Dry Onion Marketing Plan

Plan de Comercialización de Cebolla Seca

Author / Autor:
Enrique Rivas

Submitted / Presentado

June 2002 Junio de 2002

MAPA

Market Access and Poverty Alleviation

Acceso a Mercados y Alivio a la Pobreza

USAID/Bolivia
Economic Opportunities Office / Oficina de Oportunidades Económicas
Jorge Calvo, CTO

Contract No. / No. de Contrato PCE-I-08-99-00003-00

Task Order No. / Orden de Tarea No. 806

Implemented by the Chemonics RAISE Consortium, Chemonics International Incorporated with CARE, Texas A&M, and PRIME International
Implementado por el Consorcio Chemonics RAISE, Chemonics International Incorporated junto con CARE, Texas A&M, y PRIME International

Table of Contents

1. Executive Summary 5

2. Analysis of the Situation 7

2.1. Analysis of the Industry 7

2.1.1. The Market 7

2.1.2. Market Activity 7

2.1.3. Product Sale, Cost, and Gross Utility 9

2.1.4. Technology 12

2.1.5. Market Characteristics 14

2.1.6. Social and Governmental Aspects 15

2.1.7. Analysis of the Attractiveness of the Onion Chain 17

2.2. Window Analysis 20

2.2.1. Tendencies of Windows, Costs, and Utilities by Product 20

2.2.2. Costs and Product Utilities 21

2.2.3. Distributors, Consumers, and Key Clients 23

2.3. Competition Analysis 25

2.4. Client Analysis 27

3. Objective and Projected Results 29

3.1. The FDTA-Valleys Objective for this Plan 29

3.2. Projected Marketing Results 29

3.2.1. In the sales arena: 30

3.2.2. In the institutional arena: 30

3.2.3. In the technological arena: 31

4. Assumptions and Guidelines 31

4.1. Quality 31

4.2. Costs 34

4.3. Marketing System 35

5. Marketing Strategy 40

5.1. Product Development 40

5.1.1. Production Technology 41

5.1.2. Harvest and Post-harvest

Tabla de Contenido

1. Resumen Ejecutivo 5

2. Análisis de la Situación 7

2.1. Análisis De La Industria 7

2.1.1. El Mercado 7

2.1.2. Actividad del Mercado 7

2.1.3. Ventas, costos y utilidad bruta del producto 9

2.1.4. Tecnología 12

2.1.5. Características del Mercado 14

2.1.6. Aspectos Sociales y Gubernamentales 15

2.1.7. Análisis del atractivo de la cadena de cebolla 17

2.2. Análisis de las ventas 20

2.2.1. Tendencia de las ventas, costos y utilidades por producto 20

2.2.2. Costos y utilidades por producto 21

2.2.3. Distribuidores, consumidores finales y clientes clave 23

2.3. Análisis de la competencia 25

2.4. Análisis de los clientes 27

3. Objetivo y Resultados 29

3.1. Objetivo de la FDTA-Valles para este Plan 29

3.2. Resultados de Mercadeo 29

3.2.1. En el ámbito de las ventas: 30

3.2.2. En el ámbito institucional: 30

3.2.3. En el ámbito tecnológico 31

4. Supuestos y lineamientos 31

4.1. Calidad 31

4.2. Costos 34

4.3. Sistema de comercialización 35

5. Estrategia de mercadeo 40

5.1. Del Producto 40

5.1.1. Tecnología de producción 41

Technology 41
5.1.3. Infrastructure 42
5.1.4. Packaging Material 43
5.1.5. Labeling 44
5.2. Distribution 45
5.2.2. Empowerment and Training of Onion Intermediaries 47
5.2.3. Guidance and Technical Assistance to Present and Potential Exporters 48
5.3. Prices 49
5.3.1. Promotion of Price Policies 51
5.3.2. Training Producer Associations in the Use of Information Systems, Financing, and Price Formation 52
5.4. Publicity and Advertising 52
5.4.1. Communication to Clients (wholesalers and intermediaries in general) about the Benefits of the Product, the Technology, and the System 53
5.4.2. Communication to Final Consumers about the Benefits of Purchasing Dry Onion Packaged in Mesh Bags 54
5.4.3. International Advertising of Bolivian Onion 55

5.1.2. Tecnología de cosecha y poscosecha 41
5.1.3. Infraestructura 42
5.1.4. Material de empaque 43
5.1.5. Marca 44
5.2. De la Distribución 45
5.2.2. Fortalecimiento y capacitación a intermediarios de cebolla 47
5.2.3. Asesoramiento y asistencia técnica a exportadores actuales y potenciales 48
5.3. De los Precios 49
5.3.1. Promoción de la política de precios 51
5.3.2. Capacitación a asociaciones en uso de sistemas de información, costeo y procesos de formación de precios 52
5.4. De la Publicidad y Promoción 52
5.4.1. Comunicación a clientes (mayoristas, intermediarios en general) acerca de los beneficios del producto, la tecnología y el sistema. 53
5.4.2. Comunicación a consumidores finales de los beneficios de consumir cebolla seca empacada en bolsas de malla 54
5.4.3. Promoción internacional de la cebolla boliviana 55

1. Executive Summary

The onion commodity chain has been chosen by the FDTA-Valleys for technological support due to the large number of families that are involved in onion production and marketing and due to the productive and commercial development potential of this chain.

The use of certified, high genetic quality seed, the adoption of harvest and post-harvest technology, and the use of appropriate parking materials are some of the lines of intervention that have been used in four onion technological innovation projects (PITAs) of the FDTA-Valleys. Each of these projects are being implemented by grantees in five regions of the Bolivian valleys (Culpina, the margins of the San Juan del Oro River, the low and central valley of Cochabamba, Mizque, and Saipina), covering the most important onion production areas of the Bolivia.

The development concept behind these PITAs is that the principal conditions that hold back the development of the onion chain can be broken through the adoption of improved techniques in harvest, post-harvest, selection, packaging, and storage activities. Conditions that impede this development are losses in harvest, post-harvest and storage activities, a lack of de-seasonalizing supply, and the absence of price differentiation on the basis of product quality.

