNA, un consorcio de ONG italianas, a través de un proyecto financiado por la Comisión Europea. Trató de contribuir a mejorar la calidad de la leche en los mercados locales. Sus inversiones para iniciativas comunitarias de pequeña escala y bajo presupuesto han tenido cierto grado de éxito. Por ejemplo, el proyecto proporcionó los tarros de aluminio a través de un fondo rotatorio para mejorar la higiene de la leche, fortalecer las capacidades locales de los interesados directos y construir las instalaciones comerciales básicas en Qardho para almacenar la leche y venderla bajo condiciones mejoradas.

Pero el esfuerzo del proyecto para establecer una gran planta procesadora para prolongar la vida útil de la leche de camello mediante la pasteurización y el envasado se ha topado con una serie de limitaciones tecnológicas e institucionales. En particular, la propiedad y el control de semejante inversión, que procedía de la financiación externa, dio lugar a tantos problemas, que eventualmente dejó de tener relevancia para la población local. Hoy en día funciona durante algunas temporadas y cierra o se dedica al envasado de zumos de frutas en otras. Su principal falla radica en la incapacidad para establecer vínculos y obtener leche de las redes de mujeres.

Otras intervenciones, principalmente de ONG internacionales, abordan la salud animal en la zona. Este es un asunto crítico que afecta la producción de leche y la economía pastoril.

LA PROBLEMÁTICA DE LA SOSTENIBILIDAD

Tierras marginales, un clima errático y propenso a la sequía, una población dispersa y muy móvil, ausencia de un gobierno central, inseguridad generalizada, infraestructura mínima y servicios públicos inexistentes, son condiciones muy poco prometedoras para el desarrollo sostenible. Pese a ello, la sociedad pastoril somalí ha desarrollado un sistema sostenible y en expansión para la comercialización de la leche, que abastece a las ciudades un alimento básico y apoya los medios de subsistencia de muchas personas, tanto en zonas rurales como urbanas.

Seguridad alimentaria

Para los pastores, la venta de ovejas y cabras representa una fuente de ingresos importante. Pero las ventas de animales se ajustan a patrones estacionales y se ven alteradas por las prohibiciones de los países árabes sobre las importaciones de ganado de Somalia. Para muchos pastores, los ingresos diarios de la comercialización de la leche son un complemento vital para la venta de ganado y para permitirles comprar alimentos básicos y otros artículos. También les permite afrontar mejor los peligros como la sequía, las epidemias y los conflictos, debido al sistema de crédito aparejado a la comercialización lechera. Mediante el intercambio de leche por granos, las mujeres pueden alimentar mejor a sus familias. La comercialización de la leche también sirve a las necesidades nutricionales de los residentes urbanos, que tienen una gran necesidad de proteínas animales.

Las ventas de leche normalmente se relacionan con la necesidad de ganar dinero; cuando los precios de la leche son bajos, muchos pastores dejan de vender su leche para con-

sumirla ellos mismos. Eso explica por qué en la estación seca se vende el 30% de la leche producida, mientras que en la temporada lluviosa, cuando hay una mayor disponibilidad de leche, sólo se vende el 27%. También explica por qué las familias más pobres venden una mayor proporción de su leche: tienen una mayor necesidad de dinero. El intercambio de leche por cereales es una buena estrategia en términos de calorías; la leche es rica en proteínas pero baja en calorías: un kilogramo de leche de camello tiene sólo alrededor de 700 calorías, en tanto que un kilo de arroz o de trigo tiene entre 3300 y 3500 calorías. Los cambios en términos del comercio entre estos dos productos son fundamentales, aunque suelen ser favorables para los pastores.

Entorno

Desde una perspectiva medioambiental, el sistema de comercialización de la leche estimula más que limita la movilidad del ganado, que es vital para la recuperación de la vegetación natural. Los rebaños de los productores no están atados a un solo lugar sino que se desplazan en busca de forraje y agua. Las recolectoras primarias los siguen. En la larga estación seca, muchos rebaños de camellos se emplazan a lo largo de la costa oriental, lejos de las principales ciudades. La comercialización de la leche remunera la productividad y, por lo tanto, ofrece incentivos para la movilidad de los rebaños.

Un nuevo modelo de gestión de rebaños parece haber surgido. Anteriormente, los pastores jóvenes se llevarían los camellos de ordeño muy lejos de la choza, dejando pastar cerca a los rebaños de ovejas y cabras. Ahora, los camellos que producen leche están divididos en dos grupos: uno es enviado a pasturas distantes y el otro se mantiene cerca de la choza para producir leche para la venta. Por otra parte, los pastores están utilizando cada vez más embalses con revestimiento de cemento para abastecer de agua a las ovejas y cabras, así que estos animales tienen menos probabilidades de ser llevados a pastar a zonas tan lejanas como la franja costera.

