

Institutional

Market for

Banana

Act II

Marketing Plan

BY: ALEXA SUNBERG

Prepared for the U. S. Agency for International Development under AID Contract No. 511-C-00-99-00114-00

Contact: Steve Huffstutlar, Chief of Party

September 2000
Cochabamba

Edificio Los Tiempos Piso 7
Telf. 252096, 251655, 257827, 530278, 530149 Fax. 232773
Cochabamba, Bolivia

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. INTRUDUCCION	6
2. QUIENES SE BENEFICIAN?	6
3. CUAL FUE LA RAZON PARA ESTUDIAR EL MERCADO INSTITUCIONAL PARA EL BANANO?	7
4. CUAL ES EL OBJETIVO DEL PLAN DE <i>MARKETING</i> EN EL ESTUDIO MERCADO INSTITUCIONAL PARA EL BANANO?	7
5. CUALES SON LAS VIRTUDES NUTRICIONALES DEL BANANO?	7
6. CUALES SON LAS VIRTUDES DEL BANANO COMO PRODUCTO?	8
7. POR QUE <i>MARKETING</i> PARA UNA FRUTA?	10
8. CUAL ES EL PRODUCTO FINAL QUE PRETENDEMOS VENDER?	11
9. QUIENES SON LOS CLIENTES POTENCIALES EN EL MERCADO INTITUCIONAL EN BOLIVIA?	12
10. CUAL ES EL UNIVERSO DE CONSUMIDORES PENSADO PARA EL PLAN RECOMENDADO?	19
11. CON QUE POLITICA SE LANZA EL PRODUCTO?	20
12. DEFINICION DEL ALCANCE DE UN PROGRAMA RAZONABLE PARA LA PRIMERA FASE DE LANZAMIENTO	21
13. COMO PUEDE IMPACTAR EL VOLUMEN DE PRODUCCION ENVIADO PARA EL DESAYUNO ESCOLAR EN EL SISTEMA DE COMERCIALIZACION TOTAL	21
14. DEFINICION DE LOS ELEMENTOS Y PARAMETROS DEL PLAN DE <i>MARKETING</i> PARA EL AÑO 1	22
15. PRUEBA PILOTO A PEQUEÑA ESCALA	23
16. CONCIENTIZACION DE PERSONAS INFLUYENTES	26
17. CONCIENTIZACION DEL PUBLICO EN GENERAL	28
18. CAMPAÑA PARA CONSEGUIR DISTRIBUIDOR	32
19. <i>MARKETING</i> DURANTE LA EJECUCION	35
20. <i>MARKETING</i> PARA LA SOSTENIBILIDAD	35
21. ANALISIS DE INVERSION	39
22. CRONOGRAMA CON BENCHMARKS	41
23. RECOMENDACIONES Y OBSERVACIONES	44
ANEXOS	46
CONTACTOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACION	47
FUENTES DE INFORMACION	48
SITIOS DEL WEB COMO FUENTES DE INFORMACION	49

RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes

Actualmente, el Chapare está produciendo el 83% del banano de Bolivia, como resultado de los esfuerzos del Desarrollo Alternativo, a través del proceso de consolidación de la economía lícita en el trópico de Cochabamba. Sin embargo, todavía hay un conjunto de amenazas y debilidades que es necesario superar.

Entre las debilidades más importantes destaca el poco alcance de los productores, en los mercados interno y externo, debido a la escasa aplicación de prácticas culturales adecuadas, altos costos de transporte, significativas pérdidas en el producto, deficiente capacidad empresarial y de organización, además de insuficiente información para la toma de decisiones. Estos problemas están siguiendo su proceso de solución a través de acciones del CONCADE (Consolidación Antinarcóticos de los Esfuerzos del Desarrollo Alternativo).

Los productores excocaleros y los exportadores de banano del Chapare enfrentan dificultades para mantener un negocio sostenible debido a los precios internacionales –bajos y variables–, que en muchos casos no llegan a cubrir los costos. Ante esta amenaza, surgió la necesidad de investigar la alternativa de vender banano a instituciones locales, a fin de asegurar ventas a precios rentables que puedan sostener a los productores en tiempos difíciles, especialmente cuando las variaciones en los precios internacionales son desfavorables.

La lógica consiste en la posibilidad de establecer una estructura de precios más estable dentro del territorio Boliviano, considerando las posibilidades que ofrece el Mercado Institucional, especialmente los Programas de Desayuno Escolar, pues representan una sólida base de mercado local que permitiría incrementar volúmenes y calidad del producto en niveles de mayor competitividad.

Para el estudio del Mercado Institucional para el Banano se formó un equipo de tres consultores para abordar los temas de nutrición, un plan de *Marketing*, demanda, oferta y logística de distribución. Dos de los consultores han trabajado directamente en exportaciones de banano. La coordinación técnica del equipo de consultores para la elaboración, seguimiento y evaluación del estudio fue realizada por la Unidad de Políticas del DAI/Cochabamba.

El presente documento es el Tomo II del “Plan de *Marketing*”, de los tres que constituyen el estudio del Mercado Institucional para el Banano.

Propósito

El propósito del presente informe es comunicar las experiencias, opiniones y reacciones de personas entrevistadas, datos obtenidos, inferencias y conclusiones del estudio de *Marketing* del Mercado Institucional para el Banano. El producto final es un Plan de *Marketing* para la promoción del Banano en los Programas de Desayuno Escolar en Bolivia.

Principales Resultados

1. El BANANO, como producto, tiene muchas cualidades que pueden ayudar en su *Marketing*, incluyendo su valor nutricional y características como fruta. El BANANO tiene virtudes para diferentes sectores de la población según la edad, actividad o condición.
2. Como producto, son muchas las oportunidades para aumentar las ventas de BANANO en general con una buena publicidad. Hasta la fecha, la mayoría de la promoción de este producto del Desarrollo Alternativo ha sido para fomentar exportaciones y no ventas nacionales. Analizando alimentos que pueden competir con el BANANO en las meriendas escolares –como el chicle– es posible observar los esfuerzos anuales en publicidad (más de 250 millones de dólares americanos anuales) que se realizan y que resultan en ventas positivas para esos alimentos.
3. El Mercado Institucional más interesante para la comercialización son los Programas de Desayuno Escolar de las municipalidades. Se estima que hay aproximadamente 815.000 estudiantes que están o pueden recibir desayuno escolar. Una banana para cada estudiante significaría casi siete camiones por semana, una cifra interesante para los productores.
4. Hay pocas instituciones, ONGs y organizaciones internacionales que cuentan con fondos para comprar alimentos. Empero, hay fondos para educación nutricional y para Desarrollo Alternativo. Estos últimos deben aprovecharse para una efectiva publicidad del BANANO, como producto y fruta fresca de mucho valor nutricional.
5. Los Programas de Desayuno Escolar actuales enfrentan problemas. La mayoría de las Municipalidades que actualmente distribuyen Desayuno Escolar han empezado a hacerlo en mayo o junio, cuando ya habían transcurrido prácticamente dos tercios del año escolar. Muchas municipalidades carecen de fondos para el Desayuno Escolar. El tema del pago puntual es problemático y se presta a la corrupción. Los gobiernos municipales y funcionarios cambian.
6. Actualmente, las municipalidades están proporcionando, a los niños en edad escolar, un vaso de leche enriquecida y galletas vitaminizadas. Existen argumentos válidos para introducir una fruta fresca, especialmente BANANO,

por su alto valor nutricional a un precio económico. Sin embargo, algunos funcionarios municipales piensan que no es factible incluir BANANO diariamente. Por otra parte, existe mucha presión para que los funcionarios de las alcaldías justifiquen los productos del Desayuno Escolar que actualmente se ofrecen. Entonces, hablar del BANANO como sustituto absoluto es cerrar las puertas a muchas oportunidades de venta.

Recomendaciones y Conclusiones

1. Es importante realizar, en forma inmediata, una prueba piloto para identificar cuellos de botella, el grado de aceptación y receptividad del BANANO por parte de la población meta en los Programas de Desayuno Escolar.
2. Es necesario presentar el BANANO como sustituto parcial de las raciones del Desayuno Escolar actual, para evitar conflictos innecesarios con los actuales proveedores de galletas y leche del Desayuno Escolar.
3. Se debe organizar a los productores para establecer precios rentables que satisfagan los requerimientos del Desayuno Escolar. Sólo en el establecimiento de un acuerdo a precio fijo, para ventas nacionales, se pueden esperar mejores ingresos para los productores.
4. Para el Desayuno Escolar con banano se debería establecer un alcance limitado para el primer año, con el objetivo de asegurar calidad y distribución, además de analizar y evaluar posibles alianzas estratégicas con los actuales proveedores del Desayuno Escolar.
5. Es aconsejable implementar el Plan de *Marketing* para asegurar la aceptación de los consumidores finales, compradores en las municipalidades e influir en la opinión pública.
6. En el largo plazo es importante buscar instituciones extranjeras que compren alimentos o creen una Fundación para ese fin, para ofrecer mayor confianza de pago a los productores y distribuidores de BANANO.

1. INTRODUCCION

El propósito de este informe es comunicar las experiencias, opiniones y reacciones de personas entrevistadas, datos obtenidos, inferencias y conclusiones del estudio Mercado Institucional del BANANO: *Marketing*. El producto final del informe es un Plan de *Marketing* para la promoción del BANANO en los Programas de Desayuno Escolar en Bolivia.

El Plan de *Marketing* que se está recomendando tiene como base el estudio de los valores nutricionales del BANANO y el estudio de la Demanda, Oferta y Logística de Distribución del BANANO en los Programas de Desayuno Escolar.

La esperanza es que el plan sea lo suficientemente claro y útil como para facilitar su aplicación por el Area de Mercadeo del DAI/Cochabamba.

2. ¿QUIENES SE BENEFICIARIAN?

Los beneficiarios potenciales y beneficios de una distribución de una parte de la producción de BANANO, como parte de un sistema de venta institucional como el Desayuno Escolar, son muchos y se pueden medir:

- a. **Seiscientos (600) productores** (ex cocaleros) de banano pueden incrementar sus ingresos y mejorar su vida.
- b. Para sus familiares representa una vida mejor (aproximadamente **3.000 personas**).
- c. En el Chapare, el empaque del producto final de BANANO puede dar **empleo a más de 100 mujeres y se puede dar empleo a un estimado de 100 personas más** en la **construcción de cajas de maderas**.
- d. El programa puede mejorar el nivel de nutrición de más de **800.000 niños en edad escolar**.
- e. Una venta institucional con precio asegurado puede **fortalecer la economía de los productores** para **buscar préstamos, mantener la calidad y enfrentar fluctuaciones desfavorables** de precios en mercados externos.
- f. Una venta institucional con buena promoción puede **arrojar una imagen positiva sobre los esfuerzos para consolidar la economía lícita del Chapare** y de una forma que el público pueda entender.
- g. La necesidad de proveer productos de calidad puede obligar a los **productores a mantener una calidad uniforme**.

- h. Su aplicación **puede atraer inversionistas** en distribución y maduración de BANANO por regiones.
- i. Una buena promoción, con la venta institucional, puede **mejorar la imagen y calidad** de un producto nacional que eventualmente ayudaría a los productores a recibir mejores precios en el mercado nacional.

3. ¿CUAL ES LA RAZON PARA ESTUDIAR EL MERCADO INSTITUCIONAL PARA EL BANANO?

La comercialización de productos del Desarrollo Alternativo tiene la misión de abrir mercados internacionales. Dicha acción requiere una base sólida de mercado local que permita incrementar los volúmenes y la calidad del producto en niveles de mayor competitividad.

En virtud de esta línea de pensamiento se ha sugerido la necesidad de investigar la alternativa de vender BANANO a instituciones locales como Alcaldías (Desayuno Escolar), Fuerzas Armadas, Hospitales y Programas Especiales, entre otros.

Actualmente más del 70% de la población boliviana sufre de desnutrición y hambre, y los índices más altos corresponden a niños, ancianos y mujeres en etapa de lactancia. Hay BANANO en el Chapare que puede abastecer muchas de las necesidades nutricionales, y eliminar algo del hambre del país. Es razonable, entonces, pensar en una alianza estratégica entre productores e instituciones locales que generarían beneficios mutuos y de externalidad.

4. ¿CUAL ES EL OBJETIVO DEL PLAN DE *MARKETING* EN EL ESTUDIO MERCADO INSTITUCIONAL PARA EL BANANO?

El objetivo del estudio de *Marketing* es identificar, cuantificar y analizar posibilidades y cuellos de botella del **Mercado Institucional** para el BANANO fresco y madurado, de buena calidad y producido en la región del Chapare por ex cocaleros, para luego **sugerir un plan de “Marketing”** que apoye la consolidación de ventas en el corto y mediano plazo de forma razonable.

5. ¿CUALES SON LAS VIRTUDES NUTRICIONALES DEL BANANO?