In conjunction with these activities, PITAs should aid in the development of a marketing system and in the empowerment of rural economic organizations through an association model.

These PITAs have an initial duration of eighteen months, but they fit into a grander vision of development of the onion commodity chain. A large part of the elements that form this vision are presented in this document.

The Bolivian onion market is not very different from the markets of other vegetable or fruit markets that make up the basic food basket.

1. Resumen Ejecutivo

La FDTA-Valles ha priorizado la cadena agroalimentaria de cebolla como sujeto de apoyo e innovación tecnológica basada en el gran número de familias que participan de su cultivo y comercialización y en las potencialidades de desarrollo productivo y comercial.

El uso de semilla certificada de alta calidad genética, la adopción de tecnología de cosecha y poscosecha y el uso de materiales de embalaje adecuados son algunas de las líneas de intervención que han derivado en 4 proyectos de innovación tecnológica en cebolla (PITAs), los que están siendo implementados por sendos oferentes de servicios en 5 regiones de los valles del país (Culpina, márgenes de río san Juan del Oro, Valle bajo y central de Cochabamba, Mizque y Saipina) cubriendo las mas importantes cuencas productoras de cebolla del país.

La hipótesis de desarrollo de estos PITAs es que mediante la adopción de técnicas de cosecha, poscosecha, selección, embalaje y almacenamiento es factible romper los principales condicionantes que están frenando el desarrollo de la cadena, principalmente las pérdidas de cosecha, poscosecha y almacenamiento, la escasa oportunidad de desestacionalización de la oferta y la nula diferenciación de precios por calidad.

De manera paralela los PITAs deberán apoyar el desarrollo de un sistema de comercialización y el fortalecimiento de las organizaciones económicas campesinas bajo el modelo de asociaciones.

Estos PITAs tienen una duración inicial de 18 meses, pero se insertan en el marco de una visión más amplia de desarrollo de la cadena. Gran parte de los elementos que conforman esa visión están expresados en éste documento.

El mercado de la cebolla en Bolivia no se diferencia grandemente del de los otros productos horto-frutícolas que conforman la canasta básica.

It is a market in which the activities of product gathering, transportation, and wholesale activities are not clearly differentiated. The intermediary links and agents that make them up are grey areas that are difficult to define.

Es un mercado en el que las actividades de acopio, transporte y ventas mayoristas no están claramente diferenciadas. Los eslabones de intermediación y los actores que los conforman muestran espacios grises en los que no es muy simple diferenciarlos.

It is a huge challenge to generate a new product for the market and to make it stand out and then wait for economic improvements for the agents involved in this process. Until now in Bolivia, most interventions in the agricultural sector have concentrated their efforts in productivity without attempting to find a solution to inefficient mechanisms involved in market access. The focus of the FDTA-Valleys is to resolve these market access limitations in conjunction with the expansion of supply.

El generar un nuevo producto para ese mercado, diferenciarlo y esperar una mejoría en los retornos económicos para todos los actores involucrados representa un enorme desafío. Hasta ahora en el país, la mayoría de las intervenciones en el sector agropecuario han concentrado sus esfuerzos en la productividad sin procurar resolver los mecanismos de acceso eficiente a los mercados. El enfoque de la FDTA-Valles es el de resolver estas limitaciones de acceso a mercados de manera paralela al desarrollo de la oferta.

Given the generic nature of onion and the absence of national quality standards, the mentioned effort is even greater because it implies generating those quality standards. The FDTA-Valleys has determined that the quality standards that are to drive the cultivation and marketing of onion should be made up of the following:

Dada la naturaleza genérica de la cebolla y la ausencia nacional de estándares de calidad, el esfuerzo es mayor porque implica el ir generando éstos estándares. La FDTA-Valles ha definido que la calidad de la cebolla que promoverá para su cultivo y mercadeo deberá estar integrada por:

a) Variety uniformity

b) Resilience in transportation, handling, and storage

c) Size selection

d) Packaging in mesh bags

e) Exact weight

a) Uniformidad varietal

b) Resistencia al transporte, manipuleo y almacenamiento

c) Selección por calibres

d) Embolse en bolsas de malla.

e) Peso exacto

In addition to achieving quality standards, the improvement of the current marketing system is sought by working with all agents involved, respecting their roles and seeking to generate efficiencies.

También se busca mejorar el sistema de comercialización sobre la base del actual, trabajando con todos los actores, respetando sus roles y buscando generar eficiencias.

The short-term implementation of these first PITAs runs the risk of causing distortions regarding the future of the onion chain in Bolivia among grantees and the FDTA-Valleys. The purpose of the present document is to define and make known the vision of the FDTA-Valleys and to produce strategic guidelines for orienting the actions of technological grantees.

This document contains an updated analysis of the onion industry, including its market, market windows, international competition, the attractiveness of this industry, and also presents the development of a marketing strategy that incorporates product, distribution, price, and promotional guidelines.

2. Analysis of the Situation

2.1. Analysis of the Industry

2.1.1. The Market

Onion is an agricultural product that enters the market in its natural form, that is to say that it does so without having gone through any transformation and/or industrialization processes that greatly modify the post-harvest state.

Onions are part of the so-called basic food basket, meaning that onions are consumed on a mass level and that their use is mainly related to the fulfillment of alimentary and nutritional needs of households. Onion is also recognized on a lesser scale for its being used in processing businesses (commodity businesses).

Onions are a product with low unitary value, and, for this reason, the costs of handling and transportation are significant in relation to its final value.

2.1.2. Market Activity

- The fruit and vegetable markets of Bolivia are organized in traditional ways, without having undergone substantial changes in the past years. The following are principal characteristics of markets:

El corto plazo de implementación de éstos primeros PITAs tiene el riesgo de provocar asimetrías de visión sobre el futuro de la cadena de cebolla en Bolivia entre los oferentes y la Fundación, el sentido del presente documento es el de definir y socializar la visión institucional y generar lineamientos estratégicos que orienten las acciones de los oferentes de tecnología.

El documento contiene un análisis actualizado de la industria de la cebolla, su mercado, las ventas, la competencia internacional, el atractivo de la industria y el desarrollo de la estrategia de mercadeo integrada por lineamientos referentes al producto, la distribución, los precios y la promoción.