Género

El sistema de comercialización también es sostenible porque se basa en y refuerza el capital social de la sociedad pastoril somalí. El sistema de clanes regula el acceso a los recursos, la gestión de camellos, la comercialización de ganado y otros aspectos importantes del pastoralismo somalí. Los hombres, con su fuerte asociación con los clanes, no pueden comprar y vender con facilidad la leche de camello de otros clanes sin mediar extensas negociaciones entre los clanes implicados. Esto sucede, pero sólo de forma limitada. Tanto los hombres como los camellos están arraigados en los mecanismos relacionados con los clanes, por lo que los acuerdos para el comercio de la leche tienen que ser continuamente renegociados entre los líderes de los clanes de los diferentes rebaños que pastan en una determinada área. Esto implica costos de transacción muy elevados.

Las mujeres, por otra parte, no tienen ninguno de estos problemas. Su asociación con el sistema de clanes es débil: no pertenecen a un clan, por lo que no representan sus intereses. No pueden ser vistas como «competidores» por los miembros de otros clanes. Los acuerdos con los pastores locales son puramente comerciales: el precio de compra, la forma de pago y las opciones para el crédito. Para ellas, los costos de transacción son mínimos.

De ahí que podemos ver un claro dualismo entre la producción y la comercialización.

Los hombres administran los camellos, pero las mujeres venden la leche. Las mujeres administran las ovejas y cabras, pero los hombres las compran y venden. Estas funciones complementarias comparten el poder y la responsabilidad dentro del hogar y confieren al sistema una serie de controles y equilibrios que son fundamentales para garantizar su sostenibilidad.

MÁS INFORMACIÓN

Nori, M., M.B. Kenyanjui, M.A. Yusuf y F.H. Mohammed. 2006. Milking drylands: The marketing of camel milk in North–East Somalia. *Nomadic Peoples*, 10 (1): 9–28 (disponible en www.mballi.info/doc231.htm).

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

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.

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

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	xx	x	x	Donante, compañía consultora, individuos
Mongolia: lana de camello bactriano 	•	•	•			xxx	xxx	x	x	ONG, individuos
Argentina: lana de ovejas linca 	•	•				xx	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



INTERVENCIÓNES 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-



tituciones 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

Perfil de los participantes





Esta sección contiene información sobre los participantes en el taller de redacción realizado en Kalk Bay, Ciudad del Cabo, Sudáfrica, que produjeron este libro. En la *Lista de colaboradores* al comienzo del libro figura una lista completa de los colaboradores (incluyendo a quienes no asistieron al taller de redacción).

MARYAM ABEIDERRAHMANE

Gerente financiera, Tiviski, Nuakchot, Mauritania

E-mail: abmam@hotmail.com

Internet: www.tiviski.com

Maryam colabora en la administración de Tiviski, una central lechera en Mauritania. Organiza la recolección de leche, coordina los pagos a proveedores, organiza el procesamiento y la venta de leche y administra el personal y las cuentas. Recientemente se hizo cargo de la central lechera (junto con su esposo) cuando su madre y fundadora de la empresa, Nancy Abeiderrahmane, se retiró de la administración.

GETACHEW GEBRU

Investigador adjunto, Universidad Estatal de Utah, Departamento de Medio Ambiente y Sociedad, Logan,

EE. UU., e investigador científico, PARIMA

c/o International Livestock Research Institute

PO Box 5689, Addis Ababa, Ethiopia.

Tel.: +251 11 617 2238, +251 11 617 2000

E-mail: g.gebru@cgiar.org

Basado actualmente en Etiopía, Getachew es un científico visitante en el ILRI y coordina la investigación en el Programa de Apoyo a la Investigación Cooperativa de la Ganadería Global (GL-CRSP) del Proyecto PARIMA (Pastoral Risk Management) dirigido por la Universidad de Utah. Tiene un doctorado de la Universidad de Wisconsin-Madison, y anteriormente fue conferencista en la Universidad de Agricultura de Alemaya, Etiopía. También es el coordinador de África de la Red de Desarrollo Endógeno del Ganado para el fortalecimiento de iniciativas locales para el uso sostenible de los recursos.

MEG JORDI

Artista e ilustradora independiente

Ciudad del Cabo, Sudáfrica

E-mail: jordi@telkomsa.net

Meg ha trabajado como ilustradora independiente durante los últimos 15 años. Posee vasta experiencia en el trabajo con ONG locales e internacionales, editoriales, autores y editores, en una variedad de estilos y medios, incluyendo ilustraciones naturalistas detalladas, simples dibujos lineales en negro y blanco y acuarelas. Dibuja ilustraciones en un caprichoso estilo neoyorquino para la revista sudafricana *Noseweek*. Con frecuencia se le encomienda ilustrar libros para niños así como libros de texto y manuales sobre temas ambientales.



ABDUL RAZIQ KAKAR

Presidente de la Sociedad de científicos ambientales, veterinarios y especialistas en animales (SAVES)

Oficina del Director General

Departamento de Desarrollo de la Ganadería de Carne y Leche

Spinney Road, Quetta, Baluchistán, Pakistán

Tel.: +92 81 920 2564, +92 333 837 6321

E-mail: raziq2007@gmail.com, skype raziq.kakar

Raziq estudió cría de camellos y pastoralismo para su investigación de doctorado en el noreste de Baluchistán, Pakistán. Ha trabajado como extensionista en el Departamento de Desarrollo de la Ganadería de Carne y Leche, Baluchistán. Trabaja con los pastores en zonas remotas de Pakistán y es el organizador de la Asociación de Camélidos de Pakistán. Actualmente está trabajando en la caracterización y documentación de las razas pecuarias autóctonas en Baluchistán.