Nutricionalmente, el BANANO es beneficioso para la mayoría de la población. Tiene virtudes para diferentes sectores según edad, condición o actividad.

Pueden recibirlo fácilmente **infantes** y rara vez presentan alergias. (Después de la leche de la madre, el banano es uno de los primeros alimentos recomendados por los pediatras).

Con BANANO, los **niños** pueden mejorar su agilidad mental y energía y así elevar su rendimiento escolar. (Vitamina B6)

En el deporte, el BANANO ayuda a reponer minerales y regular el funcionamiento del corazón. (Los futbolistas en Brasil comen BANANO durante el descanso por su alto contenido de potasio y magnesio.)

Con el BANANO, los **abuelos** pueden evitar calambres y mantener su agilidad mental. (Vitamina B6 y minerales.)

El BANANO es útil para **reducir el colesterol** en personas con este problema. (El BANANO es uno de los pocos alimentos que tiene alto contenido de fitosteroles que, en combinación con otros alimentos, combate el colesterol)

Contiene vitamina C que ayuda **a todos** a prevenir infecciones y también sanar.

El **CUADRO 1** de la siguiente página registra datos de la USDA (United States Department of Agriculture) de noviembre de 1999 que compara las cualidades del BANANO con una galleta común y una taza de leche reconstituida. También se pueden observar las cualidades del jugo de maracuyá. En general, el BANANO es la estrella por la Vitamina B6, folato, sus fitosteroles, minerales como Potasio y Magnesio y Vitamina C. Por otra parte, el BANANO no contiene colesterol y registra muy poco sodio. El jugo de maracuyá es otra estrella por su alto contenido de Vitamina A en comparación con otros alimentos.

Los productos del Chapare tienen muchos nutrientes que pueden complementar las dietas de la población Boliviana en general. Pero, como el BANANO ocupa un lugar importante en la actividad productiva del Chapare, se ha determinado en este estudio enfocar al BANANO como el PRODUCTO LIDER: el producto que puede crear los canales de distribución para otros productos más del Chapare en el futuro.

6. ¿CUALES SON LAS VIRTUDES DEL BANANO COMO PRODUCTO?

El BANANO es un producto **disponible todo el año** en Bolivia, en **volúmenes lo suficientemente grandes como para ser comercializables**. (Solamente enfrenta algunos problemas durante el mes de julio, en que el clima frío de invierno puede causar demoras en el crecimiento de la fruta y quemaduras por frío). El BANANO es un producto que **no se puede diluir o alterar sin dejar alguna evidencia** de maltrato.

CUADRO1: COMPARANDO VALORES DE ASPECTOS NUTRICIONALES ENTRE PRODUCTOS CHAPARE Y ACTUAL PROGRAMA DESAYUNO ESCOLAR Y REQUISITOS NUTRICIONALES

Aspecto Nutricional	Uni.	Requisitos Nutricionales RDA or DRI						CHAPARE PRODUCTS				ACTUAL PROGRAMA							
		(Recom. Dietary Allow. (89) or Dietary Ref. Intake(97))						"BANANA" (banano)		"PASSION-FR" (maracuya)		"COOKIES" (galletas)		"WHITE BREAD" (Pan Blanco)		"MILK (leche en polvo, no gras.,Vita)			
								"Musa X paradisiaca"		"Passiflora laurifolia"									
								NDB#09040	NDB#09040	NDB#09233	NDB#18150	NDB#18069	NDB#01092	NDB#01092	NDB#01092	NDB#01092			
						Fresca	Fresca	Jugo fresco	11-14	11-14	11-14	11-14	11-14	11-14	11-14	11-14			
Medidas:		Promedio						152 gr	180.00	1 taza	57 grams	30 grams	1/3taza,23g						
								9 pulg. +	gr extrap.	fluido	porcion		hace 1 tasa						
Proximates:								112.875	133.668	207.999	2.223	11.010	0.911						
Water	g							139.840	165.600	148.200	6%	254.220	10%	80.100	3%	82.382	3%		
Energy	kcal	1800	2000	2500	3000	2200	2200	585.200	693.000	619.970	1063.620	335.100	344.770						
Energy	kJ							1.566	1.854	1.655	3.933	2.460	8.073	18%					
Protein	g	24	28	45	59	46	44	0.730	0.864	0.445	7.866	1.080	0.166						
Total Lipid (fat)	g							35.614	42.174	35.691	42.237	14.850	12.004						
Carbohydrate by dif.	g							3.648	4.320	0.494	0.627	0.690	0.000						
Fiber, total dietary	g							1.216	1.440	1.210	0.741	0.570	1.847						
Ash	g																		
Minerals:																			
Calcium, Ca	mg	800	1300	1300	1300	1300	1300	9.120	10.800	1%	9.880	1%	24.510	2%	32.400	2%	283.084	22%	
Flouride	mg	1.1	1.1	2	3.2	2	2.9												
Iron, Fe	mg	10	10	12	12	15	15	0.471	0.558	5%	0.889	7%	1.567	13%	0.909	8%	0.071	1%	
Iodine	ug	90	120	150	150	150	150												
Magnesium, Mg	mg	130	240	240	410	240	360	44.080	52.200	22%	41.990	17%	10.260	4%	7.200	3%	26.935	11%	
Phosphorus, P	mg	800	1250	1250	1250	1250	1250	30.400	36.000	3%	61.750	5%	64.980	5%	28.200	2%	226.481	18%	
Potassium, K	mg							601.920	712.800	686.660	57.000	35.700	392.242						
Sodium, Na	mg							1.520	1.800	14.820	224.000	161.400	126.201						
Zinc, Zn	mg	10	10	15	15	12	12	0.243	0.288	2%	0.148	1%	0.365	2%	0.186	1%	1.014	7%	
Copper, Cu	mg							0.158	0.187	0.124	0.089	0.038	0.009						
Manganese, Mn	mg							0.231	0.274	0.241	0.241	0.115	0.005						
Selenium, Se	mcg	20	30	40	50	45	50	1.672	1.980	5%	0.247	1%	3.990	10%	8.460	21%	6.279	16%	
Vitamins:																			
Vitamin C	mg	45	45	50	60	50	60	13.832	16.380	33%	44.954	90%	0.000	0%	0.000	0%	1.283	3%	
Thiamin	mg	0.9	1	1.3	1.5	1.1	1.1	0.068	0.081	6%	0.000	0.199	15%	0.142	11%	0.095	7%		
Riboflavin	mg	1.1	1.2	1.5	1.8	1.3	1.3	0.152	0.180	12%	0.249	17%	0.186	12%	0.102	7%	0.401	27%	
Niacin	mg	12	13	17	20	15	15	0.821	0.972	6%	5.533	33%	1.978	12%	1.191	7%	0.205	1%	
Pantothenic acid	mg							0.395	0.468	0.148	0.214	0.117	0.744						
Vitamin B-6	mg	1.1	1.4	1.7	2	1.4	1.5	0.879	1.041	61%	19.760	1162%	0.013	1%	0.019	1%	0.079	5%	
Folate	mcg	75ug	100	150	200	150	180	29.032	34.380	23%	0.000	0%	48.450	32%	28.500	19%	11.454	8%	
Vitamin K	ug	20	30	45	65	45	55												
Vitamin B-12	mcg	1 ug	1.4	2	2	2	2	0.000	0.000	0%	0.000	0%	0.029		0.009		0.918		
Vitamin A, IU	IU							123.120	145.800	5952.700	0.000	0.000	545.100						
Vitamin A, RE	mcg_RE	500ug	700	1000	1000	800	800	12.160	14.400	1%	595.270	60%	0.000	0%	0.000	0%	163.300	16%	
Vitamin D	IU	5 ug	5	5	5	5	5												
Vitamin E	mg_ATE	7	7	10	10	8	8	0.410	0.486	5%	0.124	1%	1.051	11%	0.114	1%	0.004	0%	
Lipids:																			
Fatty acids, sat	g							0.281	0.333	0.037	1.974	0.158	0.107						
Fatty acids, monoun	g							0.062	0.073	0.054	4.370	0.217	0.043						
Fatty acids, polyuns	g							0.135	0.160	0.262	1.068	0.571	0.006						
Cholesterol	mg							0.000	0.000	0.000	0.000	0.300	4.209						
Phytosterols	mg							24.320	28.800	not rptd	not rptd	not rptd	not rptd						
Amino acids:																			
Tryptophan	g							0.018	0.021	not rptd	0.056	0.029	0.114						
Threonine	g							0.052	0.062	not rptd	0.110	0.073	0.364						
Isoleucine	g							0.050	0.059	not rptd	0.150	0.097	0.489						
Leucine	g							0.108	0.128	not rptd	0.268	0.174	0.791						
Lysine	g							0.073	0.086	not rptd	0.138	0.067	0.640						
Methionine	g							0.017	0.020	not rptd	0.066	0.043	0.202						
Cystine	g							0.026	0.031	not rptd	0.085	0.052	0.075						
Phenylalanine	g							0.058	0.069	not rptd	0.185	0.121	0.390						
Tyrosine	g							0.036	0.043	not rptd	0.112	0.071	0.390						
Valine	g							0.071	0.084	not rptd	0.173	0.108	0.540						
Arginine	g							0.071	0.084	not rptd	0.150	0.094	0.292						
Histidine	g							0.123	0.146	not rptd	0.080	0.053	0.219						
Alanine	g							0.059	0.070	not rptd	0.119	0.084	0.278						
Aspartic acid	g							0.172	0.204	not rptd	0.166	0.123	0.612						
Glutamic acid	g							0.169	0.200	not rptd	1.289	0.797	1.690						
Glycine	g							0.056	0.066	not rptd	0.132	0.088	0.171						
Proline	g							0.061	0.072	not rptd	0.435	0.265	0.782						
Serine	g							0.071	0.084	not rptd	0.206	0.120	0.439						

Cuadro prep. Por: Alexa Sundberg, Mayo 2.000, Revised

Fuentes de Informacion: Valores por producto USDA Biblioteca Nacional, www.nal.usda.gov/fnic/cgi-bin/list_nut.pl, USDA Nutrient Database for Standard Reference, Release 13, Noviembre 1.999. Valores de RDA de 1989 USDA, y DRI 1997, USDA.

El banano está **higiénicamente cerrado en su cáscara natural**. Su **tamaño es conveniente para el consumo humano**. EL BANANO del Chapare **puede mantenerse durante una semana en casa después de su maduración**. No requiere preparación o implementos especiales para su consumo.

Su **envase (cáscara) es reciclable** como alimento para animales. No es **necesario consumirlo de inmediato** como la leche preparada. El BANANO tiene un **precio económico** en comparación a otros productos, en términos del costo por 100 gramos de calorías.

Como producto, el BANANO tiene una multitud de virtudes que pueden ser promocionados auténticamente.

7. ¿POR QUE **MARKETING** PARA UNA FRUTA?

El propósito de incluir *Marketing* en el de estudio de Desayuno Escolar con Banano es: i) emplear tácticas y estrategias del sector privado con la finalidad de cambiar la opinión de las personas que toman decisiones sobre Desarrollo Alternativo y Desayuno Escolar, ii) cambiar la imagen del BANANO como producto boliviano en el mercado nacional, iii) educar al público nacional sobre los valores del BANANO en términos nutritivos y valor por peso gastado y, finalmente, iv) educar a los niños que consumen BANANO en los programas de Desayuno Escolar para una mejor receptividad y apreciación. Es más, con el BANANO bien aceptado en los programas de Desayuno Escolar es posible cambiar las actitudes y hábitos de las generaciones futuras.

En el sector privado, por lo general se tiene la tarea de **vender el producto**. No hay opción en lo que se refiere a la venta. Sin ventas se muere el negocio. Es esta exigencia la que se pretende aplicar a este producto que se promocionaba de manera mucho más indirecta.

Las promociones del BANANO han sido ejecutadas por el sector privado con ayuda de proyectos específicos, a través de ferias internacionales a mayoristas, trípticos, visitas al exterior, tours de compradores importadores, etc. Pero no se ha dado atención al producto mismo. En muchas empresas privadas se vende productos que ni siquiera son muy competitivos, son malos para el público o no tienen mucho valor para el consumidor final, aparte de una buena apariencia. Ejemplos de estos productos –relacionados con el rubro alimenticio– son golosinas, dulces, chicles, gaseosas, comida frita que ya perdió su valor nutricional. Estos alimentos tienen calorías, pero son calorías “vacías”. Pero, a veces, estos alimentos tienen las mejores campañas publicitarias, spots en la televisión, y presupuestos para ventas.