2. Análisis de la Situación

2.1. Análisis De La Industria

2.1.1. El Mercado

La cebolla es un producto de origen agrícola que llega al mercado en la condición “in natura” es decir sin procesos de transformación y/o industrialización que modifiquen grandemente su condición después de la cosecha.

Forma parte de la denominada “canasta básica” lo que representa que es de consumo masivo y su uso está relacionado principalmente a la satisfacción de las necesidades alimenticias y nutricionales de los hogares. Se reconoce adicionalmente y en menor escala el consumo de cebolla por empresas de transformación (agroalimentos).

Es un producto de bajo valor unitario, por lo que la incidencia de los costos de manipuleo y transporte es significativa frente a los valores finales.

2.1.2. Actividad del Mercado

- Los mercados de productos horto-frutícolas del país, se encuentran organizados de una manera tradicional, sin cambios sustanciales en los últimos años, los siguientes son los elementos principales de caracterización de las actividades de mercado:

- Insufficient infrastructure (The physical structures are not in proportion to demographic and urban development of the cities where they are located. Mostly the markets are open air, with weak or no service structure for product handling, conservation, weighing or storage).

- Sale structure based on fixed wholesale systems, volatile providers, and a large number of retailers (From the perspective of producers, this situation is a typical oligopoly, in which a small number of wholesalers operate). Business power is concentrated in the wholesalers by the fact of their small number and their greater financial and negotiation abilities.

- The majority of transactions are made in the so-called big markets, which have a clear wholesale character. Most of the small markets are stocked from the large ones, and there are no direct significant links between growers and agents of the small markets (as in the case of Yacuiba or Montero).

- Wholesalers working in family groupings which, in many cases, include transportation, which in itself is part of the gathering link. These transporters are called “rescuers,” and almost always form part of the wholesale system established in the markets.

- Insuficiente infraestructura (Las estructuras físicas de los mercados no guardan proporción con el desarrollo demográfico y urbano de las ciudades que los acogen, son en su mayoría al aire libre y con débiles o inexistentes estructuras de servicios de manipuleo, conservación, pesaje y almacenamiento)

- Estructura de ventas establecida en sistemas de mayoristas fijos, proveedores volátiles y un gran numero de minoristas. (Desde la perspectiva de los productores es un típico oligopsonio, en el que operan un número pequeño de mayoristas, desde la perspectiva de los minoristas es un oligopolio). El poder de negociación está concentrado en los mayoristas por su reducido número y mayor capacidad financiera y de gestión.

- La gran mayoría de las transacciones se realizan en los denominados mercados grandes, los que tienen una clara naturaleza mayorista. Muchos de los mercados pequeños se abastecen a partir de los grandes y no existen vínculos directos importantes entre productores y agentes de mercado (Como el caso de Yacuiba o Montero).

- Los mayoristas mantienen grupos familiares en los que en muchos casos está integrado el transporte, el que a su vez es parte del eslabón de acopio, a éstos sujetos se los denomina rescatistas y casi siempre forman parte del sistema de mayoristas fijos establecidos en los mercados.

- Retailers are found in the markets of product concentration in which they make purchases, mostly from wholesalers who buy whole truckloads at times from rescuers and growers. The purchase basis is connected with the mode of payment (in cash directly to the owners of the load, and by credit to wholesalers); price and quality factors also intervene.

- The packaging system is not standardized, and even less is that of selection. Different modes of handling and transportation are differentiated, which most of the time are related to the origin of the onion (In bulk = from Culpina; blue bags = from Cochabamba; red bags = from Oruro).

- There are some price variables based on product origin, although origin does not explicitly affect quality.

2.1.3. Product Sale, Cost, and Gross Utility

The marketing structure of onion in Bolivia has a significant influence on final prices, even more than the influences of production costs. This fact shows a tendency toward placing greater negotiation power in the links of concentration and wholesale distribution.

- Los minoristas acuden a los mercados de concentración en los que realizan las compras, la mayor parte de las veces desde los mayoristas que compran camiones enteros y eventualmente desde los dueños de las cargas (rescatistas y productores). La razón de compra está principalmente vinculada a la modalidad de pago (al contado directamente de los dueños de la carga, a crédito de los mayoristas), además intervienen aspectos de precio y calidad.

- No está estandarizado el sistema de empaque y menos la selección, se distinguen distintas modalidades de manipuleo y transporte del producto, la mayoría de las veces relacionado al origen de la cebolla (A granel = Culpina, Bolsas azules = Cochabamba, Bolsas rojas = Oruro).

- Existen algunos parámetros de precio por origen del producto, sin que esto refleje una situación explícita de calidad.

2.1.3. Ventas, costos y utilidad bruta del producto

La estructura de comercialización de la cebolla en Bolivia tiene importante influencia en el proceso de conformación de los precios finales, aun más que la influencia de los costos de producción. Lo que muestra una tendencia de mayor poder de negociación en los eslabones de concentración y distribución mayorista.

The marketing chain begins in the transactions that are directly made by producers. The characteristics of these transactions vary according to production zone and to the landholding size or type of farmer. A constant factor in the different production zones of the Bolivian valleys is that of small family plots, creating a situation in which there is a large number of suppliers per production zone. Most of the time, these suppliers have weak organizational structures that are rarely involved in sale processes. Clients or buyers of onion from these producers are usually a) other producers who gather together onion and ship it to market, b) rescuers, who usually are connected with wholesalers in principal markets and who are integrated at the transportation level, and c) wholesalers who in person or through a representative gather up the supply of one or more producers on the basis of various kinds of connections.

La cadena de comercialización se origina en las transacciones que son efectuadas de manera directa por los productores, estas transacciones varían en sus características según la región de producción y según el tamaño o tipo de agricultor. La constante en las distintas zonas de producción de los valles de Bolivia es el minifundio o la pequeña parcela familiar, lo que genera una gran cantidad de oferentes por zona productora, la mayor parte de las veces con débiles estructuras de organización y con baja incidencia en los procesos de venta. Los clientes o compradores de la oferta de cebolla de los productores son normalmente a) otros productores que acopian la cebolla y la transportan hasta los centros de mercado, b) rescatistas que normalmente están vinculados a mayoristas de los principales mercados y están integrados al eslabón de transporte, c) mayoristas que en persona o por delegación acopian la oferta de uno o más productores basados en vínculos de diversa índole.