CAROL KERVEN

Directora, Odessa Centre Ltd.

2 The Ridgway, Great Wolford, Shipston-on-Stour,

Warwickshire CV36 5NN, Reino Unido

Tel.: +44 1608 674489, fax +44 1608 674489

E-mail: carol_kerven@msn.com

Internet: www.odessacentre.co.uk, www.cashmereworld.com

Carol es Directora del Odessa Centre Ltd., una pequeña empresa británica de investigación y consultoría especializada en la producción y comercialización pecuaria. Es una antropóloga social enfocada en el pastoralismo en África y Asia. Entre 1998 y 2006 trabajó en el desarrollo de la comercialización de ganado y cachemira con el Programa Mundial de Apoyo a la Investigación Pecuaria Colaborativa, financiado por USAID. Ha dirigido iniciativas para desarrollar la producción y comercialización de cachemira en Kazajistán y Kirguistán, y ha realizado consultorías sobre la evaluación y comercialización de la cachemira en Tayikistán, Kirguistán y Afganistán.

GOPI KRISHNA

Director Ejecutivo, Mitan Handicrafts Development Pvt Ltd.

20 Milkman St, Camp, Belgaum 590 001, Karnataka, India

E-mail: gopikrishna50@yahoo.com, shramik@dataone.in

Gopi es Director Ejecutivo de Mitan Handicrafts Development, una compañía que ofrece servicios de apoyo a ONG, cooperativas e instituciones comunitarias en el diseño y desarrollo de productos, creación de capacidades, tecnología, mercadotecnia y creación de redes para iniciativas artesanales sostenibles en la semiárida meseta del Decán, en el sur de la India. Anteriormente trabajó como oficial de proyecto con Oxfam, Plan International y DFID.



ELIAMANI LALTAIKA

Profesor, Tumain University, Box 200, Iringa, República Unida de Tanzania

Tel.: +255 26 272 0902, +255 754 678 849

Móvil: +255 754678849

E-mail: laltaika@yahoo.com

Internet: www.tumaini.ac.tz

Eliamani es un abogado de Tanzania especializado en derechos de propiedad intelectual y derecho ambiental. Sus intereses de investigación incluyen conocimientos tradicionales, cambio climático, conservación de la biodiversidad, conflictos entre los humanos y la vida silvestre y seguridad alimentaria. Es miembro de la Asociación de Profesores de Derecho Ambiental de Universidades Africanas y asesor jurídico o perito en varias ONG pastoriles en República Unida de Tanzania.

ZAMA MANDISI MADIKIZELA

Oficial de enlace de asuntos agrícolas, Scientific Roets, 96 Hope St.

PO Box 461, Kokstad 4700, Sudáfrica

Tel./fax: +27 39 727 1515

Móvil: +27 82 329 0229

E-mail: agriculture2@scientificroets.com

Internet: www.scientificroets.com

Tras graduarse en el Colegio de Agricultura de Cedara en el sur de África, Zama trabajó como asesor de mercadotecnia con Stockowners Co-op Ltd, una gran cooperativa de comercialización pecuaria. En 2004 se unió a Scientific Roets, una compañía de desarrollo rural. Sus tareas incluyen la gestión de proyectos, desarrollo de materiales de aprendizaje y creación de capacidades, facilitación social, ejecución de proyectos, realización de estudios de viabilidad y elaboración de planes de negocios. Actualmente se encuentra realizando estudios para optar al título de Asociado en Gestión en la Universidad de Administración de Negocios de Ciudad del Cabo.

EVELYN MATHIAS

Liga por los Pueblos Pastores y Desarrollo Ganadero Endógeno

Müllenberg 5a, 51515 Kürten, Alemania

Tel.: +49 2268 801691, fax +49 2268 801692

E-mail: evelyn@mamud.com

Internet: www.pastoralpeoples.org

Evelyn es una veterinaria alemana con un doctorado de la Universidad de Giessen, Alemania, una maestría en desarrollo internacional de la Universidad del Estado de Iowa y una certificación en medicina veterinaria tropical. Tiene más de 25 años de experiencia en desarrollo internacional, con énfasis en la producción ganadera y el conocimiento indígena, y ha trabajado con ambas universidades y organizaciones no gubernamentales en India, Indonesia, Filipinas, Tailandia, Túnez, y África Oriental. Es miembro de la Junta Directiva de Liga por los Pueblos Pastores y Desarrollo Ganadero Endógeno.

**MPHO MAZUBANE**

Oficial de enlace de asuntos agrícolas, Scientific Roets, 96 Hope St.