Un ejemplo específico es el chicle. Puede costar 25 centavos en cualquier parte del país. Un banano, de calidad de exportación, en buen estado, de 180 gramos, puede costar los mismos 25 centavos. El BANANO brinda calorías, energía, 10 minerales importantes, 10 vitaminas importantes y llena el estómago. El chicle no aporta ningún valor nutricional y puede causar problemas con la dentadura por exceso de azúcar. Pero, pese a que el chicle no aporta ningún valor justificado, éste y otros alimentos vacíos han logrado triplicar su parte de *market share* como merienda de los estudiantes durante los últimos 10 años. ¿Cómo lo han logrado? Con buena promoción y buen *Marketing*. Para el chicle en Bolivia se gasta un promedio anual de \$US250,000 en actividades promocionales. El presupuesto para el BANANO ha sido virtualmente cero.

Por su alto valor nutritivo y accesibilidad, debido a su bajo precio, se justifica cambiar la posición del BANANO en el mercado nacional. Es por ello, que la presente consultoría ha elaborado un Plan de *Marketing* de lanzamiento, cuyo propósito principal es fortalecer una venta institucional y a la vez ubicar mejor el BANANO en el mercado nacional, asegurando su aceptación y la sostenibilidad de ventas institucionales.

En *Marketing* generalmente se habla de dos conquistas que hay que lograr. Primero, el *PUSH* o empuje que generalmente resulta de las mayoristas; segundo el *PULL*, o jalón que generalmente proviene de los consumidores finales.

En nuestro caso, tenemos que convencer a las municipalidades de colocar el BANANO en su programa de Desayuno Escolar. Se refiere al *PUSH*. Una vez que el BANANO está colocado en el mercado escolar tenemos que asegurarnos de que los niños estudiantes continúen solicitando el consumo de BANANO, que lo pidan y exijan junto a sus maestros, padres y abuelos. Ellos constituirían, entonces, el *PULL* o jalón. Conquistando estos dos objetivos podremos asegurar la continuidad de la venta de BANANO en los Programas de Desayuno Escolar, favoreciendo así, indirectamente, las ventas nacionales (*ripple effect* o efecto de marea).

8. ¿CUAL ES EL PRODUCTO FINAL QUE PRETENDEMOS VENDER?

El producto final que pretendemos vender es una caja de BANANO en estado fresco y madurado, producido por excocaleros en Chapare. Su calidad es de primera, tipo exportación o casi calidad de exportación. Hay cantidades de BANANO que por la presencia de defectos mínimos no califican para exportar pero siguen siendo superiores al BANANO que normalmente se encuentra en el Mercado Nacional: tamaño mínimo 19 cm, peso mínimo 160 gramos y peso promedio 185 gramos.

El BANANO sería seleccionado y empacado individualmente (singles) en cajas de 120/125 unidades. Las cajas tendrían una identificación señalando que es parte de un programa especial: Desayuno Escolar. Es más, se crearía un logotipo para el BANANO boliviano que forme parte del programa. No se identificaría la región de producción porque es intención del programa de Desarrollo Alternativo inducir a los productores de coca de Los Yungas a producir BANANO. Por lo tanto, la creación de un logo nacional tiene que servir a todas las regiones que se distinguen por calidad y no por la región.

Dependiendo de la forma final del *Marketing*, de los participantes y financiadores, se pueden crear slogans que figurarían en las cajas indicando la colaboración de diferentes entidades. La producción de adhesivos para el BANANO individual resulta cara en Bolivia y su aplicación laboriosa para fruta.

Este logo de identificación del BANANO, del programa de Desayuno Escolar, estaría presente en diferentes materiales de promoción para crear un efecto sinérgico del esfuerzo de todas las actividades.

9. ¿QUIENES SON LOS CLIENTES POTENCIALES EN EL MERCADO INSTITUCIONAL EN BOLIVIA?

Los Mercados Institucionales principales explorados son los siguientes: programas de Desayuno Escolar por Municipalidades en las ciudades principales de Bolivia, programas de Ayuda Social de la Presidencia (como Programa de Ayuda al Niño entre los 0 y 6 años –PAN), programas de Seguridad Alimentaria como tiene USAID, administrados por ONGs, y ONGs independientes de USAID que están o podrían proporcionar alimentación.

Es importante explicar las políticas de cada uno de estos canales, y la información que hemos conseguido, resultante de entrevistas, visitas e investigación:

A. Programas de Desayuno Escolar por Municipalidades

Hemos investigado las siguientes municipalidades en: Cochabamba - Cercado, Punata y Sacaba; en Santa Cruz – Santa Cruz y Camiri; La Paz y El Alto. Las investigaciones se efectuaron tanto para obtener datos de los programas en ejecución como para buscar un candidato que participe en una pequeña prueba piloto durante el estudio. (Ver sección 15 sobre experiencias con pruebas pilotos.)

1. Departamento de Cochabamba

a. Municipalidad de Punata, en la Región de Cochabamba (Universo de alumnos = 6.000)

En mayo, en Punata, empezaron a servir una porción de yogurt o leche. El yogurt y la leche se fabrican localmente por exigencias de la misma Municipalidad.

Existe una predisposición por parte del Consejo Municipal para incluir una banana diaria en la merienda de sus alumnos como complemento a los otros alimentos. La Municipalidad ofrecía anteriormente, a sus alumnos, dos bananas de menor tamaño (aprox. 120 gramos) e inferior calidad con éxito durante el año escolar de 1.999 y no tenía que enfrentar problemas de manipulación o basura con la cáscara. Había padres de familia interesados en recoger la cáscara como alimento para sus animales, por lo tanto esto no presentaba ninguna complicación para los colegios. Su programa ofrecía dos bananas por alumno, 2 veces por semana. Los encargados dicen que no hubo reclamos ni se rechazó el BANANO durante los cinco meses que formó parte de la merienda.

Esta Municipalidad expresó interés en comprar BANANO incluso este año y habilitaría un espacio, en un colegio central, para la maduración del BANANO. (Ver experiencias con pruebas pilotos, sección 15.)

b. Municipalidad de Cercado, en la Región de Cochabamba (Universo de alumnos = aprox. 140.000)

En la Municipalidad de Cercado de Cochabamba (la ciudad misma) nos hemos entrevistado con el Dr. Fernando Zenzano, Director de Desarrollo Humano, quien expresó mucho interés en los valores nutricionales que puede aportar una fruta como es el BANANO. El doctor Zenzano ejerce su profesión de médico y receta una banana diaria para los operados que necesitan reponer minerales importantes como el potasio y magnesio. Según el doctor, la Municipalidad de Cercado de Cochabamba estaba en busca de distribuidores de fruta fresca para el Desayuno Escolar. Desgraciadamente, no se presentó una empresa que pudiera asegurar la entrega de banano o cualquier otra fruta dos o tres veces por semana. El Dr. está interesado en proseguir con BANANO en su programa de Desayuno Escolar cuando se presente un esquema confiable de distribución. Busca la fruta como un complemento y/o sustituto parcial.

c. Municipalidad de Sacaba, en la Región de Cochabamba (Universo de alumnos = aprox. 15.000)

En la Municipalidad de Sacaba nos hemos entrevistado con el Ing. Justiniano, funcionario administrativo de la Alcaldía, quien nos informó directamente que el BANANO es apreciado como un buen complemento para el Desayuno Escolar. Pero, como los fondos para el Desayuno Escolar provienen de fondos de Participación Popular y ellos ya se habían excedido con el empleo de sus fondos, debido a proyectos de construcción, actualmente carecen de fondos para su Desayuno Escolar.

2. Departamento de Santa Cruz

a. Municipalidad de Santa Cruz, en la Región de Santa Cruz (Universo de alumnos = aprox. 160.000)

Para la Municipalidad de Santa Cruz, la licitación del Desayuno Escolar fue otorgada a la empresa Fagal. Empezaron su distribución la última semana previa a la vacación invernal. La actitud de los funcionarios de esta Municipalidad es de una fe completa en la justificación nutricional del programa actual de leche y galletas. Es más, la distribución de leche reconstituida y galletas se efectúa con una frecuencia de aproximadamente cada 15 días. El interés en una distribución de dos veces por semana de una fruta fresca es poco comprensible. Empero, al ser Santa Cruz sede de la empresa Fagal se explica la posición de los funcionarios de la Municipalidad. El desafío para conquistar la Municipalidad de Santa Cruz está en convencer a los funcionarios de la garantía de distribución y probablemente de hacer una alianza con Fagal.

b. Municipalidad de Camiri, en la Región de Santa Cruz (Universo de alumnos = aprox. 15.000)

En la Municipalidad de Camiri existe una predisposición para comprar BANANO durante el próximo año escolar. Tiene fondos para el Desayuno Escolar y simplemente esperan una oferta seria para considerar la compra del BANANO.

3. Departamento de La Paz

a. Municipalidad de La Paz, en la Región de La Paz (Universo de alumnos = aprox. 165.000)

En la Municipalidad de La Paz existe una sólida predisposición para comprar BANANO dentro su plan de Desayuno Escolar durante el año 2001. En realidad, a lo largo del estudio mostró su interés en recibir una oferta inmediata para el año 2.000, lo cual no es posible hacer porque el negocio aún no está formado. Su interés responde a dos motivos. El primero es un reconocimiento de las virtudes nutricionales del BANANO y la necesidad de los alumnos de consumir más alimentos frescos. El segundo parece ser por un conflicto entre la Municipalidad de La Paz y el proveedor Fagal, quien ha servido a esta Municipalidad en años anteriores. No se puede identificar al responsable del problema. Puede ser que Fagal hubiera entregado productos no aceptables, y también es posible que la Municipalidad de La Paz no hubiera cumplido con sus obligaciones de pago. Aunque la posibilidad de conseguir una venta con esta Municipalidad es grande, probablemente tendrá que hacerse por medio de un distribuidor con la capacidad de asegurar sus pagos, enfrentar atrasos y responder a reclamos por falta de calidad en el producto.

b. Municipalidad de El Alto, en la Región de La Paz (Universo de alumnos = aprox. 140.000)

En la Municipalidad de El Alto hay interés en un producto fresco como el BANANO pero no hay fondos suficientes para el Desayuno Escolar. En realidad, los alumnos en los distritos 1, 2 y 3 de El Alto están recibiendo un Desayuno Escolar pagado y manejado por la ONG INTERVIDA. Y otra parte de El Alto recibe un Desayuno Escolar pagado con fondos del Despacho de la Primera Dama.

4. Conclusiones sobre el Potencial de Desayunos Escolares

Los números citados en el texto anterior representan la cantidad de desayunos que deberían dar o están dando las Municipalidades entrevistadas. Como validación de estos números y como manera de extrapolar a un universo total, se puede comparar con los números de alumnos matriculados en Bolivia. El **CUADRO 2** de la siguiente página muestra el número total de alumnos matriculados en Bolivia.

Utilizando los números de la tabla de alumnos matriculados podemos concluir que hay un mínimo de 600.000 alumnos en las principales ciudades de Bolivia. Considerando la parte semi-urbana, el universo llega a aproximadamente 815.000 matriculados.

A. Programas de Seguridad Alimenticia

Existen dos fuentes principales para programas de Seguridad Alimenticia en Bolivia. Una es USAID que distribuye fondos mediante su programa de Monetización de Donaciones de Harina Americana, y el otro es la Unión Europea.

1. Programa de Monetización de USAID

Este programa canaliza ingresos por ventas de harina donada a Bolivia por el Título II a cuatro ONGs que están trabajando en las áreas más deprimidas de Bolivia. Las cuatro ONGs son: Food for the Hungry International (FHI), CARE, ADRA (Asociada con la Iglesia Adventista), y Project Concern International (PCI).

FHI tiene programas de desarrollo comunitario a cambio de alimentos y un programa de Desayuno Escolar, que está a punto de concluir, para 76 mil estudiantes. Su área de trabajo es La Paz, Oruro, Cochabamba, Potosí y la Chiquitanía. CARE está trabajando con aproximadamente 13 mil mujeres con niños en Tarija y Potosí en el área de seguridad alimenticia.

CUADRO 2: TABLA DE ALUMNOS MATRICULADOS EN BOLIVIA

% Bolivia	Region	Area	% Fisc.		
			FISCAL	Rural PRIVADO	
29%	<u>LA PAZ:</u>	Total de Departamento	386093		40230
		Ciudad de La Paz	99352		36950
		Ciudad del. El Alto	94661		0
		Otros	192080	50%	3280
17%	<u>COCHABAMBA:</u>	Total de Departamento	226402		21717
		Ciudad de Cochabamba	63407		19833
		Ciudad de Quillacollo	17321		0
		Ciudad de Sacaba	16550		508
		Otros	129124	57%	1376
22%	<u>SANTA CRUZ:</u>	Total de Departamento	311384		21424
		Ciudad de Santa Cruz	140529		10384
		Ciudad de Montero	13177		2500
		Ciudad de Warnes	10542		296
		Otros	147136	47%	8244
5%	<u>ORURO:</u>	Total de Departamento	74735		4899
		Ciudad de Oruro	42629		3170
		Otros	32106	43%	1729
10%	<u>POTOSI:</u>	Total de Departamento	143020		2723
		Ciudad de Potosi	23288		1670
		Otros	119732	84%	1053
7%	<u>CHUQUISACA:</u>	Total de Departamento	91168		5972
		Ciudad de Sucre	28507		5859
		Otros	62661	69%	113
5%	<u>TARIJA:</u>	Total de Departamento	61606		6234
		Ciudad de Tarija	20062		2036
		Ciudad de Yacuiba	12241		1825
		Otros	29303	48%	2373
6%	<u>BENI:</u>	Total de Departamento	77849		7438
		Ciudad de Trinidad	15424		2859
		Ciudad de Riberalta	17057		1600
		Otros	45368	58%	2979
1%	<u>PANDO:</u>	Total de Departamento	9584		456
		Ciudad de Cobija	2998		456
		Otros	6586	69%	0
<u>TODO BOLIVIA:</u>		Total de Departamentos	1381841		111093
		Total en Ciudades	617745	45%	89946
		Total Areas Rurales	764096	55%	21147

ADRA trabaja con aproximadamente 39 mil personas en las áreas de Camargo, Sucre y El Alto. PCI trabaja con alrededor de 50 mil personas en las áreas de Cochabamba, Oruro, y Potosí. Sus programas son principalmente de alimentación a cambio de trabajo para mejorar la comunidad.