En áreas cercanas a los mercados, principalmente en Saipina, se ha generalizado la práctica de entregar la cebolla “sobre camión puesto en el mercado de abasto de Santa Cruz”, con resultados cuestionablespor las presiones de perecibilidad que normalmente obligan a transacciones “apuradas”, en definitiva este sistema ha incrementado el poder de negociación de los mayoristas.

In areas near markets, mainly in Saipina, the practice of delivering onion “on a truck established in the Abasto Market of Santa Cruz” is common. The results of this are questionable due to pressures arising from the perishability of the product that usually force “fast” transactions. This system has definitely increased the negotiation powers of wholesalers.

This first transaction is usually carried out in the production zone itself, although, when the prices that these agents offer are very low, some producers at times come together and ship the onion to the central markets themselves.

Esta primera transacción se realiza habitualmente en la misma zona de producción, aunque cuando los precios que ofertan estos agentes de mercado son muy bajos, es frecuente que algunos productores se alíen y transporten su cebolla hasta los principales mercados.

The second point of sale is at wholesale markets. In these markets the product changes hands, although in essence the conditions or state of the product itself does not change. At this point the owners of the truck-load sell to a) wholesalers, b) retailers, and/or c) consumers.

El segundo momento de venta se da en los denominados mercados mayoristas, en éstos se produce un cambio de propiedad sobre el producto, aunque en esencia no varían las condiciones o el estado del producto mismo. En este punto los propietarios de la carga sobre el camión la venden hacia; a) mayoristas, b) minoristas, c) amas de casa.

This situation varies according to marketplace; however, in most of the markets it is common that the greater volume of the product is purchased by wholesalers who buy whole truckloads and then unload the cargo or sell it on the same truck.

At this time of sale, the price increases. This increase is generated by the costs of handling, selection, and packaging, or simply by the transaction itself, according to the general market practices or the origin of the product.

In the markets of Santa Cruz and of La Paz, there is a larger supply of onion in bulk, mainly from Culpina. In addition to simple transactions, selection and packaging of the product is carried out, this being done by the wholesalers themselves. In these cases, wholesalers margins are larger due to the costs of manual labor, packaging materials, and product loss.

Estas condiciones son variables según la plaza, sin embargo en la mayoría de los mercados es habitual que el mayor volumen de producto sea adquirido por los mayoristas, quienes compran camiones enteros y proceden al descarguío o venta sobre el mismo camión.

En este momento de venta, se produce también un incremento en el precio, generado por los costos de manipuleo, selección, embolse, o simplemente transacción según sea la práctica habitual de mercado y aún el origen del producto.

En los mercados de Santa Cruz y La Paz, en los que la presencia de Cebolla "a granel" proveniente principalmente de Culpina es mayor, además de la transacción simple es posible encontrar procesos de selección y embolse efectuados por los mismos mayoristas, en éstos casos naturalmente los márgenes del mayorista son mayores como efecto de los costos de mano de obra, material de embolse y merma.

Por ejemplo, en los mercados mayoristas de Cochabamba (Santa Bárbara y Campesino) los mayoristas adquieren camiones enteros con cebolla embolsada, descargan las bolsas en sitios temporales y realizan ventas, la mayor parte de las veces, unitarias (bolsa por bolsa) a otros mayoristas que se localizan en mercados de corte más urbano en la misma ciudad o a transportistas-mayoristas que realizarán las transacciones en plazas urbanas distantes como Yacuiba o Camiri. En esencia no existe ningún proceso de agregación de valor al producto y los márgenes de transacción son pequeños frente al valor final de la venta, no son mayores a un 10%.

For example, in the wholesale markets of Cochabamba (Santa Bárbara and Campesino), wholesalers purchase whole trucks with bagged onion, unloading the bags in temporary locations and making sales. Most of these sales are per unit (bag per bag) to other wholesalers located in more urban markets of the same city or to transport-wholesalers who make transactions in distant urban marketplaces like Yacuiba or Camiri. In essence, there is no value aggregation to the product, and transaction margins are little in comparison with the final sale, with these margins not being more than 10%.

The third point of sale is in second level or wholesale-retail markets, in which the unit of sale is still in bags of various 25 lb. bags (arrobas) for wholesale transactions (the number of arrobas per bag varies according to the origin of the onion) or in a forth of a 25 lb. bag (cuartillas) or 25 lb. bags or pounds for retail transactions. These sales are made interchangeably at the same sale location and by the same operators, with the time of sale being one of the elements that defines the nature of the sale (wholesale very early in the morning, retail later in the morning).

El tercer momento de la venta se da en mercados de segundo grado o mayoristas-minoristas, en los que las unidades de venta aún se mantiene en bolsas de varias arrobas (el número de arrobas por bolsa varía según el origen de la cebolla) para ventas al por mayor o en arrobas, cuartillas de arroba o libras para ventas al por menor. Estas transacciones se realizan indistintamente en el mismo punto de venta y por los mismos operadores, siendo la hora uno de los elementos que define la naturaleza de las ventas (mayoristas muy temprano, minoristas más tarde en la mañana).

The value of the transaction is generated by the costs of handling, transportation, and condition margins, which normally vary according to the sale unit and increase when the unit reduces. This later fact is caused mostly by product loss and by the selection process since there is a lack of quality differentiation at the time of bagging in the field or by the wholesaler.

Usually small retailers stock second level markets with onion in big bags and in 25 lb. bags. These retailers make sales in minor markets, street stands, and mini-markets, thus generating a fourth point of sale in that to final consumers.

Some consumers make purchases in all these points or links; however, it is more common that they do so in second and third level markets.

El valor de transacción está generado por los costos de manipuleo y transporte y el margen de utilidad, que normalmente varía según la unidad de venta, haciéndose mayor mientras la unidad se reduce, en gran medida provocado por la merma y la selección efecto de la poca diferenciación de calidad al momento del embolse en campo o por el mayorista.