PO Box 461, Kokstad 4700, Sudáfrica

Tel./fax: +27 39 727 1515

Móvil: +27 73 937 9990

E-mail: info2@scientificroets.com

Internet: www.scientificroets.com

Mpho se graduó en producción pecuaria en la Universidad de Tecnología de Mangosuthu en 2002, y después trabajó como técnico de aves de corral con la Universidad de KwaZulu-Natal y una empresa privada. Desde que se unió a Scientific Roets en 2006, ha trabajado en la creación de capacidades, el desarrollo de materiales de aprendizaje, presentación de informes, elaboración de propuestas y evaluación y moderación de talleres de capacitación. Es un asesor y moderador certificado del Departamento de capacitación y educación agrícola de Sudáfrica.

PAUL MUNDY

Consultor independiente en comunicación para el desarrollo

Müllenberg 5a, 51515 Kürten, Alemania

Tel.: +49 2268 801691, fax +49 2268 801692

E-mail: paul@mamud.com

Internet: www.mamud.com

Paul es un consultor británico en comunicación para el desarrollo. Tiene un doctorado en periodismo y comunicación de masas de la Universidad de Wisconsin-Madison. Se especializa en materiales de extensión de fácil comprensión, desarrollados a través de talleres de redacción intensivos como el utilizado para producir este libro. También ofrece servicios de consultoría en todo el mundo en desarrollo en diversos aspectos de la comunicación para el desarrollo.

MICHELE NORI

Consultor independiente, medios de subsistencia agropastoriles y desarrollo rural

Michele es un ingeniero agrónomo tropical con un doctorado en sociología del desarrollo. Tiene 12 años de experiencia en diferentes regiones del mundo en sistemas de subsistencia, gestión de recursos naturales y seguridad alimentaria en zonas marginales, en particular con comunidades pastoriles y agropastoriles. Ha trabajado con varias organizaciones, incluyendo agencias de la ONU, la Unión Europea, ONG internacionales, agencias gubernamentales e institutos internacionales de investigación agrícola. Está particularmente interesado en los enfoques basados en la comunidad y la interacción entre la investigación y el desarrollo.



NIKOLA RASS

Ex gerente de proyectos, Iniciativa Mundial para el Pastoralismo Sostenible (IMPS)

E-mail: nikolaja@gmx.de

Cuando se escribió este libro, Nikola era gerente de proyectos de la Iniciativa Mundial para el Pastoralismo Sostenible, una iniciativa mundial de promoción y fomento de la capacidad que promueve el desarrollo pastoril sostenible para la reducción de la pobreza y la gestión ambiental. Anteriormente trabajó con el FIDA y la FAO en temas relacionados con el desarrollo sostenible en las tierras áridas y el pastoralismo. Con su formación en el campo de la geografía, se interesa en los enfoques basados en el desarrollo integrado, las tierras áridas y el pastoralismo. Actualmente trabaja con la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación en Bonn, Alemania.

NCHUNU JUSTICE SAMA

Abogado ambientalista, Foundation for Environment and Development (FEDEV)

PO box 593 Bamende, NWR, Camerún

Tel.: +237 333 63120, +237 333 62822

Móvil: +237 777 19108

E-mail: fedevlaw@yahoo.co.uk

Justice es un abogado ambientalista con 12 años de experiencia profesional. Es abogado tanto en Nigeria como en Camerún, con un título de LLM (Legum Magister) en Derecho Ambiental de la Universidad de Londres. Es socio principal de la empresa Galaxy Law y Director Ejecutivo de la Foundation for Environment and Development (FEDEV). Imparte conferencias sobre derecho ambiental en la Universidad de Dschang, Camerún. Contribuye a la formulación y redacción de las regulaciones ambientales nacionales e internacionales, y brinda asesoría legal a instituciones gubernamentales, ONG internacionales y proyectos.

SABINE SCHMIDT

Directora de programas, Initiative for People Centered Conservation (IPECON),

New Zealand Nature Institute (NZNI), Mongolia Office, Ulaanbaatar, Mongolia

E-mail: sms@nzni.org.mn

Internet: www.nzni.org.mn

Sabine es Directora de Programas de IPECON, que apoya la conservación comunitaria y el desarrollo centrado en las personas para proteger la biodiversidad y superar la pobreza. Su trabajo en Mongolia y otros lugares de Asia Central y Oriental se ha centrado en la conservación basada en la comunidad y las áreas protegidas, el uso de la tierra y los medios de subsistencia de los pastores móviles, y la creación de capacidades para ONG. Ha trabajado con diversos organismos de desarrollo y ONG, y ha realizado investigaciones sobre la gestión de recursos de propiedad común, medios de subsistencia rurales y enfoques basados en la comunidad para la conservación de la biodiversidad.



JULIETA VON THÜNGEN

Investigadora principal, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Estación Experimental Agropecuaria Bariloche (INTA)

CC 277, Bariloche, Río Negro 8400, Argentina

Tel.: +54 2944 429862 ext 226, fax +54 2944 422731

E-mail: jvthungen@bariloche.inta.gov.ar

Internet: www.inta.gov.ar/bariloche

Julieta es una ecologista interesada en el uso sostenible de la biodiversidad. Sus intereses incluyen tierras de pastoreo relacionadas con la gestión de la fauna silvestre y el mantenimiento de la biodiversidad dentro de los ecosistemas agrícolas. Su atención se centra en el desarrollo de la producción de fibras de camélidos silvestres sudamericanos y la promoción de las cadenas de valor de sus productos. Ha desarrollado sistemas para gestionar guanacos silvestres y en cautiverio, y está involucrada en la producción y comercialización de fibra de guanaco y cachemira en la Patagonia.