Todas estas organizaciones trabajan con alimentos secos, tal vez por el mal estado de los caminos y la economía de entrega cada dos semanas. Durante el estudio, hemos presentado una disertación sobre las posibilidades de hacer una entrega del BANANO fresco para sus programas. Hubo serias dudas por parte de los funcionarios de las ONGs sobre la factibilidad de la distribución en buen estado y comentarios de que los fondos del Título II acaban dentro de un año. Pero los representantes de cada organización pidieron una oferta formal cuando el proyecto esté listo. Dependiendo del futuro del programa de Monetización, se deberá considerar un seguimiento a todo este proceso considerándolos como futuros clientes potenciales.

2. Unión Europea

La Unión Europea actualmente tiene varios programas de seguridad alimenticia y un proyecto de desarrollo en el Chapare mismo. Pero sus políticas no permiten la compra y entrega de alimentos; solamente hay fondos para proyectos de educación en nutrición (que aún no cuentan con un plan de ejecución) y desarrollo de obras que pueden garantizar sostenimiento a las actividades agrícolas y de manejo de agua potable. Existe interés por parte de su gerencia de colaborar en la educación nutricional sobre el BANANO que puede formar parte de una promoción del mismo producto. Una vez establecido el proyecto, ellos piden una reunión para establecer las posibilidades de enlace y colaboración.

B. Programas de Seguridad de Micro-Nutrientes

Hay un acuerdo internacional entre OMS (Organización Mundial de la Salud), Naciones Unidas, Plan International- Europa y USAID, para lograr una reducción de las deficiencias de tres micro-nutrientes: vitamina A, hierro y yodo.

Estas organizaciones tienen fondos y proyectos para eliminar estas deficiencias por medio de suplementos (como tabletas), introducción de los micronutrientes en alimentos de alto consumo como harina y aceite de cocina y, eventualmente, por un incremento de consumo de alimentos frescos en áreas de cada país que naturalmente tienen alimentos con altas cantidades de estos micro-nutrientes.

La investigación mostró los siguientes resultados: existen programas de suplemento de Vitamina A en tabletas mediante UNICEF. Pero UNICEF tiene bien clara su política de dirigir su ayuda a niños de 0-5 y madres lactantes. Además, los programas de UNICEF se han paralizado por dificultades en su organización y entre los empresarios bolivianos que fabrican esos alimentos (harina y aceite). Evidentemente, UNICEF en Bolivia está pasando por una parálisis en sus fondos, lo cual limita la ejecución de sus programas. El programa de USAID era

principalmente definir las deficiencias de micro-nutrientes y ha llegado a su conclusión. La OMS todavía está definiendo su proyecto en Bolivia. Plan International tiene otros proyectos ya establecidos en Bolivia.

La conclusión es que mientras el BANANO fresco no contribuya con una cantidad significativa al suplemento de micronutrientes, en especial Vitamina A, sería difícil conseguir fondos de estas organizaciones para ayudar en el lanzamiento del BANANO. Sin embargo, deberá tomarse en cuenta los fondos disponibles para educación en nutrición.

C. Otros Programas

Durante la investigación se encontró dos programas interesantes para ventas de BANANO en el largo plazo. Hay un programa de "World Hunger" ejecutado por la iglesia luterana que todavía no se ha aprovechado en Bolivia, aunque existen iglesias luteranas en La Paz, Oruro, Potosí por más de 35 años. La variedad de proyectos que han ejecutado en otras partes del mundo indica una política amplia. Por ejemplo, han ejecutado proyectos de compra de café en Nicaragua por miembros de la iglesia en Norteamérica para ayudar a consolidar la actividad productiva. Los resultados de una reunión con su representante en Bolivia indicó que se puede presentar un proyecto, que sería financiado con fondos del año 2001, para un programa de Desayuno Escolar.

El segundo programa es la ONG CRECER (Crédito y Educación Rural) que opera en La Paz y Cochabamba. Ellos atienden a 12.000 mujeres dándoles pequeños créditos para la compra de mercadería que se puede comercializar. CRECER utiliza sus fondos para financiar los micro-créditos y supervisa grupos comunitarios que garantizan los préstamos mutuamente. La gerencia de Cochabamba mostró mucho interés en formar un enlace con los productores del Chapare para comercializar sus productos de calidad y con materiales de apoyo proporcionados por el proyecto CONCADE-DAI. La venta sería en efectivo para los productores. Es aconsejable que un representante de DAI haga un seguimiento de esta oportunidad. Aunque fueran solamente 1.000 mujeres que quieren participar en comercializar una caja de BANANO por semana, eso representa un camión de exportación.

D. Otros Canales Potenciales

Durante el estudio, surgieron varias ideas de ventas institucionales como ventas al ejército y la policía, ventas a hospitales, clínicas y otros. Pero estos canales generalmente tienen volúmenes muy pequeños por semana. Es más, requieren la provisión de una multitud de alimentos en pocas cantidades. Tampoco exigen calidad que deberían estar produciendo los productores y no representan un impulso para mantener buenas prácticas culturales. Por lo tanto, la investigación de estos canales fue muy superficial.

E. Programas de Ayuda Alimenticia de la Presidencia

Los Programas de Ayuda a la Niñez (PAN) que se encuentran en las principales ciudades del país, generalmente exigen proveedores de alimentos que pueden brindar una variedad de alimentos en pequeñas cantidades y no se interesan en hacer un enlace con un proveedor que entrega un único alimento como el BANANO. Aparte de eso, estos programas tienen problemas con la continuidad de su existencia y representan un riesgo en términos de inversión en tiempo y cobranza.

La Sra. Sonia Quiroga (madre del actual Vice-Presidente de la República) y la encargada de Ayuda Social en Cochabamba, expresaron su interés en el éxito de la venta institucional del BANANO del Chapare y solicitaron un contacto directo con su proveedor de alimentos cuando la oferta sea factible.

El encargado del Despacho de la Primera Dama en El Alto, mostró interés para considerar una oferta seria. Pero como no se sabe el futuro de su programa, recomendó que se contacte a la ONG INTERVIDA.

F. ONG's con Programas de Desayuno Escolar.

La única ONG que está sirviendo un Desayuno Escolar con volúmenes significativos en Bolivia, 75.000 raciones diarias y en forma fresca, según nuestro estudio, es INTERVIDA en La Paz. Esta institución tiene fondos de España y trabaja en los distritos 1, 2 y 3 en El Alto, y también trabaja en el Perú. (Véase discusión de INTERVIDA en Prueba Piloto.)

10. ¿CUAL ES EL UNIVERSO DE CONSUMIDORES PARA EL PLAN RECOMENDADO?

El universo de estudiantes en colegios fiscales en toda Bolivia está estimado en alrededor de 1.300.000 alumnos. De estos alumnos, aproximadamente 815.000 están en las ciudades principales (área urbana y periférica), es decir a una distancia factible para la distribución de un producto fresco y perecedero como es el BANANO. Considerando que siempre hay dificultades en vender una idea nueva, (el BANANO como parte importante del Desayuno Escolar), y tomando en cuenta que es necesario mantener un balance entre los esfuerzos de exportación del BANANO, la distribución del Banano en los mercados locales y la venta institucional, se ha considerado recomendable para el Plan de *Marketing* un universo de **200.000 alumnos** para la primera fase de lanzamiento del programa, con un crecimiento modesto de 20% anual para los siguientes años.

Dependiendo de los resultados de los esfuerzos de venta, estos 200.000 alumnos pueden ser atendidos por los planes de Desayuno Escolar de las Municipalidades y otros (hasta 75.000 alumnos) por INTERVIDA.

Como el **83%** de los alumnos de colegios fiscales están en **primaria**, (primero hasta octavo grado), se considera que la audiencia de los esfuerzos promocionales “PULL” o sea “Impulsora” son las edades comprendidas entre los 7 y 12 años. Es decir, estas edades son la población meta objetivo.

11. ¿CON QUE POLITICA SE LANZA EL PRODUCTO?

En la actualidad existe un programa de Desayuno Escolar en algunas Municipalidades donde se sirven galletas y leche enriquecida en la mayoría de los menús. La mayoría de los programas empezaron durante los meses de Mayo y Junio de 2000, en vez de Febrero cuando se iniciaron las clases. Es decir, que empezaron después de casi dos tercios del período de clases. Esta demora ha sido por retrasos en los procesos de licitación y por los déficits en los presupuestos de las Municipalidades. En muchas Municipalidades simplemente no hay fondos para el Desayuno Escolar.

Por lo tanto, tener a las Municipalidades como clientes implica ciertos riesgos. Servir a un grupo significativo de alumnos, aunque sea en una sola región, implica para cualquier distribuidor asumir riesgo y registrar una solidez económica fuerte.

Para lograr los objetivos del programa de Desayuno Escolar, tal como está, diferentes organizaciones gubernamentales y no/gubernamentales han trabajado en la elaboración de los requisitos de nutrición que exigen las Municipalidades para las galletas y la leche. Estas organizaciones abarcan Programas de Naciones Unidas, Organización Mundial de la Salud y el propio Ministerio de Salud de Bolivia. Con sus esfuerzos, estas entidades han cambiado la conciencia de la gente, principalmente de aquella que toma decisiones sobre los requisitos de los alimentos que forman parte del Desayuno Escolar. Entonces, es lógico asumir que esta gente involucrada con el Desayuno Escolar no aceptará un sustituto absoluto de las galletas y leche fácilmente.

Por otra parte, los proveedores de alimentos para el programa de Desayuno Escolar tuvieron que tomar ciertos riesgos y hacer ciertas inversiones en el esfuerzo pionero para la provisión de alimentos en el Desayuno Escolar. Uno de los riesgos es el pago atrasado por parte de las Municipalidades. Como ejemplo de las inversiones, el proveedor principal de galletas, la empresa Fagal, hace dos años regaló cocinas y equipos para la preparación higiénica de la leche en los colegios que recibieron su provisión. Uno pudiera argumentar que estas inversiones y estos riesgos deben estar incorporados en los precios de los proveedores. Pero el punto no es ese. El punto es que hay inversiones e intereses fuertes en el programa de Desayuno Escolar que merecen consideración en el lanzamiento de un nuevo producto para el mismo programa.

Tomando eso en cuenta, y como hemos concluido (véase el estudio de nutrición), nutricionalmente el BANANO complementa a un Desayuno Escolar de leche con galleta, pero no puede reemplazarlo, (principalmente la leche); es recomendable que la política de lanzamiento del producto de BANANO fresco sea **como UN SUSTITUTO PARCIAL** al Desayuno Escolar actual, con una frecuencia promedio de **dos a tres veces por semana**. Es más, el primer año tiene que ser presentado como una prueba piloto a mayor escala. De esa manera, el BANANO no será una amenaza fuerte para los otros proveedores. También los riesgos por parte de los productores y distribuidores serán minimizados mientras establecen relaciones comerciales con las Municipalidades solventes.

Para lograr una entrada a las Municipalidades durante el primer año de lanzamiento, se deben identificar las Municipalidades más interesadas en introducir el BANANO a sus programas de Desayuno Escolar y trabajar anticipadamente en la forma de su licitación de alimentos. Es decir, se deben incluir los requisitos nutricionales que aporta el BANANO en su licitación y lograr que el BANANO sea un componente independiente de los otros alimentos (como la leche y las galletas). Eso no quiere decir que una empresa que quiere ganar la provisión de la leche y las galletas no puede asumir la provisión del BANANO. De esta forma, hay campo para un distribuidor regional independiente que puede manejar BANANO, aunque no tenga capacidad financiera para asumir la provisión de leche y galletas.