Los que se abastecen de estos mercados de segundo grado en bolsas grandes y en arrobas, son normalmente pequeños minoristas que efectúan ventas al detalle en mercados menores, puestos callejeros, micromercados, tiendas de barrio, generando un cuarto momento de venta hacia consumidores finales.

En todos los momentos o eslabones, algunos consumidores finales realizan compras, sin embargo es mas frecuente que lo hagan en mercados de segundo y tercer grado.

2.1.4. Technology

Various types and levels of technology application in onion production, post-harvest processes, handling, and marketing co-exist in Bolivia.

In the production phase the processes of seed production, seedling cultivation, transplant, and cultural management, with different levels of agrochemicals like fertilizers and pesticides, are diffentiated. In general terms, apart from the technology of selection and production of seeds, there are no notable differences in the productive processes. The common level of production is more or less acceptable, mostly in comparison with the handling of other crops. The different degrees of agrochemical use is influenced by the greater or lesser presence of pest and disease or by soil fertility, this being more important in onion mono-cultivation regions.

2.1.4. Tecnología

Coexisten diversos tipos y grados aplicación de tecnologías de producción, poscosecha, manipuleo y comercialización de cebolla en Bolivia.

En la fase de producción se distinguen procesos de producción de semilla, de siembra en almacigueras, de transplante y manejo cultural con variados niveles de uso de insumos agroquímicos como fertilizantes y pesticidas. En términos generales además de la tecnología de selección y producción de semillas, no se han apreciado notables diferencias en los procesos productivos, el grado común es medianamente aceptable, principalmente si se compara con el manejo de otros cultivos. El distinto grado de uso de agroquímicos está influenciado por la mayor o menor presencia de plagas y enfermedades o la fertilidad del suelo, siendo más significativo en regiones de monocultivo de cebolla.

Two opportunities for introducing improvements in the production process are envisioned. The first is in reference to the use of certified quality seeds that have appropriate levels of genetic selection. The second is in the promotion and adoption of Integrated Pest Handling technologies that orient farmers in appropriate crop rotation, soil handling, and rational use of agrochemicals, and other means of preventing and controlling phytosanitary damages.

Applied technology for determining the time of digging up bulb onion (harvest) is rarely efficient. Growers define the time of harvest when the foliage area has already disappeared, using the principle of the storage on the same field before digging up the crop, resulting with great losses. In many cases producers continue to irrigate onions after leaves have already sprouted. Once harvested, the onion is bagged or is directly loaded on a truck without curing, drying, or selection. All of these methods are unfavorable to the shelf life of the product. This factor reduces the negotiation abilities of producers, generating conditions that are favorable to the oligopolistic system that has already been described.

Handling and transportation technology is inefficient, generating a large amount of product damage and leading to the transportation of loss and unmarketable material. The range goes from loading and transportation of onion in bulk to the use of bags of nearly 70kg each, the most common being red compact polypropylene bags of 70 to 110 kg. This technology is inadequate as seen in the damages caused by the loading, transportation, and handling of onion in these bags and in reduced product preservation caused by inadequate air circulation in transportation.

Dos oportunidades de introducir mejoras en el proceso de producción son visualizadas, la primera está referida al uso de semillas de cebolla de calidad certificada y con apropiados niveles de selección genética. Y la segunda mediante la promoción y adopción de tecnologías de Manejo Integrado de Plagas que orientarían a la apropiada rotación de cultivos, manejo de suelos y uso racional de agroquímicos y otras fuentes de prevención y control de daños fitosanitarios.

La tecnología aplicada para determinación del momento de cavado (cosecha) de la cebolla para cabeza es poco eficiente, los productores definen el momento de corte cuando el área foliar ya ha desaparecido, usan el principio de almacenamiento en el mismo campo, con grandes pérdidas antes del cavado. Una vez que es cavada, la cebolla es embolsada y/o cargada directamente en el camión sin procesos de curado, secado ni selección. En muchos casos continúan regando la cebolla cuando el volcamiento de hojas ya se ha producido. Todos estos componentes de la tecnología desfavorecen la vida del producto en anaquel, lo que reduce la capacidad de negociación de los productores y genera apropiadas condiciones para el sistema oligopsónico ya descrito.

La tecnología de manipuleo y transporte es poco eficiente, generando gran cantidad de daño en el producto y favoreciendo el transporte de merma y material no comercializable, los rangos van desde estibaje y transporte de cebolla a granel hasta el uso de mallas de tipo red en bolsas de cerca de 70 kilogramos de contenido, pasando por el más generalizado de los empaques, bolsas de polipropileno en red compacta, que contienen entre 70 y 110 Kg. La tecnología se muestra ineficiente por los daños que se provocan al producto en el estibaje, transporte y manipuleo y en la reducida oportunidad de conservación por ineficiencias de circulación y renovación de aire.

Unusual quality in variety uniformity, phytosanitary quality, and selection and presentation of some onion found in the market, mainly in onion from Peru and Argentina, present an opportunity for producing onion of international standards to bring about process efficiency and value generation.

Diferencias en el producto presente en el mercado, principalmente el proveniente del Perú y la Argentina en cuanto a la uniformidad varietal, calidad fitosanitaria, selección y empaque, muestran la oportunidad de alcanzar estándares internacionales para facilitar la eficientización de los procesos y la generación de valores.

2.1.5. Market Characteristics

The characteristics of onion in the market (in that they are mass consumed and part of the basic food basket) make onion a product that is not very elastic; that is to say that the growth or reduction of demand does not dramatically bring about differences in sale prices.

In addition to these factors, consumption of onion is tied to cultural alimentary practices, mainly in the preparation of stews, cooked dishes, and salads.

Consumption tradition favors pungent red onion, and, in lesser measure, white onion, the consumption of which is almost completely located among higher social segments.

Onion selection by quality and size is located at final mediation levels and is emphasized in segments with more purchasing power.