SABYR TOIGONBAEV

Asesor en fibras animales, Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ), Kirguistán

E-mail: sabyr7508@rambler.ru

Sabyr es un experto en ganadería que se especializa en la organización de cooperativas agrícolas, la cría de cabras de cachemira y la producción de fibras. En el marco del proyecto caprino de la GTZ, que ha ayudado a formar una asociación de productores para la cría de cabras de cachemira, capacitó a los productores en la cría de cabras de cachemira, alimentación, cardado y clasificación de fibras. En 2008, se unió a Odessa Centre Ltd. para dirigir una evaluación técnica de la cachemira, la promoción de mercados y la capacitación de productores para la Fundación Aga Khan. Desde entonces ha ayudado a establecer un proyecto élite de cría de cabras de cachemira en Kirguistán.

JACOB WANYAMA

Coordinador para África, LIFE (Local Livestock for Empowerment) Network

Móvil: +254 736 520043, E-mail: jacob_wanyama@yahoo.com

Wanyama es un veterinario con más de 20 años de experiencia en el desarrollo de la ganadería en África Oriental y Meridional, donde ha trabajado en organizaciones gubernamentales e internacionales de desarrollo y ha puesto en marcha proyectos de desarrollo pecuario basado en la comunidad. Ha realizado investigaciones extensas sobre las prácticas pecuarias utilizadas por los pastores. Hasta 2008 fue Director Nacional de VETAID en Mozambique. Actualmente es el Coordinador para África de LIFE, una organización que busca empoderar a los pastores a través del uso de sus razas autóctonas.

CUADERNOS TÉCNICOS DE LA FAO

ESTUDIOS FAO: PRODUCCIÓN Y SANIDAD ANIMAL

- 1 La cría animal: artículos seleccionados de la Revista mundial de zootecnia, 1977 (C E F I)
- 2 Erradicación de la peste porcina y la peste porcina africana, 1977 (E F I)
- 3 Insecticides and application equipment for tsetse control, 1977 (F I)
- 4 Nuevos recursos forrajeros, 1977 (E/F/I)
- 5 Bibliografía del ganado vacuno criollo de las Américas, 1977 (E/I)
- 6 Mediterranean cattle and sheep in crossbreeding, 1977 (F I)
- 7 The environmental impact of tsetse control operations, 1977 (F I)
- 7 Rev. 1 The environmental impact of tsetse control operations, 1980 (F I)
- 8 Declining breeds of Mediterranean sheep, 1978 (F I)
- 9 Mataderos y degolladeros rurales: su proyecto y construcción, 1978 (E F I)
- 10 Métodos de tratamiento de la paja para la alimentación animal, 1978 (C E F I)
- 11 Packaging, storage and distribution of processed milk, 1978 (I)
- 12 Nutrición de los rumiantes: artículos seleccionados de la Revista mundial de zootecnia, 1978 (C E F I)
- 13 Buffalo reproduction and artificial insemination, 1979 (I*)
- 14 The African trypanosomiasis, 1979 (F I)
- 15 Establishment of dairy training centres, 1979 (I)
- 16 Estabulación de terneros en régimen libre, 1981 (Ar E F I)
- 17 Ovinos prolíficos tropicales, 1980 (E F I)
- 18 Feed from animal wastes: state of knowledge, 1980 (C I)
- 19 East Coast fever and related tick-borne diseases, 1980 (I)
- 20/1 Trypanotolerant livestock in West and Central Africa – Vol. 1. General study, 1980 (F I)
- 20/2 Trypanotolerant livestock in West and Central Africa – Vol. 2. Country studies, 1980 (F I)
- 20/3 Le bétail trypanotolérant en Afrique occidentale et centrale – Vol. 3. Bilan d'une décennie, 1988 (F)
- 21 Guideline for dairy accounting, 1980 (I)
- 22 Recursos genéticos animales en América Latina, 1981 (E)
- 23 Enfermedades transmitidas por semen y embriones, 1982 (C E F I)
- 24 Animal genetic resources – conservation and management, 1981 (C I)
- 25 Capacidad reproductora del ganado bovino, 1984 (C E F I)
- 26 Camels and camel milk, 1982 (I)
- 27 Deer farming, 1982 (I)
- 28 Feed from animal wastes: feeding manual, 1982 (C I)
- 29 Echinococcosis/hydatidosis surveillance, prevention and control: FAO/UNEP/WHO guidelines, 1982 (I)
- 30 Sheep and goat breeds of India, 1982 (I)
- 31 Hormones in animal production, 1982 (I)
- 32 Crop residues and agro-industrial by-products in animal feeding, 1982 (F/I)
- 33 Haemorrhagic septicaemia, 1982 (F I)
- 34 Planes de selección de rumiantes en las regiones tropicales, 1984 (E F I)
- 35 Los sabores anormales en la leche fresca y reconstituida, 1983 (Ar E F I)
- 36 Las enfermedades transmitidas por las garrapatas y sus vectores: artículos seleccionados de la Revista mundial de zootecnia, 1983 (E F I)
- 37 African animal trypanosomiasis: selected articles from the World Animal Review, 1983 (F I)