12. DEFINICION DEL ALCANCE DE UN PROGRAMA RAZONABLE PARA LA PRIMERA FASE DE LANZAMIENTO

Tomando un alcance razonable para un primer esfuerzo en el Mercado Institucional y la política de lanzamiento explicada anteriormente, el alcance de la primera fase se cuantificaría de la siguiente manera: una población meta inicial de 200.000 alumnos en una sola región del país, con una frecuencia de 3 bananas por semana. La duración de la entrega empezaría en Febrero de 2.001 concluyendo a mediados de Noviembre; 8 meses netos, es decir 32 semanas. La cantidad de BANANO entregada durante el programa será 600.000 unidades por 32 semanas, equivalente a 19.200.000 unidades. Traduciendo esta cantidad en cajas, (120 unidades por caja), el primer año representa casi 160.000 cajas en total, el equivalente a 160 camiones de exportación o 5 camiones por semana.

13. ¿QUE EFECTO PUEDE TENER EL VOLUMEN DE PRODUCCION ENVIADO PARA EL DESAYUNO ESCOLAR EN EL SISTEMA DE COMERCIALIZACION TOTAL?

Se estima que 9.500 chipas, que representan 6.840.000 unidades de BANANO o 57.000 cajas equivalentes a las del programa, saldrán del Chapare cada semana para ventas nacionales durante 2.000-2.001. El programa inicial recomendado utilizará aproximadamente 5.000 cajas por semana lo que equivale al 8.79% de la producción total comercializada en el mercado interno. Destinar un 8.79% de la

producción comercializada en el mercado interno al programa de Desayuno Escolar no causaría un desequilibrio de abastecimiento importante. Más bien, la producción de BANANO en el Chapare tendría campo para incrementarse cada año para alcanzar las necesidades de las exportaciones, de los mercados locales nacionales y de los programas de Desayuno Escolar, paso a paso.

14. DEFINICION DE LOS ELEMENTOS Y PARAMETROS DEL PLAN DE *MARKETING* PARA EL AÑO 1

El plan está diseñado tomando en cuenta los parámetros previamente presentados y sus valores serán los siguientes:

<u>Descripción</u>	<u>Valor</u>
Cantidad de Alumnos Involucrados:	200.000
Frecuencia de Entregas a Alumnos:	3 veces por semana
Región Más Probable para Ventas:	El Alto-La Paz (Intervida)
Semanas Netas para Entregas:	32 semanas
Período de Entrega:	Principio Febrero a Noviembre, 2.001
Cantidad Total de Cajas para el Programa:	Aprox. 160.000 Cajas de 120 un.
Cantidad Total de Cajas por Semana:	Aprox. 5.000 Cajas o equivalente a 5 camiones de exportación semanal.
Empleos Generados por empaque:	25 mujeres, tiempo completo
Empleos Generados por construcc. cajas:	9 carpinteros, tiempo completo
Número de Asociaciones Involucradas:	Mínimo Ingavi B más otras dos
Número de Familias Beneficiadas:	350, estimado
Cálculo del Precio Recibido por caja para los Productores:	Aprox. US\$1.50 sin valor de la caja (55Bs/720/6.17*120).
Cálculo Ingresos Brutos para Productores:	US\$240.000 programa total
Cálculo Ingresos Brutos p/prod. Semanal:	US\$7.500
Cálculo de Inversión por Distribuidor:	US\$75.000

Los elementos del Plan de *Marketing* son los siguientes:

- A. Una Prueba Piloto a pequeña escala antes de la toma de decisiones
- B. Concientización de Personas Influyentes
- C. Concientización del Público en General

D. *Marketing* durante la Implementación

E. *Marketing* para Sostenimiento del Programa en el largo plazo

15. PRUEBA PILOTO A PEQUEÑA ESCALA

A. Propósito

Los objetivos de una Pequeña Prueba Piloto son los siguientes:

- Elaborar una línea base sobre las actitudes de los padres de familia, los maestros y los estudiantes, con relación a la introducción del BANANO en el desayuno escolar y el valor nutricional del BANANO.
- Realizar una prueba de distribución y luego medir nuevamente las actitudes.
- Realizar alguna medición de rendimiento escolar, incremento en energía física, o mejoras en concentración después de recibir una cantidad suficiente de banano durante la prueba.
- Tratar de medir un punto de saturación en la receptividad de los niños para recibir un banano; es decir, experimentar con la frecuencia por semana.
- Experimentar con materiales de promoción del BANANO que también son educativas sobre la nutrición para asegurar el éxito cuando se implementen cantidades más grandes.
- Identificar cuellos de botella en la logística de la distribución y los desperdicios.

B. Actividades durante la Prueba Piloto

En el **CUADRO 3** de la siguiente página, se presenta un resumen de las actividades y sus costos para la Prueba Piloto.

Uno de los principales métodos de promocionar el BANANO con la población meta, o sea los niños, puede ser una hoja educativa sobre las cualidades de la BANANA en forma de una caricatura. Esa hoja puede estar impresa con uno o dos colores para bajar costos. Y así el niño puede pintar la hoja.

CUADRO 3. PRUEBA PILOTO

Duración: 1 AGOSTO - 30 OCTOBER'
Lugar: Santa Cruz, Urbana y Semi-Urbana
Target: Alumnos de 6 Colegios diferentes de Fe y Alegria, con turnos de mañanas y tarde, aprox. 40 cursos.
Distribución: Pruebas de Frecuencia: 2X, 3X, 5X por semana, ambos turnos, aprox. 500 alumnos por colegio.

Tamaño de	Alumnos	3000
Target:	Padres de Familias	1000
	Maestras y Directoras:	30
	Alumnos Cuarto Medio-Nutrición	10

Categoría	Actividades	Cant	Costo/ Uni US\$	Costo Total
Imprenta: Hoja Carta	1. Distribución de Hojas Educativas sobre cualidades de la BANANA 1X por semana, a cada alumno, por 4 semanas, con hojas instructivas para educadores.	12000	0.08	960.00
Imprenta: Hoja Carta	2. Distribución de Hojas Instructivas e Informativas para Padres de Familia 1X durante la prueba.	1000	0.08	80.00
Premios: Mochila/Estuche	3. Por parte de las maestras, pruebas de vitalidad, rendimiento en matemática, y comprensión en lectura, control una vez por semana. (Premios para alumnos.) Mochila en forma de Banana con serigrafía Estuche en forma de Banana con serigrafía	40 200	3.00 0.75	120.00 150.00
Incentivos para Docentes	4. Por parte de los docentes de grado técnico en nutrición, con sus alumnos de tesis de nutrición, mediciones de talla/edad en primero/segundo básico	40	5.00	200.00
Video	5. Filmación de todo el proceso y reacciones de los alumnos para documentación, y para uso en "el cambio de opinión" despues con funcionarios del Gobierno Nacional y Municipal y personas influyentes. (Documentario de 10 minutos.)	1	3500.00	3500.00
Productos	6. Costo de la Banana madurada, y distribuida.	120000	0.04	4800.00
TOTAL				9810.00

En Bolivia, los colegios fiscales no tienen muchos recursos. Por eso, una hoja impresa llega a ser algo muy interesante, tanto para el niño como para la maestra a quien le falta material didáctico. Durante las entrevistas en colegios, las profesoras han aprobado este método para la enseñanza de los valores del BANANO. Ahora, como el BANANO tiene muchas cualidades, es mejor enseñar temas simples en una serie de hojas.

Una hoja puede ser diseñada con un cuento que ilustra un tema sobre el BANANO, utilizando texto y dibujos. El **GRAFICO 1** de la página 36 es un ejemplo. Pero, tomando en cuenta que probablemente 50% de la población meta recién está empezando a leer, habrá que diseñar material que permita entender la lección sin leer. Las hojas estarán acompañadas por una hoja de instrucción que pueden leer las maestras, enseñando a sus alumnos. En el **GRAFICO 2** se muestra un ejemplo de dibujos que demuestren el concepto de que el BANANO puede dar energía y reponer energía durante los deportes.

También es importante notar que muchas veces las madres de los niños de colegios fiscales no saben leer. Entonces, cuando el niño(a) lleva su hoja a su hogar para compartir con su madre, esa madre va a comprender la lección por el gráfico. Una hoja impresa puede ser pagada por otras instituciones y/o programas como “educación nutricional”.

Luego, el presupuesto de la prueba piloto deberá contener la elaboración de una línea base para llevar un control del impacto de recibir el BANANO. Para que este control pueda llevarse a cabo, se recomienda realizar concursos semanales por cursos. Los premios pueden ser productos hechos en Bolivia en forma de un BANANO como mochilas y estuches, con el logotipo del desarrollo alternativo.

Para incentivar la participación fiel de los profesores, se deberá entregar pequeños regalos o material de instrucción.

Finalmente, durante la ejecución de la Prueba Piloto se deberá filmar las reacciones de los alumnos, padres y maestros. Primero, habrá que filmar sus actitudes iniciales y luego el proceso de cambio que el programa espera lograr. Esta filmación deberá empezar con la preparación en el campo y la cosecha del banano, siguiendo todo el proceso hasta su consumo. El propósito de esta filmación es acumular material para otras etapas de *Marketing*, especialmente la concientización de personas influyentes.

16. CONCIENTIZACION DE PERSONAS INFLUYENTES

A. Propósito

Antes de que los funcionarios de las Municipalidades tomen decisiones para cambiar los requisitos en la licitación para el Desayuno Escolar y mucho antes de tomar la decisión del proveedor del Desayuno Escolar, se tiene que realizar una campaña de concientización. El propósito de esta campaña es entregar suficiente información a los encargados de tomar decisiones y otras personas influyentes de cada comunidad, para que decidan en favor de la inclusión de un BANANO en el Desayuno Escolar.

B. Actividades

En el **CUADRO 4** de la siguiente página están las actividades para esta campaña junto con una estimación de su costo.

Es importante comprender que el criterio mayor de todo el concepto de introducir un BANANO en el Desayuno Escolar, ha sido siempre credibilidad en la capacidad de una empresa distribuidora para entregar puntualmente y en buen estado un BANANO a los estudiantes. El miedo de los funcionarios municipales es dejar a los niños sin merienda por falta de entrega o por la entrega de un producto de baja calidad.

Por tanto, inicialmente se deberá elaborar una carpeta con toda la información que le interesa al funcionario municipal: información sobre nutrición, información sobre el proceso y manejo del BANANO, datos económicos sobre los ahorros que puede realizar la Municipalidad al optar por la entrega de un BANANO, diagrama de las funciones del distribuidor, y más. Pero será muy importante incluir una copia del documental filmado y editado de la Prueba Piloto. La idea es que la carpeta y el video llamen la atención y les hagan dudar de sus propias dudas.

Luego, se deberá implementar un programa de SAMPLING (muestreo). Esto quiere decir que a cada uno de los funcionarios que influyen en las decisiones, se les enviará una caja de BANANO con 50 unidades, cada caja de cartón impresa con el logotipo y los eslogan del Desayuno Escolar con Banano. Esta caja tiene que llegar en estado impecable y puntual, una vez por semana por cuatro semanas. Aunque son pequeñas cantidades, el SAMPLING puede ayudar a convencer a un cliente potencial de la calidad del producto y darle confianza en la entrega. Probablemente el funcionario va a compartir los BANANOS con familiares y amistades creando una red de personas influyentes y con interés en el tema.

CUADRO4: CONCIENTIZACION DE FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO NACIONAL/MUNICIPAL Y PERSONAS INFLUYENTES POR REGION:

Duración: 10 SEPTIEMBRE - 30 OCTUBRE
Lugar: Ciudades Principales: La Paz/EI Alto
Target: Personas de Influencia Política e Influencia Pública
Distribución: Portfolios de la Oferta/EI Dilemna, Copia de un Video

Tamaño de	Funcionarios -Gov. Munic.	30
Target:	Funcionarios-Gob. Nac.	30
	Gerencia de Ciertas ONGs	5
	Personas de Influencia Publica	30
	Prensa Seleccionada	15

Categoría	Actividades	Cant	Costo/ Uni US\$	Costo Total
Branding:	1. Formación de un Logo/Branding/Nombre de este esfuerzo		200.00	200.00
	Papel Membrentado, Tarjetas de Presentación (POWER BREAKFAST, etc...)		400.00	400.00
Imprenta: Portfolio/Video	2. Distribución en forma de visita de un PORTFOLIO junto con un VIDEO: proceso (cosecha, calidad, maduración), tomas de prueba piloto.	110	2.00	220.00
		110	4.00	440.00
Sampling: Cajitas de Bananas, 50 unidades	3. Programa de "Sampling" y Prueba de Distribución, Calidad, Duración			
	Cajas Especializadas de Carton, Impresas con Diseños, 4 semanas Costo de la Banana, tratada, empacada, madurada, y entregada (Suponiendo 0,50 Bs por unidad, 25 bs por caja de 50 unidades)	110 110	1.60 4.07	176.00 447.15
Cena	4. Desayunos de "Hambre" en cada región, "Hunger Breakfast"	1	750.00	750.00
	Invitaciones Impresas/Entregadas	110	2.00	220.00
Cena	5. Formación de un Comité de Personas Influyentes Colaboradores	1	400.00	400.00
TOTAL				3253.15

Finalmente, se deberá invitar a los principales funcionarios a un desayuno de hambre. De acuerdo a un estudio sobre el Desayuno Escolar en Santa Cruz que se hizo el año pasado, de un total aproximado de 500 niños, un 10% no desayuna en su casa. Una gran cantidad (72%) desayuna té con pan, con muy poco valor nutritivo. Muy pocos (18%) reciben un desayuno óptimo en sus hogares. En el desayuno de hambre, los funcionarios de Gobiernos Municipales y Nacionales, y otras personas influyentes en la opinión pública reciben un cupón al azar para su desayuno. En la misma proporción que comen los niños bolivianos actuales, los funcionarios recibirán diferentes desayunos. Algunos no recibirán nada para comer, otros solamente té con pan y muy pocos un desayuno de lujo. Esta actividad puede ser entretenida pero también impactante para los políticos que tienen que asignar fondos para el Desayuno Escolar de su Municipalidad.