Globalization and the economic crisis of Bolivia, plus the greater technical and professional training of city dwellers, are creating a tendency in young households to opt for a smaller number of children and for both of the couple to work. This tendency is reflected in the onion market due to the reduced preparation of elaborate dishes or plates that demand a great deal of time to prepare and due to a movement towards simpler meals like salads and pre-prepared food.

2.1.5. Características del Mercado

Las características de la cebolla en el mercado (masivo, parte de la canasta básica), la definen como un producto poco elástico, es decir, el crecimiento o constricción de la demanda no se ven seriamente afectados por las diferencias en los precios de transacción.

Adicionalmente el consumo está ligado a prácticas culturales alimenticias, principalmente la preparación de guisos, estofados y ensaladas.

La tradición de consumo favorece a la cebolla roja picante y en menor medida a la cebolla blanca casi localizada en segmentos más altos de la sociedad.

La selección por calidad y calibre esta generalizada en los niveles de intermediación final y enfatizada en los segmentos de mayor poder adquisitivo.

La globalización y la crisis económica, sumadas a una mayor capacitación técnica y profesional de los habitantes urbanos, esta generando una tendencia en hogares jóvenes por preferir un menor número de hijos y tener actividad laboral de ambos cónyuges. Esta tendencia tiene su expresión en el mercado de la cebolla por una potencial reducción de consumo en la preparación de platos muy elaborados o que demandan mucho tiempo para su preparación y una orientación hacia alimentos más sencillos como ensaladas y comida pre-elaborada.

This tendency could open up a bigger opportunity for less pungent or sweeter onions than are used traditionally and for an appreciation of onions that are more resilient in storage. Both opportunities pave the road to the promotion of new varieties and the justification for the use of new harvest and post-harvest technologies.

Esta tendencia podría abrir una mayor oportunidad para cebollas menos picantes o más dulces que la tradicional boliviana y a la valoración de la resistencia del producto en almacenamiento. Ambas oportunidades muestran el camino en la promoción de nuevas variedades y en la justificación de nuevas tecnologías de cosecha y poscosecha.

A characteristic that stands out in the sale cycle is the use of indistinct types of packaging and sale weights. Even in the same production zones it is possible to identify up to four different forms of selling the product according to destination. This lack of standardization generates a series of losses at the production level, since producers are not selling their product by weight but by volume, with the disadvantage being reflected in their incomes. The standardization of weight and measurements in onion sale will cause some initial conflicts at the wholesale level, but doing such is an opportunity to better the income and the sale capacities of the agents of the production link.

En el ciclo de ventas resalta la característica de uso indistinto de tipos de empaque y pesos para la venta, aún en las mismas regiones productoras es posible identificar hasta 4 distintas formas de vender el producto según el destino de éste, esta ausencia de normalización está generando serias pérdidas al nivel de productores, quienes en la práctica no están vendiendo su producto por peso como suponen si no por volumen, con la desventaja que esto representa en sus ingresos. La normalización de pesos y medidas en el comercio de cebolla generará algunos conflictos iniciales al nivel de mayoristas, pero representa la oportunidad de mejorar los ingresos y la capacidad de negociación de los actores del eslabón de producción.

2.1.6. Social and Governmental Aspects

The production and commercialization of fruit and vegetable products in Bolivia has not merited significant interventions from governmental entities. Isolated activities have been initiated by state and private sector institutions (mainly NGOs) but without any strategic consistency with a vision to value chains and national projections.

2.1.6. Aspectos Sociales y Gubernamentales

La producción y comercialización de productos horto-frutícolas en Bolivia no ha merecido importantes acciones de los entes gubernamentales. Acciones aisladas han sido promovidas por entidades estatales y del sector privado (principalmente ONG´s) sin que en ningún caso muestren la consistencia de intervenciones con enfoque estratégico, visión de cadenas de valor y proyección nacional.

In this framework enters onion, being a program of the FDTA-Valleys that is the first recorded project in Bolivia to be planned by agro-ecological zone and operating in various links of the production-consumption chain.

En ese marco se inscribe la cebolla, siendo el programa de la FDTA-Valles el primero del que se tiene referencia que tiene una proyección por piso agroecológico y está operando en diversos eslabones de la cadena producción-consumo.

The isolated interventions referred to (isolated because in the majority of the cases they have addressed only the production link and have not operated in connection with integral or national development plans) have promoted the adoption of production and post-harvest technologies, added to practices traditional among producers and those influences coming from other areas, mainly Argentina.

Las referidas intervenciones aisladas (se las denomina aisladas porque en la mayoría de los casos han ocupado solamente el eslabón de producción y no han operado vinculadas a planes de desarrollo de carácter integral o nacional) han promovido la adopción de la actual tecnología de producción y poscosecha, sumado a la práctica tradicional de los productores y a la influencia de los procesos de migración principalmente a la Argentina.

National policies have shown little consistency with regard to urban markets and the systems of transportation and selling of fresh products. There are practically no regulations for the preservation, conservation, and hygienic conditions of products. The custody of the urban markets is municipal; for this reason the standardization of norms is even more complicated and demands transversal actions and interventions on various levels.

Muestra escasa consistencia la política nacional respecto a los mercados urbanos y a los sistemas de transporte y comercialización de productos frescos, no existiendo prácticamente regulaciones que orienten a la preservación, conservación y estado sanitario de los productos. La tuición de los mercados urbanos es municipal por lo que la estandarización de normas se muestra aún más complicada y demanda acciones transversales e incidencia en varios niveles.

In Bolivia there are two types of production units: small-scale landholders (93%) and agro-industrial estates (7%). Records of the management of surfaces areas in use that are suitable for crops and pastoral activities show that of the total of 28,950,000 hectares in the country only 2,235,000 hectares (7%) are managed by small-scale farmers, while 26,715,000 (93%) are managed by business outfits (Urioste, 1992).

En Bolivia existen dos tipos de unidades productivas: los minifundios (93% de las unidades son minifundiarias) y fincas agroindustriales (7%). La relación de manejo de superficies aptas para cultivos y pastoreo explotadas muestra que de un total 28´950.000 has que existen en el país sólo 2´235.000 ha (7%) están manejadas por las unidades minifundiarias y 26´715.000 ha (93%) por las unidades empresariales (Urioste, 1992).