- 38 Diagnosis and vaccination for the control of brucellosis in the Near East, 1982 (Ar I)
- 39 Solar energy in small-scale milk collection and processing, 1983 (F I)
- 40 Intensive sheep production in the Near East, 1983 (Ar I)
- 41 Integrating crops and livestock in West Africa, 1983 (F I)
- 42 Energía animal en la agricultura en África y Asia, 1985 (E F/I)
- 43 Los subproductos del olivar en la alimentación animal en la cuenca del Mediterráneo, 1985 (Ar E F I)
- 44/1 Animal genetic resources conservation by management, data banks and training, 1984 (I)
- 44/2 Animal genetic resources: cryogenic storage of germplasm and molecular engineering, 1984 (I)
- 45 Maintenance systems for the dairy plant, 1984 (I)
- 46 Razas de ganado de China, 1985 (E F I)
- 47 Réfrigération du lait à la ferme et organisation des transports, 1985 (F)
- 48 La fromagerie et les variétés de fromages du bassin méditerranéen, 1985 (F)
- 49 Manual for the slaughter of small ruminants in developing countries, 1985 (I)
- 50 Better utilization of crop residues and by-products in animal feeding: research guidelines – 1. State of knowledge, 1985 (I)
- 50/2 Better utilization of crop residues and by-products in animal feeding: research guidelines – 2. A practical manual for research workers, 1986 (I)
- 51 Dried salted meats: charque and carne-de-sol, 1985 (I)
- 52 Small-scale sausage production, 1985 (I)
- 53 Slaughterhouse cleaning and sanitation, 1985 (I)
- 54 Small ruminants in the Near East – Vol. I. Selected papers presented at the Expert Consultation on Small Ruminant Research and Development in the Near East (Tunis, 1985), 1987 (I)
- 55 Small ruminants in the Near East – Vol. II. Selected papers from World Animal Review, 1972-1986, 1986 (Ar I)
- 56 Sheep and goats in Pakistan, 1985 (I)
- 57 The Awassi sheep with special reference to the improved dairy type, 1985 (I)
- 58 Small ruminant production in the developing countries, 1986 (I)
- 59/1 Animal genetic resources data banks – 1. Computer systems study for regional data banks, 1986 (I)
- 59/2 Bancos de datos de recursos genéticos animales – 2. Descriptores de bovinos, búfalos, ovinos, caprinos y porcinos, 1987 (E F I)
- 59/3 Bancos de datos de recursos genéticos animales – 3. Descriptores de especies avícolas, 1987 (E F I)
- 60 Sheep and goats in Turkey, 1986 (I)
- 61 The Przewalski horse and restoration to its natural habitat in Mongolia, 1986 (I)
- 62 Los costos de producción y de transformación de la leche y los productos lácteos, 1988 (E F I)
- 63 Proceedings of the FAO expert consultation on the substitution of imported concentrate feeds in animal production systems in developing countries, 1987 (E)
- 64 Poultry management and diseases in the Near East, 1987 (Ar)
- 65 Animal genetic resources of the USSR, 1989 (I)
- 66 Animal genetic resources – strategies for improved use and conservation, 1987 (I)
- 67/1 Trypanotolerant cattle and livestock development in West and Central Africa – Vol. I, 1987 (I)
- 67/2 Trypanotolerant cattle and livestock development in West and Central Africa – Vol. II, 1987 (I)