Al final de esta campaña se puede formar un comité de personas que quieran trabajar para la introducción del BANANO en el Desayuno Escolar.

C. Plazos

Sería importante que se termine la filmación de la Prueba Piloto a mediados de Septiembre para luego elaborar el material para poner en práctica esta campaña en Octubre a más tardar. Actualmente, las Municipalidades están tomando mucho tiempo para hacer sus licitaciones. En el caso de Santa Cruz, este año todavía no otorgó un contrato final a su proveedor.

17. CONCIENTIZACION DEL PUBLICO EN GENERAL

A. Propósito

Mientras los Funcionarios del Gobierno Nacional y Municipal están recibiendo sus carpetas, sus videos y sus SAMPLES/muestras, deberá hacerse presión en la opinión pública en general por medio de avisos publicitarios en la televisión, que promocionen el producto, sus cualidades, y también sobre el programa de Desarrollo Alternativo.

Con una campaña de televisión (se puede hacer en una sola región), se puede preparar a los niños para recibir el BANANO en Febrero con una buena y entusiasta actitud; se puede hacer presión en los políticos para incluir un BANANO en el Desayuno Escolar; se puede educar al público sobre las cualidades del BANANO, y se puede dar una buena imagen a la actividad del

Desarrollo Alternativo en el Chapare, mostrando el éxito con el BANANO. El lanzamiento de la publicidad del BANANO ayudará a mejorar el ánimo de los productores en el Chapare, dándoles orgullo sobre su producto y esperanza porque se está ejecutando una actividad de promoción.

B. Actividades

En el **CUADRO 5** de la página 31 están las actividades para esta campaña. Primero se deben producir propagandas para los temas más importantes del programa que lleguen al corazón de las familias de los estudiantes, incluyendo padres, abuelos y hermanos pequeños.

Originalmente, se elaboró un plan para toda Bolivia, pensando en un lanzamiento en varias regiones. Pero después de varias presentaciones de los resultados del estudio, se decidió trabajar sobre una cantidad de alumnos más reducida.

En el caso de la producción de las propagandas, el costo es independiente del universo de audiencia. Por lo tanto es importante hacer énfasis en tres observaciones. Uno: estas propagandas pueden ser reciclados para su uso en otras regiones. Dos: las propagandas también pueden ser recicladas para campañas en el exterior, promocionando la calidad del BANANO boliviano. Y tres: el Ministerio de Salud tiene prevista una campaña este año para incrementar el consumo de alimentos frescos, especialmente fruta, en la población en general. Esto significa que se pueden compartir gastos para la producción de las propagandas. Y es más, hay otras instituciones previamente mencionadas que tienen supuestamente fondos para educación nutricional al público y pueden aportar también.

C. Plan de Medios

Para determinar la audiencia y programación, se deberá elaborar un plan de medios basado en reportes de ratings del mes anterior al lanzamiento. En Bolivia hay tres empresas que brindan el servicio de ratings. La primera, "Ratings Bolivia" está vinculada con la gerencia de la RED de televisión. Por lo tanto, esa relación siempre genera duda sobre la credibilidad en sus datos.

Otra empresa que recién llegó a Bolivia se llama MORI. Esta empresa tiene su gerencia en Uruguay. Aparentemente, no tiene enlaces con ninguna red de televisión.

Las asociaciones de Canales de Televisión y Radios han dado su aprobación y apoyo a esta empresa. Esta empresa dentro de dos meses tendrá cobertura de todo el país. Si se empieza con este plan de *Marketing* se deberá adquirir el informe de esta empresa para elaborar un plan de medios adecuado.

CUADRO5: CONCIENTIZACION DE POBLACION EN GENERAL - PREVIA A IMPLEMENTACION DEL DESAYUNO ESCOLAR

Justificación: Para aumentar presión a tomadoras de decisiones, para aumentar ventas de BANANAS en general, y mostrar a los productores movimiento por CONCADE/PDAR. (Marzo es much para esperar.)
 (Nota: Estos spots puede ser reciclado para el programa de exportación.)

Duración: 1 SEPTIEMBRE-28 FEBRERO"

Lugar: La Paz y El Alto

Targets: Titulo de Spot Televiso

	<u>Audiencia</u>	<u>Producción</u>
1. Animación: "Las Bananas ayudan a los niños." con Jingle	Familias con Niños	3000.00
2. "Las Bananas son una merienda barata, precio de un chicle."	Todo Publico	2500.00
3. "El consumo en las Personas Mayores"	Familias con Mayores	2350.00
4. "El Consumo en los Deportistas"	Los q' practican deportes	2350.00
5. "Las Bananas Ayudan a Reducir Colesterol"	Los que son susceptible a este mal	2700.00
6. "Bananas Guayaquil, un buen producto, un producto Boliviano"	Todo Publico	3000.00
7. "Un alimento perfecto para los bebés, con instrucciones como dar."	Familias con infantes	3100.00
8. "Solidaridad con los Productores de Chapare"	Publico con Conciencia	2900.00
9. "La Banana y El Desayuno antes de ir al colegio"	Familias con Niños	2800.00

Distribución: Usando técnicas de plan de medios a la programación y redes indicadas por Audiencia.

Tamaño de *Nacional*

Target: *Aproximadamente 3.000.000 personas.*

<u>Categoria</u>	<u>Actividades</u>	<u>Cant</u>	<u>Costo/ Uni US\$</u>	<u>Costo Total</u>
Producción	1. Costos de Producción de los spots y un jingle. Less descuento de 5% por comprar todo	9+1		24700.00 -1235.00
Difusión	2. Costos de Difusión en diferentes redes con programas seleccionadas (Según plan de medios a diversos sectores de la población.) Solo el región de La paz. Tres Meses de Lanzamiento Un mes de Mantenimiento	3 1	2000.00 1000.00	6000.00 1000.00
Rel. Publicas	3. Lograr en forma de artículos el apoyo para nuestra causa 4. Propaganda en forma de artículo sobre cualidades de la Banana	0 3	0.00 200.00	0.00 600.00
TOTAL				31065.00

18. CAMPAÑA PARA CONSEGUIR DISTRIBUIDOR

A. Propósito

Es necesario preparar información para conseguir distribuidores en cada región. DAI tiene que impulsar este esfuerzo y preparar información sobre la oportunidad de inversión que existe para distribuir BANANO para el Mercado Institucional, principalmente para el programa de Desayuno Escolar. Además, la información deberá contener un conjunto de incentivos para motivar e inducir a los empresarios-distribuidores a tomar la decisión de trabajar en serio sobre la oportunidad de distribuir BANANO a través del programa de Desayuno Escolar.

B. Actividades

Las actividades con sus costos, se presentan en el **CUADRO 6** de la siguiente página. Las actividades son simplemente la preparación de una carpeta para inversionistas después de coordinar un plan de incentivo con DAI, y luego distribuir estas carpetas en la región elegida, publicando la oportunidad en la prensa, haciendo “mailings” y formando reuniones con las partes interesadas. Es aconsejable imprimir material suficiente para todo el país para ahorrar costos en el largo plazo. Eventualmente, las mismas actividades pueden ser implementadas en otras regiones mientras el programa va creciendo con la producción de los productores y sus capacidades empresariales.

Es aconsejable que DAI contrate una persona capacitada en la área de comercialización para que apoye en el cierre de acuerdos de ventas en esta primera etapa, además de coordinar acciones en función de las ventas con productores y distribuidores. La visión que se presenta aquí es un distribuidor que gana exclusividad de representación de los productores en una región específica. Así, este distribuidor lucha por conseguir los contratos para ventas institucionales, especialmente en los programas de Desayuno Escolar, con la ayuda de DAI.

Por otra parte, es aconsejable que DAI importe dos contenedores usados porque serán utilizados como cámaras de maduración y refrigeración para el éxito del lanzamiento y asegurará con ello la ejecución del proyecto y dará apoyo al inversionista pionero. Tal vez en el mediano plazo estos contenedores pueden ser vendidos a los mismos productores quienes pueden alquilar al distribuidor, o vender al distribuidor. Los detalles de la adquisición de contenedores están en

informe de la consultoría Demanda, Oferta y Logística de Distribución para el Mercado Institucional. Se menciona aquí el tema de los contenedores porque en la fase de convencimiento para incentivar a un distribuidor, DAI podría aprovechar de mostrar a los distribuidores potenciales los equipos ya puestos en Bolivia, o utilizar los equipos como parte de algún esquema de incentivos.

CUADRO6: APOYO PARA CONSEGUIR DISTRIBUIDORES Y CONCRETAR VENTAS

Duración:	"1 NOVIEMBRE 2.000 - 30 ENERO 2.001"
Lugar:	Regiones de La Paz y El Alto
Targets:	Empresas existentes en cada región con conocimientos y algunas herramientas para aprender a madurar la banana, hacer la distribución, participar en una licitación pública, extender crédito a institución compradora, y pagar en forma segura - en corto plazo a los productores en Chapare.
Distribución:	En las regiones indicadas en forma seleccionada y directa, y con aviso al público en general.
Tamaño de Target:	<i>Se estima que deben existir no más de 25 empresas calificadas por región. Probablemente una empresa en LP tendrá que tomar la distribución en EA. Entonces tenemos un estimado total de 75 empresas nacionalmente.</i>

Categoría	Actividades	Cant	Costo/ Uni US\$	Costo Total
Portfolio	1. Elaboración de un Portfolio explicando los beneficios y oportunidades económicas, "Una Empresa Modelo de Distribución" y entrega del mismo. Identificación y formación de una lista de empresas candidatas.	100	2.00	200.00 100.00
Prensa	2. Invitación a la Licitación en La Paz y El Alto (1 vez en 4 periódicos, EL DIA, LA RAZON, LOS TIEMPOS, EL DEBER)	4	125.00	500.00
Reuniones Informativas	3. Invitación para preguntas y mayor información por Región - Refrigerios	1	50.00	50.00
Empleo	4. Contratación de un ejecutivo de comercio para coordinación de las licitaciones, y para conseguir ventas, y colaborar en los pagos tanto al distribuidor como a los productores. (6 meses)	6	1100.00	6600.00
TOTAL				7450.00

19. **MARKETING DURANTE LA EJECUCION**

A. **Propósito**

Es necesario mantener al público en general y a la población meta (niños en edad escolar) convencidos de los valores nutricionales y económicos del BANANO como producto, para que sigan exigiéndolo en su Desayuno Escolar. Este es el efecto “PULL” o “impulsor” que fue explicado anteriormente.

B. **Actividades**

Las actividades son las hojas educativas, explicadas en la sección de Prueba Piloto, (Véanse Gráficos 1 y 2 de las siguientes páginas), mantenimiento de televisión, implementación de Radio Popular (más dirigido al sector socio - económico de bajos recursos), premios para concursos, y una coordinadora de la región para tomar datos, controlar premios y asegurar el éxito del programa de promoción y también la validez de la información. En realidad, el primer año de lanzamiento se podría considerar como una Prueba Piloto en mayor escala, entonces se deberá seguir cuidando el programa. Véase **CUADRO 7** de la página 38 para detalle de actividades y costos.

20. **MARKETING PARA LA SOSTENIBILIDAD**

A. **Propósito**

Un factor débil en la comercialización del BANANO a las Municipalidades es la posible demora en el pago al proveedor por parte de los Gobiernos Municipales. De acuerdo a observaciones registradas respecto a los proveedores del Desayuno Escolar, las Municipalidades a veces pagan con largas demoras; a veces existe inseguridad en el pago; a veces se registran reclamos en calidad o servicio anulando pagos; finalmente existen muchas Municipalidades que no tienen los fondos para el Desayuno Escolar.

Por lo tanto, es imprescindible investigar y estudiar una forma de asegurar ventas institucionales con fondos de entidades privadas, preferiblemente con fondos del exterior.