Seventy percent of food in the country is produced by small-scale farmers located mainly in the Bolivian central valleys, the central high plains, the tops of the La Paz valley, Potosí, Chapare, and the *Yungas* (Cochabamba), the north high plains, yungas, and Alto Beni (La Paz). This production is characterized by a limited use of improved seeds and fertilizers and is based in dry farming with low yield.

El 70% de los alimentos son producidos por las unidades minifundiarias ubicadas principalmente en los valles centrales, altiplano central, cabeceras de valle de La Paz, Potosí, Chapare y Yungas (Cochabamba), altiplano norte, yungas y Alto Beni (La Paz). Esta producción se caracteriza por el uso limitado de semillas mejoradas y fertilizantes, se basa en la agricultura a secano de bajo rendimiento.

Businesses produce 20% of the food supply, in large percentage for agro-exportation. These areas are located in Santa Cruz, the humid Chaco, the Guarayo-Chiquitanía area, the valleys of Santa Cruz, and, in smaller portion, the Bolivian Amazon region. Agro-business activities are characterized by the application of technology, supervised use of hired labor, and the tendency to use industrial products such as improved seed. This sector exports soy, sugar cane, cotton, sunflower, and peanuts, and it also produces rice, corn, and wheat for the national market.

In general terms the average size of property owned by a family is as follows:

High Plains 2.5 ha, Valleys 3.6 ha, Eastern Region 30.0 ha.

There is great inequality in landholding structures. It has been stated, “Agricultural units of up to five hectares represent 68% of the whole and yet control only 1.4% of the total surface area,” (MACA, 1991). Almost a third of agricultural operations of the country possess less than one hectare of land and 43% reach two hectares.

Eighty-five percent of cultivable land is occupied by operations of more than 500 hectares, with these operations barely making up 1.3% of the production unit total.

Onion production is included in this framework, with a cultivation surface area of 6,600 hectares and a national annual yield of 50,000 MT (FAO, 2001).

Onion is a typical small-scale farming crop. It is estimated that around 5,000 families participate in onion production in Bolivia.

2.1.7. Analysis of the Attractiveness of the Onion Chain

A chain approach in the development of the onion industry in Bolivia allows for the visualization of a set of activities from production to an efficient and sustainable market access.

Las unidades empresariales producen el 20% de la oferta alimentaria, en un mayor porcentaje para la agroexportación. Estas áreas están ubicadas en Santa Cruz, el Chaco húmedo, el área Guarayo-Chiquitanía, los valles de Santa Cruz y en menor proporción la Amazonía boliviana. Se caracteriza la aplicación de tecnología, un uso mayoritario de mano de obra asalariada y la tendencia de incorporar insumos de origen industrial como semilla mejorada. Este sector exporta soya, caña de azúcar, algodón, girasol, maní, y también produce para el mercado interno arroz, maíz y trigo.

En términos generales el promedio de propiedad familiar se distribuye:

Altiplano 2,5 ha, Valle 3,6 ha, Oriente 30,0 ha.

Existe una gran desigualdad en la estructura de la tenencia de la tierra. "Las unidades agropecuarias con hasta cinco hectáreas representan el 68% del total y controlan únicamente el 1,4% de la superficie total (MACA, 1991). Casi un tercio de las explotaciones agropecuarias del país posee menos de una hectárea, y 43% de ellas llega a dos hectáreas.

El 85% de la tierra cultivable está ocupada por explotaciones de más de 500 ha que apenas representan el 1,3% del total de unidades (MACA, 1991).

En este marco se inscribe la producción de cebolla, con una superficie 6.600 hectáreas (FAO, 2001) y un rendimiento nacional anual de 50.000 TM.

Es un cultivo típico de minifundio y se estima que alrededor de 5.000 familias participan de su producción en el territorio nacional.

2.1.7. Análisis del atractivo de la cadena de cebolla

El enfoque de cadena en el desarrollo de la industria de la cebolla en Bolivia, permite visualizar el conjunto de actividades que se generan desde la preproducción hasta el acceso eficiente y sostenible en los mercados.

The onion chain in Bolivia generally is a chain that is more or less efficient. This is shown in the existence of various production regions that, one way or another, have persevered in the market for several years.

With the exception of the market in the city of La Paz, where the Peruvian supply of onion is notable, the rest of the markets in Bolivia show a controlling and almost exclusive presence of nationally produced onion.

Legal onion imports have traditionally not been more than 30 metric tons annually (1996). However, export data from Peru show that official shipments that are destined to Bolivia from Arequipa alone are in the order of 675 metric tons monthly (Monthly Agricultural Statistic, Ministry of Agriculture, Peru, February, 2002). Considering that the supply of Peruvian onion in La Paz markets is constant and that in other national markets like Oruro and Cochabamba is seasonal, a conservative estimation of the volume of onion imported from Peru is on the order of 6,000 metric tons annually. These volumes present an immediate opportunity to replace imported onions in the national market in an amount equivalent to 12% of national production.

In other national markets (mostly those of Cochabamba and Santa Cruz) the onion supply from neighboring countries (Argentina and Peru) presents an opportunity for “valve control” in local onion prices. This is to say that when there are limits on local supplies and price trends rise, wholesalers prefer to import, legally or illegally, onion from other borders. The reference price stated by wholesalers is Bs. 17 per 25 lb. bag (arroba); when national onion reaches this price, it is considered good business to import.

De manera genérica la cadena de cebolla es una cadena medianamente eficiente en Bolivia, lo que se constata por la existencia de diversas regiones productoras que de una u otra manera persisten en el mercado desde hace varios años.

A excepción del mercado de la ciudad de La Paz en el que la influencia de la oferta de cebolla peruana es notable, el resto de los mercados del país muestran presencia mayoritaria y casi exclusiva de cebolla producida en el territorio nacional.