- 68 Crossbreeding *Bos indicus* and *Bos taurus* for milk production in the tropics, 1987 (I)
- 69 La elaboración de la leche en las aldeas, 1990 (E F I)
- 70 Sheep and goat meat production in the humid tropics of West Africa, 1989 (F/I)
- 71 El desarrollo de la producción ovina en los poblados de África occidental, 1988 (Ar E F I)
(Publicado como Manual de capacitación para extensionistas, M/558405)
- 72 La caña de azúcar como pienso, 1988 (E/I)
- 73 Standard design for small-scale modular slaughterhouses, 1988 (I)
- 74 Small ruminants in the Near East – Vol. III. North Africa, 1989 (I)
- 75 La erradicación de la garrapata, 1989 (E/I)
- 76 Ex situ cryoconservation of genomes and genes of endangered cattle breeds by means of modern biotechnological methods, 1989 (I)
- 77 Training manual for embryo transfer in cattle, 1991 (I)
- 78 Milking, milk production hygiene and udder health, 1989 (I)
- 79 Manual of simple methods of meat preservation, 1990 (I)
- 80 Animal genetic resources – a global programme for sustainable development, 1990 (I)
- 81 Veterinary diagnostic bacteriology – a manual of laboratory procedures of selected diseases of livestock, 1990 (F I)
- 82 Reproduction in camels – a review, 1990 (I)
- 83 Training manual on artificial insemination in sheep and goats, 1991 (I)
- 84 Training manual for embryo transfer in water buffaloes, 1991 (I)
- 85 The technology of traditional milk products in developing countries, 1990 (I)
- 86 Feeding dairy cows in the tropics, 1991 (I)
- 87 Manual for the production of anthrax and blackleg vaccines, 1991 (F I)
- 88 Small ruminant production and the small ruminant genetic resource in tropical África, 1991 (I)
- 89 Manual for the production of Marek's disease, Gumboro disease and inactivated Newcastle disease vaccines, 1991 (F I)
- 90 Application of biotechnology to nutrition of animals in developing countries, 1991 (I)
- 91 Guidelines for slaughtering, meat cutting and further processing, 1991 (F I)
- 92 Manual para la operación y funcionamiento de almacenes frigoríficos de productos cárnicos, 1991 (E I)
- 93 Utilization of renewable energy sources and energy-saving technologies by small-scale milk plants and collection centres, 1992 (I)
- 94 Proceedings of the FAO expert consultation on the genetic aspects of trypanotolerance, 1992 (I)
- 95 Roots, tubers, plantains and bananas in animal feeding, 1992 (I)
- 96 Distribution and impact of helminth diseases of livestock in developing countries, 1992 (I)
- 97 Construcción y funcionamiento de mataderos de tamaño mediano para países en desarrollo, 1993 (E I)
- 98 Small-scale poultry processing, 1992 (I)
- 99 In situ conservation of livestock and poultry, 1992 (I)
- 100 Programme for the control of African animal trypanosomiasis and related development, 1992 (I)
- 101 Genetic improvement of hair sheep in the tropics, 1992 (I)
- 102 Legume trees and other fodder trees as protein sources for livestock, 1992 (I)
- 103 Improving sheep reproduction in the Near East, 1992 (Ar)
- 104 The management of global animal genetic resources, 1992 (I)
- 105 Sustainable livestock production in the mountain agro-ecosystem of Nepal, 1992 (I)
- 106 Sustainable animal production from small systems in South-East Asia, 1993 (I)

- 107 Strategies for sustainable animal agriculture in developing countries, 1993 (I F)
- 108 Evaluation of breeds and crosses of domestic animals, 1993 (I)
- 109 Bovine spongiform encephalopathy, 1993 (I)
- 110 L'amélioration génétique des bovins en Afrique de l'Ouest, 1993 (F)
- 111 La utilización sostenible de hembras F1 en la producción del ganado lechero tropical, 1993 (E)
- 112 Physiologie de la reproduction des bovins trypanotolérants, 1993 (F)
- 113 La technologie des fromages au lait de dromadaire (*Camelus dromedarius*), 2001 (I F)
- 114 Food losses due to non-infectious and production diseases in developing countries, 1993 (I)
- 115 Manual de formación práctica el trasplante de embriones en ovejas y cabras, 1995 (E F I)
- 116 Quality control of veterinary vaccines in developing countries, 1993 (I)
- 117 L'hygiène dans l'industrie alimentaire – Les produits et l'application de l'hygiène, 1993 (F)
- 118 Quality control testing of rinderpest cell culture vaccine, 1994 (I)
- 119 Manual on meat inspection for developing countries, 1994 (I)
- 120 Manual para la instalación del pequeño matadero modular de la FAO, 1994 (E)
- 121 A systematic approach to tsetse and trypanosomiasis control, 1994 (F/I)
- 122 El capibara (*Hydrochoerus hydrochaeris*) – Estado actual de su producción, 1995 (E)
- 123 Procesamiento de subproductos animales comestibles, 1995 (E)
- 124 L'approvisionnement des villes africaines en lait et produits laitiers, 1995 (F)
- 125 Veterinary education, 1995 (I)
- 126 Tropical animal feeding – A manual for research workers, 1995 (I)
- 127 World livestock production systems – current status, issues and trends, 1996 (I)
- 128 Quality control testing of contagious bovine pleuroneumonia live attenuated vaccine – Standard operating procedures, 1996 (I F)
- 129 The world without rinderpest, 1996 (I)
- 130 Manual de prácticas de manejo de alpacas y llamas, 1996 (E)
- 131 Les perspectives de développement de la filière lait de chèvre dans le bassin méditerranéen, 1996 (F)
- 132 Feeding pigs in the tropics, 1997 (I)
- 133 Prevention and control of transboundary animal diseases, 1997 (I)
- 134 Tratamiento y utilización de residuos de origen animal, pesquero y alimenticio en la alimentación animal, 1997 (E)
- 135 Roughage utilization in warm climates, 1997 (E I)
- 136 Proceedings of the first Internet Conference on Salvarian Trypanosomes, 1997 (I)
- 137 Developing national EPRES for transboundary animal diseases, 1997 (I)
- 138 Producción de cuyes (*Cavia porcellus*), 1997 (E)
- 139 Tree foliage in ruminant nutrition, 1997 (I)
- 140/1 Análisis de sistemas de producción animal – Tomo 1: Las bases conceptuales, 1997 (E)
- 140/2 Análisis de sistemas de producción animal – Tomo 2: Las herramientas básicas, 1997 (I)
- 141 Biological control of gastro-intestinal nematodes of ruminants using predacious fungi, 1988 (I)
- 142 Village chicken production systems in rural Africa – Household food security and gender issues, 1998 (I)
- 143 Agroforestería para la producción animal en América Latina, 1999 (E)
- 144 Ostrich production systems, 1999 (I)
- 145 New technologies in the fight against transboundary animal diseases, 1999 (I)
- 146 El burro como animal de trabajo – Manual de capacitación, 2000 (E)