Por ejemplo, la ONG INTERVIDA es una institución que aparentemente puede programar una compra, cumplir con el pedido y cumplir con los pagos. Habrá que buscar otras instituciones así. Como no existen muchas operando en Bolivia, habrá que invitarlas a venir bajo el programa del BANANO de ex-cocaleros para los niños pobres.

GRAFICO 1



GRAFICO 2



CUADRO7: MARKETING DURANTE IMPLEMENTACION DEL AÑO 2.001, DESAYUNO ESCOLAR

Duración: "1 MARZO - 15 NOVIEMBRE 2.001"
Lugar: Region La Paz
Targets: Niños(as) en edad escolar, principalmente PK-OCTAVO BASICO, sus padres, sus maestros, y los jóvenes en colegio. Niños(as) en básico representan alrededor de 83% de la población escolar.
Distribución: De acuerdo a los resultados de la prueba piloto, dos hasta cinco bananas por semana, en los lugares dónde se logró hacer una venta del programa e introducir una banana al desayuno escolar.
Tamaño de Target: 200.000 estudiantes.

Categoría	Actividades	Cant	Uni US\$	Total
Disfusión	1. Disfusión por televisión de los spots dirigidos principalmente a los niños, deportistas, y jóvenes: Plan de Mantenimiento durante tres meses (Intercambiando redes y programación y dirigido a nivel soc-eco bajo)	3	750.00	2250.00
	2. Radio Popular, (nivel soc-eco bajo) incluyendo grabación de jingles hablado	6	650.00	3900.00
Imprenta: Hojas de Carta	3. Distribución de Hojas Educativas a cada alumno, sobre cualidades de la BAN BANANA, 1x por mes por 4 meses.	800000	0.015	12000.00
	4. Hojas Informativas para Padres de Familias Aprox. 125,000 padres de familia, 1x por mes por 4 meses	500000	0.015	7500.00
Premios	5. Premios para concursos de conocimientos de la virtudes de la BANANA Mochilas en forma de BANANA	200000 2000	2.50	5000.00
	Estuches en forma de BANANA	8000	0.65	5200.00
Coordinadores	6. Por región hay que tener gente que coordine las actividades, tome datos, toman mediciones del impacto del programa, y controle los premios, (1 empleados por el tiempo de 9 meses, \$500 mensual)			4500.00
TOTAL				40350.00

¿Cómo?. Primero, se deberá tener algo que esté operando y/o funcionando en Bolivia con las Municipalidades e INTERVIDA para dar credibilidad al programa. Es decir, se puede invitar a otras instituciones para hacer lo mismo y ampliar los números de desayunos escolares con banano, siempre y cuando en el país y particularmente en el ámbito territorial municipal ya se estén ejecutando acciones con mucha credibilidad.

Por lo tanto, durante el primer año de implementación es necesario filmar el proceso, documentar las entregas, entrevistar a los alumnos, maestros y padres de familia, y en general conseguir suficiente información para probar sin duda alguna a instituciones del exterior que el proceso es auténtico y la entrega verdadera.

Además se deberá empezar a estudiar un mecanismo para crear una fundación que puede recibir fondos para más desayunos con BANANO. Eso puede ser a través de un MATCHING de fondos (por cada BANANO comprado y entregado en un Desayuno Escolar por una Municipalidad de Bolivia, otras instituciones pueden comprar otro BANANO) o puede ser en la forma de institución o donador individual (por ejemplo, una señora en los E.E.U.U. puede ser patrona de un curso en un colegio particular para que cada día reciban un BANANO en su Desayuno Escolar)

B. Actividades

Las actividades están explicadas en el **CUADRO 8** de la siguiente página y consisten principalmente en un estudio de inversión para crear una fundación con el propósito de entregar BANANO a los niños, y crear dos tipos de sitios en el Internet: el primero de institución a institución y el segundo institución a donador individual. Aparte de servir al propósito de realmente buscar fondos para BANANO en Desayuno Escolar, estos sitios en el Internet sirven para lucir el programa de Desarrollo Alternativo, porque pueden contener videos del Chapare y los productores, además de explicaciones sobre la consolidación de la economía lícita en región del trópico de Cochabamba.

21. ANALISIS DE INVERSION

En *Marketing*, siempre es importante medir la inversión en términos de un porcentaje de las ventas brutas esperadas por todo el esfuerzo de uno o dos años. Obviamente, los gastos más pesados ocurren durante el primer año de lanzamiento. Pero hay que mantener los mensajes y diálogo con los consumidores durante otros años.

En este caso, de introducir BANANO en los programas de Desayuno Escolar, se tendría la oportunidad de buscar fondos para la parte de promoción que uno pudiera llamar “educación nutricional.”

CUADRO8: MARKETING PARA CONSEGUIR FONDOS PARA MANTENER SOSTENIBLE EL PROGRAMA

Duración: "1 ENERO 2.001 EN FORMA CONTINUA"
Lugar: Nacionalmente y Internacionalmente
Targets: Dirigido a ONGs e Instituciones actualmente activas en Bolivia, e/u otras internacionales que pudieran participar.
Distribución: Campañas específicas y rutinas mensuales, y en forma continua por el Internet.
Tamaño de Target: No aplica.

Categoría	Actividades	Cant	Costo/ Uni US\$	Costo Total
Diseño de Sitios	1. SITIO INSTITUCION A INSTITUCION-DONADOR Creación de un sitio en el Internet que muestre el éxito del. la introducción de la BANANA al Desayuno Escolar, las realidades de Chapare y los Ex-Cocaleros, y una oferta para que una organización puede participar, (con audio y video), banco de datos de personas que solicite información. Incluirá guía electrónica de los valores nutricionales de la BANANA. (Marzo-Abril)	1	6000.00	6000.00
	2. SITIO INSTITUCION A DONADOR INDIVIDUAL Creación de un sitio en el Internet dónde un donador individual puede ser padrino o madrina de un curso para donar bananas con ciertas frecuencias, (audio, video, banco de datos de solicitantes.) (Mayo - Junio)	1	6000.00	6000.00
Estudios	3. ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD DE UNA FUNDACION "MATCHING FUNDS" Estudio de la factibilidad de una fundación que controle la distribución de la BANANA y recauda fondos que pueden ser rotativos en base de un "MATCHING" program con el Gobierno Boliviano. (Mayo - Junio)	1	7500.00	7500.00
Promoción	4. PROMOCION DE LOS SITIOS: Colocación en el Internet - Servidor en E.E.U.U. -Cobro Mensual - 1 año			1200.00
	Registración en los mecanismos de búsquedas principales			350.00
	E-Mailings Mensuales a Listas Seleccionadas (doce meses)	12	200.00	2400.00
	Correspondencia a los Interesados en el Programa, cobro mensual, doce meses	12	200.00	2400.00
TOTAL				25850.00

Hay fondos en la Unión Europea para esa clase de gastos y también en el mismo Ministerio de Salud.

El Ministerio de Salud tiene un plan de promoción para el consumo de alimentos frescos, como fruta y verduras, que quiere poner en práctica durante Agosto y Septiembre. Sería muy importante establecer una alianza estratégica con el Ministerio de Salud para compartir costos de difusión para difundir los valores nutritivos del BANANO

Por eso, el análisis de la Inversión se presenta con y sin contribuciones.

En general, todo está planificado en forma modular. Se puede re-evaluar cada paso para luego disminuir, ampliar o postergar las actividades de *Marketing*, dependiendo de los resultados que se obtenga en el camino.

En caso de analizar tres años de actividad, empezando con 200.000 alumnos servidos, con un crecimiento anual de 20%, una frecuencia de 3 bananas por semana, el monto invertido en *Marketing* representa 3.45% del monto de ventas brutas cuando hay contribuciones, y 10.27% sin contribuciones. Véase **CUADRO 9** de la siguiente página. Estas situaciones son razonables para un programa de lanzamiento.

Los fondos para estas actividades pueden venir de los proyectos de Desarrollo Alternativo, de los productores, de los distribuidores y de otras instituciones. Una vez que los proyectos de Desarrollo Alternativo se comprometen en este programa, se genera trabajo para conseguir las contribuciones de otras fuentes de financiamiento antes mencionadas. Quizás los productores y distribuidores pueden contribuir en forma de un porcentaje por BANANO colocado en el programa de Desayuno Escolar.

El punto es que se debe definir la implementación del proyecto de BANANO en el Desayuno Escolar. Una vez que hay un compromiso por las partes principales, se puede elaborar propuestas para otros contribuyentes. En este momento, no hay definición, entonces no se puede adelantar más.

22. CRONOGRAMA CON BENCHMARKS

En el **CUADRO 10** de la página 43, se presenta un plan de trabajo con Benchmarks para la implementación de *Marketing* en el proyecto BANANO en el Desayuno Escolar. Fue elaborado para dar un sentido de urgencia para definir el alcance de participaciones y empezar el trabajo.

CUADRO 9
ANALISIS DE INVERSIONES EN MERCADEO VS RETORNO
PLAN 200M ALUMNOS, 3 BANANAS POR SEMANA,
PROYECTANDO 3 AÑOS.

A. INVERSIONES EN MERCADEO

PRIMER AÑO:	
INVERSION LANZAMIENTO	-117,778.00
CONTRIBUCIONES	75,000.00
NET INVERSION	-42,778.00

SEGUNDO Y TERCER AÑOS:	
INVERSION MANTENIMIENTO	-100,000.00
CONTRIBUCIONES	70,000.00
NET INVERSION	-30,000.00

TOTAL INVERSION NETA 3 AÑOS	-72,778.00
------------------------------------	-------------------

B. ESTIMACION DE VENTAS BRUTAS A PROGRAMA DESAYUNO ESCOLAR:

PLAN DE LANZAR PRIMER AÑO CON SOLAMENTE 200M ALUMNOS,
Y CRECER 20% CADA AÑO CON ENTREGA 3 VECES POR SEMANA:

Año 1:	Cantidad de Bananas entregadas en primer año: 32 semanas por 3 veces por semana por 200.000 alumnos:	19,200,000.00
	Ventas con un precio de US\$0.04 por unidad:	768,000.00

Año 2:	Cantidad de Bananas entregadas en segundo año: 32 semanas por 3 veces por semana por 240.000 alumnos: (Crecimiento de 20%)	15,360,000.00
	Ventas con un precio de US\$0.04 por unidad:	614,400.00

Año 3:	Cantidad de Bananas entregadas en tercer año: 32 semanas por 3 veces por semana por 288.000 alumnos: (Crecimiento de 20% sobre segundo año)	18,432,000.00
	Ventas con un precio de US\$0.04 por unidad:	737,280.00

TOTAL INGRESOS 3 AÑOS:	2,119,680.00
------------------------	---------------------

MERCADEO COMO % INGRESO BRUTOS (CON CONTRIBUCIONES):	3.43%
MERCADEO COMO % INGRESO BRUTOS (SIN CONTRIBUCIONES):	10.27%

C. INGRESOS ADICIONALES CAUSADOS POR BUENA PUBLICIDAD:

SI AUMENTA 2. 5% DE LAS CHIPAS SALIENDO DE CHAPARE CADA SEMANA (800 CHIPAS) A UN PRECIO DE 55BS (PRECIO CONTROLADO) LA SUMA EN TRES AÑOS SERA:	515,121.95
--	-------------------

D. <u>MERCADEO COMO % INGRESOS DESAYUNO ESCOLAR Y EXTRAS (CON CONTRIBUCIONES):</u>	-2.76%
<u>MERCADEO COMO % INGRESOS DE DESAYUNO ESCOLAR Y EXTRAS (SIN CONTRIBUCIONES):</u>	-8.27%

CUADRO10: CRONOGRAMO CON BENCHMARKS PARA ACTIVIDADES DE

PERIDO	ACTIVIDAD	BENCHMARK: PUNTO DE DECISION
SEP-OCT 2.000	Prueba Pilot: Pequeña Escala	<p>Para seguir la prueba tiene que mostrar factibilidad de la entrega, con problemas que son solucionables, principalmente en la área de distribución de un BANANO fresca.</p> <p>Se necesita determinar esta decisión al medios de Septiembre, aunque la prueba no ha terminado todavía. Se sigue con la prueba para asuntos de receptividad por los niños y el efecto del. BANANO en términos de rendimiento y energia.</p>
SEP-OCT 2.000	Conscientización Personas Influyentes	Al final de Octubre hay que realizar una reunión con las personas influyentes para obtener una idea de la receptividad de ellos para implementar este proyecto. Para seguir con el proyecto, hay que determinar si los problemas identificados son solucionables en el corto plazo.
OCT 2.000	Compra de 2 contenedores usados refrigerados	<p>Es importante comprar estos dos contenedores para que se puede convencer las personas influyentes y distribuidores potenciales de la fatibilidad del. proyecto.</p> <p>No es marketing, pero si es preparación.</p>
OCT 2.000-ENE 2.001	Concientización del. Público del. BANANO	Si hay suficiente interés por parte de personas que deciden en el D.E., preferiblemente una carta de intención de la compra o más, se puede proceder a producir los spots, y difundirlos, haciendo el trabajo tambien de buscar co-financiadores.
NOV 2.000-ENE 2.001	Apoyo para Conseguir Distribuidores	Tambien si hay suficiente interés por parte de las personas de las Municipalidades, se puede empezar esta actividad.
MAR 2.001-NOV 2.001	Marketing Durante Implementación	Siempre y cuando hay ventas realizadas se puede empezar esta etapa.
ENE 2.001 y Continuo	Sostenibilidad en el Largo Plazo	Una vez que el proyecto parece estar en marcha se puede empezar estudiar esta opción y programar los sitios para el Internet.

La idea de presentar en forma de Benchmarks (puntos clave que se debe alcanzar y seguir adelante) es que este proyecto tiene que ser manejado con mucha flexibilidad en el sentido de poder absorber la información obtenida durante cada etapa y adaptarla para el mejor manejo del proyecto y el cumplimiento del objetivo final que es vender más BANANO a un precio rentable.

23. RECOMENDACIONES Y OBSERVACIONES

La mayoría de las recomendaciones y observaciones aquí presentadas son parte del texto del presente informe. También se presentan un conjunto de sugerencias que están ofrecidas para su consideración:

Con solamente implementar una unificación de los productores y un precio fijo para las chipas de BANANO de primera calidad, 55 Bs. por chipa, como fue sugerido en el estudio Demanda/Oferita/Logística de distribución de BANANO en los Programas de Desayuno Escolar, se podría lograr impacto en los ingresos de los productores en una forma rápida y efectiva. En el referido informe está la explicación del aumento en ingresos que pueden recibir los productores por mantener precios competitivos en función de calidad. Si el DAI, el proyecto CONCADE o PDAR no se interesan en invertir en *Marketing* para el Desayuno Escolar el proyecto no podrá funcionar bien; además, se sugiere considerar el análisis y evaluación de establecer una estructura de precios más estable. Existen suficientes argumentos como para justificar una política orientada a mantener precios competitivos en función de la calidad del producto. Este aspecto deberá ser evaluado desde un punto de vista costo/beneficio.

Es recomendable hacer un análisis en laboratorios de Córdoba - Argentina de los nutrientes del BANANO y su cáscara. El estudio sobre las propiedades nutritivas del BANANO indica que los resultados de los análisis practicados en laboratorios bolivianos son incompletos.

El estudio de *Marketing* está incompleto porque no se realizó una entrevista al dueño de la empresa FAGAL, quien tiene experiencia en la distribución de la ración seca y fluida del Desayuno Escolar. Por consejos del resto del equipo de trabajo, no he realizado esta entrevista. La opinión era que este señor puede causar problemas para el proyecto Desayuno Escolar con Banano, si adelantamos información. Este argumento es válido. La recomendación es que hay que hacer esa entrevista en algún momento.

Es una lástima que no fuera posible realizar una prueba piloto durante el estudio, porque probablemente muchas conclusiones pueden cambiar. Es muy importante que se realice una prueba piloto para continuar con el proyecto. También es importante un seguimiento de la parte política de este proyecto, es decir, que las licitaciones que elaboran los Gobiernos Municipales para la provisión de Desayuno Escolar justifiquen e incluyan requisitos para la provisión de BANANO.

ANEXOS

CONTACTOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACION

Rubro	Región	Nombre y Apellido	Empresa o Institución	Teléfono
Ayuda Social-Alimentos	La Paz	Victor Alarcón	ADRA: Adventist Develop. & Relie	'02-221310
Ayuda Social-Alimentos	La Paz	Rocio Andrada P.	C.A.R.E.	'02-493071
Ayuda Social-Alimentos	La Paz	Ma. Eugenia Villa San Miguel	Food for the Hungry International	'02-229425
Ayuda Social-Alimentos	Sta. Cruz	Lic. Freddy Alberto Nazra	Niño Feliz	'03-525591
Ayuda Social-Alimentos	La Paz	Lic. Ricardo Peredo O monte, G G	Programa de Monetización	'02-392905
Ayuda Social-Alimentos	La Paz	Lic. José Antonio Lora	Project Concern International	'02-434323
Ayuda Social-Alimentos	La Paz	Lic. Edgar Acosta Millán	Project Concern International	'02-434323
Ayuda Social-Iglesia	Sta. Cruz	Lic. Jaime Bravo	Lutheran World Relief	'03-330998
Ayuda Social-Mujeres	Cbba	Alfredo Hurtado Gutiérrez	CRECER	'04-281863
Desayuno Escolar	Cbba	Katia Fuentes	Consultora	'04-241002
Desayuno Escolar	El Alto	Dr. Gustavo Vera	Despacho de la Primera Dama	02-835071
Desayuno Escolar	El Alto	Ing. Edgar Centeno Ch.	Intervida	02-850486
Desayuno Escolar	Peru	Fabiola Jimenez	Intervida	51-1-221-4254
Embalajes	Sta. Cruz	Eduardo Herrera	Empacar	'03-46525
Estadísticas	Cordoba	Sergio Salazar	Depto. Estad. Mercado Abasto	'0054351-4969025
Estadísticas	La Paz	Luis Fernando Pereira	INE: Inst. Nac. de Estadísticas	02-333222
Estadísticas	Sta. Cruz	Lic. Rita Medina	Nutricionista, Catedrática	'03-424450
Gobierno	Cbba	Dr. José Antonio Gonzales	Alcade Municipal, Punata	04-577021
Gobierno	La Paz	Dr. Jaime Talleria	Ayuda Social, La Paz	'02-442103
Gobierno	El Alto	Oficial Mayor	El Alto Municipalidad	01511437
Gobierno	La Paz	Freddy Alba Cuevas	Ministerio de Comercio Exterior e I	'02-356737
Gobierno	La Paz	M.Sc.Eng.Guillermo Tapio	Ministerio de Salud de Bolivia	'02-440378
Gobierno	Cbba	Dr. Fernando Zenzano	Municipalidad Cochabamba	'04-235963
Gobierno	Cbba	Claudia Vargas Montañó	P.D.A.R.	'04-233090
Gobierno	Cbba	José Chacón	PAN: Prog. Nac. de Atención a Ni	04-242707
Gobierno	Cbba	Sonia Ramirez de Quiroga	Prefectura Cbba-Des. Social	'04-227785
Gobierno	Sta. Cruz	Jorge Morató Ortiz, G G	Red de Televisión ATB	'03-452000
Importaciones	Sta. Cruz	Andreas Bachmann	Transoriental	'03-528262
Laboratorios	Argentina	Ing. Javier Verde	CEPROCOR	'0054351-4342734
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Kathia Kuljis LL.	Agencia Publicitaria PROTEL	'03-343732
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Joao Dominguez	Agencia Publicitaria, Diseño Gráfico	'03-365721
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Ramiro Kirigin	Ecco Publicidad Integral	03-350384
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Nadia J. Eid M.	El Periódico El Nuevo Día	03-434040
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Lic. Pablo Garcia Pastrana	FP Studio	'03-539979
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	No fue atendida	Génesis Ogilvy & Mather	03-543157
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Carlos Landivar	Imprenta Landivar	'03-367300
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Ing. De la Quintaña	Imprenta Papeleira	'02-362987
Marketing-Publicity	Sta. Cruz		Imprenta Tokyo	'03-423780
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	S. Holbein	Im sacruz	03-550997
Marketing-Publicity	La Paz	Richard Meza G.	McCann-Erickson-Nexus	02-433343
Marketing-Publicity	La Paz	Juan Ortega Landa	Media Management	02-435166
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Lic. Percy Gamboa	MORI	
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Pataricia Muñoz, Dept. Pub.	Periódico El Deber	'03-538000
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Osman Patzy	Periódico El Deber	'03-538000
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Eliana Terrazas de Chávez	PUBLIDEAS	'03-331289
Marketing-Publicity	La Paz	Jacqueline Alcon	Radio Popular San Gabriel	'02-413907
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Marcelo Marcos, Ger. Gen.	RED de Televisión UNO	'03-366613
Marketing-Publicity	Sta. Cruz	Paky Gutiérrez Soverón	Soverón Arte y Creación	'03-329253
Nutrición	La Paz	Ruth Villegas de Ibatta	CEPADES	02-392863
Pediatría	Cbba	Dr. Alfredo López Ballesteros	Pres. Soc. de Ped.-Cbba	'04-232067
Salud Pública	La Paz	Andresina Soria	Consultora	012-84451
Salud Pública	La Paz	Magaly de Yale, Oficial Nutrición	UNICEF	'02-770222
USAID	La Paz	Angel Vasquez C.	USAID	'02-786358
USAID	La Paz	Dr. Jorge Velasco W.	USAID	'02-786583

FUENTES DE INFORMACION

Tópico	Empresa o Institución
Problema de malnutrición en Sta. Cruz	Lic. Rita Medina
Habilidad de Importar Contenedores, bajo arancel especial	Ministerio de Comercio Exterior e Inversión
Planes de Ministerio para Implementar Publicidad Consumir Alimentos Fresco y Información sobre cambios en hábitos de alimentación de los niños.	Ministerio de Salud de Bolivia-Ing. Tapia
Datos de composición nutricional del BANAN	
Gobierno	Municipalidad Cochabamba
Gobierno	P.D.A.R.
Gobierno	PAN: Prog. Nac. de Atención a Niños y Niñas Menores de Seis Años
Gobierno	Prefectura Cbba-Des. Social
Gobierno	Red de Televisión ATB
Importaciones	Transoriental
Laboratorios	CEPROCOR
Marketing-Publicity	Agencia Publicitaria PROTEL
Marketing-Publicity	Agencia Publicitaria, Diseño Gráfico
Marketing-Publicity	Ecco Publicidad Integral
Marketing-Publicity	El Periódico El Nuevo Día
Marketing-Publicity	FP Studio
Marketing-Publicity	Génesis Ogilvy & Mather
Marketing-Publicity	Imprenta Landivar
Marketing-Publicity	Imprenta Papelera
Marketing-Publicity	Imprenta Tokyo
Marketing-Publicity	Imsacruz
Marketing-Publicity	McCann-Erickson-Nexus
Marketing-Publicity	Media Management
Marketing-Publicity	MORI
Marketing-Publicity	Periódico El Deber
Marketing-Publicity	Periódico El Deber
Marketing-Publicity	PUBLIDEAS
Marketing-Publicity	Radio Popular San Gabriel
Marketing-Publicity	RED de Televisión UNO
Marketing-Publicity	Soverón Arte y Creación
Nutrición	CEPADES
Pediatría	Pres. Soc. de Ped.-Cbba
Salud Pública	Consultora
Salud Pública	UNICEF
USAID	USAID
USAID	USAID

SITIOS DEL WEB COMO FUENTES DE INFORMACION

El propósito de esta sección es para mostrar los sitios en el internet que fueron utilizados como fuentes de información y también de medir el alcance de visión para el futuro de Desayuno Escolar en términos de buscar donadores internacionales. También hay fuentes de información justificando la necesidad de un buen desayuno para aprendizaje. Toda esta información se puede ser utilizado en la implementación del plan de Mercadeo como contenido de los textos y mensajes en los mecanismos de mercadeo.

Sitio	Tópico
www.care.org/programs/program_area.cfm?PID=1260	Care, presencia en Bolivia
www.catholicrelief.org/where/Bolivia/harvest.cfm	Catholic Relief Services, presencia en Bolivia
www.unicef.org/vitamina/home.html	Deficiencias de Vitamina A
www.directrelief.org/bolivia.htm	Direct Relief International, presencia en Bolivia
www.elca.org/co/hunger	Evangelical Lutheran Church World Hunger Program
www.elca.org/dcs/hunger.grant.criteria.html	Evangelical Lutheran Church World Hunger Program-Grant Information
www.freedomfromhunger.org/ourprog/tier2/bolivia.html	Freedom from Hunger, presencia en Bolivia
www.unicef.org/vitamina/resources.html	Global Initiative - Vitamina A
www.relief.fhi.net/where_work/bolivia/index.htm	International Relief Network, presencia en Bolivia
www.fns.usda.gov/fns/menu/whatsnew/breakfast/support/monthly3.htm	Justificación de necesidad de desayuno en el colegio, USA
www.lwr.org/contact.html	Lutheran World Relief
www.plan-international.org/international/about/where/bolivia.html	Plan International, presencia en Bolivia
www.projectconcern.org/bolivia.html	Project Concern, presencia en Bolivia
www.fns.usda.gov/fns/menu/whatsnew/breakfast/support/0103.txt	Relaciones entre aprendizaje y Nutrición
www.jsi.com/intl/omni/bolivia.html	USAID Study OMNI, Bolivia, Consultor John Snow
www.fields.org/links.htm	World Christian Missionary Organization Links
www.who.int/ico/actcountlevel.html	World Health Organization presencia en Bolivia