- 147 Mulberry for animal production, 2001
- 148 Los cerdos locales en los sistemas tradicionales de producción, 2001 (E)
- 149 Animal production based on crop residues, 2001 (C I)
- 150 Pastoralism in the new millenium, 2001 (I)
- 151 Livestock keeping in urban areas – A review of traditional technologies based on literature and field experiences, 2001 (I)
- 152 Mixed crop-livestock farming – A review of traditional technologies based on literature and field experiences, 2001 (I)
- 153 Improved animal health for poverty reduction and sustainable livelihoods, 2002 (I)
- 154 Production des oies, 2002 (I F)
- 155 Agroforestería para la producción animal en América Latina – II, 2003 (E)
- 156 Guidelines for coordinated human and animal brucellosis surveillance, 2003 (I)
- 157 Resistencia a los antiparasitarios – Estado actual con énfasis en América Latina, 2003 (E)
- 158 Employment generation through small-scale dairy marketing and processing, 2003 (I)
- 159 Good practices in planning and management of integrated commercial poultry production in South Asia, 2003 (I)
- 160 Assessing quality and safety of animal feeds, 2004 (I)
- 161 A technology review – Newcastle disease, 2004 (I)
- 162 Uso de antimicrobianos en animales de consumo – Incidencia del desarrollo de resistencias en la salud pública, 2004 (E)
- 163 Virus de inmunodeficiencia humana y zoonosis, 2011 (I F E)
- 164 Feed supplementation blocks – Urea-molasses multinutrient blocks: simple and effective feed supplement technology for ruminant agriculture, 2007 (I)
- 165 Biosecurity for Highly Pathogenic Avian Influenza – Issues and options, 2008 (I F Ar)
- 166 Intercambio comercial de aves silvestres vivas (y otros desplazamientos afines) en 33 países de América Latina y El Caribe, 2009 (E^e I^e)
- 167 Livestock keepers – guardians of biodiversity, 2009 (I)
- 168 Añadiendo valor a la diversidad ganadera – Mercadotecnia para promover las razas autóctonas y los medios de subsistencia. 2011 (E, I, F)
- 169 Good practices for biosecurity in the pig sector – Issues and options in developing and transition countries, 2010 (I, F, R** E**)
- 170 La salud pública veterinaria en situaciones de desastres naturales y provocados, 2010 (E)
- 171 Approaches to controlling, preventing and eliminating H5N1 HPAI in endemic countries, 2011 (I)

Disponibilidad: septiembre 2011

Ar – Árabe	Multil – Multilingüe
C – Chino	* Agotado
E – Español	** En preparación
F – Francés	^e E-publication
I – Inglés	(E F I) = Ediciones separadas
P – Portugués	en español, francés e inglés
R – Ruso	(E/F/I) = Edición trilingüe

Los *cuadernos técnicos de la FAO* pueden obtenerse en los Puntos de venta autorizados de la FAO, o directamente solicitándolos al Grupo de Ventas y Comercialización, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia.



Más publicaciones disponibles en
<http://www.fao.org/ag/againfo/resources/es/publications.html>

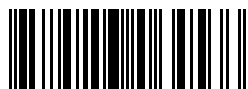
Muchas razas de ganado y especies menores autóctonas están en declive y corren el riesgo de perderse porque no pueden competir con las razas exóticas de alto rendimiento. La conservación de estas razas es importante: muchas poseen rasgos únicos, como la resistencia a enfermedades, que son vitales para la futura producción pecuaria. Una forma de ayudar a asegurar su supervivencia puede ser vendiendo los productos de estas razas a mercados especializados y de alto valor.

El *Plan de Acción Mundial sobre los Recursos Zoogenéticos* reconoce la importancia del acceso a los mercados para el uso sostenible de la diversidad pecuaria y exhorta al desarrollo de mercados para los productos derivados de las especies y razas autóctonas y para el fortalecimiento de los procesos que agregan valor a sus productos.

Esta publicación describe ocho ejemplos de comercialización de productos pecuarios (lana, cachemira, leche, carne y pieles) de las razas autóctonas de camellos bactrianos, dromedarios, cabras y ovejas en siete países de África, Asia y América Latina. Muestra cómo han mantenido las razas autóctonas en uso, contribuyendo a la vez al mejoramiento de los medios de subsistencia de los pastores dedicados a la cría de estos animales en pequeña escala.



ISBN 978-92-5-306453-3 ISSN 1014-1200



9 789253 064533

11283S/1/08.11