Las importaciones legales de cebolla no han superado tradicionalmente las 30 TM anuales (1996), sin embargo los datos de exportación del Perú (Estadística Agraria mensual, Ministerio de Agricultura Perú, Febrero 2002), muestran que las salidas oficiales solamente desde Arequipa con destino a Bolivia son del orden de 675 TM. mensuales. Considerando que la presencia de la cebolla peruana es casi constante en el mercado de La Paz y estacional en otros mercados nacionales como Oruro y Cochabamba, una proyección conservadora del volumen de cebolla importada desde el Perú anualmente está en el orden de las 6.000 TM. Estos volúmenes muestran una oportunidad inmediata de sustitución de importaciones en un equivalente al 12% de la producción nacional.

En los otros mercados nacionales (principalmente en Cochabamba y Santa Cruz) la oferta de cebolla proveniente de los países vecinos (Argentina y Perú) representa una suerte de “válvula de control” a los precios de la cebolla local. Es decir cuanto se producen constricciones en la oferta local y la tendencia de precios es de subida, los mayoristas optan por importar (legal o ilegalmente) cebolla desde estas fronteras, el precio de referencia expresado por los mayoristas es de Bs. 17 por arroba, cuando la cebolla nacional alcanza ese precio, representa un buen negocio importarla.

Per capita consumption of onion in Bolivia is between 5.4 and 5.7 kg. per year. This number is low in comparison to the consumption level in Argentina (13.9 kg), Chile (13.1 kg), Peru (9.9kg), and North America (11kg), however, similar to that of Brasil (5.3kg) and Colombia (5.2kg), and higher than the average of Latin America and the Caribbean (5kg).

El consumo per capita de cebolla en Bolivia se sitúa entre 5.4 y 5.7 Kg. por año, cifra que resulta baja frente al consumo de Argentina (13.9), Chile (13.1), Perú (9.9) y Norteamérica (11), sin embargo, similar al consumo del Brasil (5.3) y Colombia (5.2), y superior al promedio de América Latina y el Caribe (5).

In comparison to countries with a larger per capita consumption, a consumption growth potential that could reach up to 100% is envisioned what in terms of volume would equal 50,000 tons.

Frente a los países con mayor consumo per-capita, se vislumbra un potencial de crecimiento del consumo hasta del 100%, lo que en términos de volumen equivale a 50.000 toneladas.

Additionally, onion export potential, mainly export to tropical countries where cultivation areas are small and which traditionally have been net importers of onion, is attractive.

De igual manera muestra atractividad la potencialidad de exportaciones de cebolla, principalmente a países tropicales en los que la superficie de cultivo es baja y son tradicionalmente importadores netos del producto.

Onion sales abroad on a global level surpass three million metric tons annually. In this framework Europe is the main importer of onion, at 50%, Asia comes in second at 32%. The United States is a very significant importer of onion, with an annual volume that is over 200,000 metric tons (four times the annual production in Bolivia).

El comercio exterior de cebolla a nivel mundial supera los 3 millones de toneladas métricas anuales, en este marco el continente europeo es el principal importador con un 50% de participación, Asia ocupa la segunda posición en importaciones de cebolla con un 32%. Estados Unidos es un importador muy importante con un volumen anual superior a las 200.000 TM (es decir 4 veces la producción anual boliviana).

Sales abroad (imports) registered in South America reach 35,000 metric tons annually (without considering Brazil and Paraguay, for which there is no data), Central America reach 50,000 metric tons, and the Caribbean reach 13,000 metric tons.

El comercio exterior (importaciones) registradas en Sudamérica alcanza a 35.000 TM anuales (sin considerar Brasil y Paraguay por ausencia de datos), Centro América 50.000 TM y el Caribe 13.000 TM.

Total Bolivian onion production represents 1.6% of onion imported on a world level.

El total de la producción boliviana representa el 1.6% de la cebolla importada a nivel mundial.

The figures presented show the enormous market potential onion has in the following areas: a) in replacing nationally imported onion, b) in increasing national consumption, and c) in exportation.

Las cifras expuestas muestran el enorme potencial de mercado de la cebolla en los ámbitos, a) sustitución de importaciones, b) incremento del consumo interno, c) exportaciones.

In all cases access to the identified possibilities demands quantitative and qualitative supply increases and the generation of competitive price windows.

En todos los casos el acceso al potencial identificado demanda acciones en incremento cuantitativo y cualitativo de la oferta y generación de ventajas competitivas en términos de precios.

2.2. Window Analysis

2.2. Análisis de las ventas

2.2.1. Tendencies of Windows, Costs, and Utilities by Product

Figures from the FAO database show Bolivian annual onion production at 50,000 metric tons. Onion imported from Peru is at around 6,000 metric tons. There is no data regarding the volume of onion from Argentina, though the presence of this onion in Bolivian markets is not more than 5% of the global supply, giving an estimation of annual import volume at 2,500 metric tons (equivalent to two trailer truckloads a week).

Based on this information, it is estimated that the market for dry onion in Bolivia is approximately 58,500 metric tons per year, of which 85% is produced locally, 10% is imported from Peru, and 5% is imported from Argentina.

The sale volume in the Bolivian onion industry on the retail level is at US$1,200,000 for Peruvian onion, US$ 750,000 for Argentinean onion, and US$10,000,000 for national onion.

Forty percent of this ten million dollars is received by onion producers, fifteen percent by medium-sized and heavy transporters, and the remaining forty-five percent corresponds to the costs of mediation, handling, urban transportation, and loss.

2.2.1. Tendencia de las ventas, costos y utilidades por producto

Las cifras contenidas en la base de datos de la FAO, reflejan una producción anual de 50.000 TM, las importaciones procedentes del Perú se sitúan en el orden de las 6.000 TM, no se tienen datos del volumen de cebolla procedente del territorio Argentino, sin embargo la presencia de ésta cebolla en los mercados nacionales no representa más allá de un 5% de la oferta global, lo que nos orienta a estima un volumen de importación anual de 2.500 TM (equivalentes a 2 camiones tipo trailer por semana).

Por lo tanto se estima que el mercado de cebolla seca en Bolivia es del orden de 58.500 TM anuales, de las que un 85% son producidas localmente, un 10% proviene del Perú y un 5% de la Argentina.

El volumen de negocios en la industria de la cebolla en Bolivia en el nivel de ventas al detalle, está conformado por $us. 1.200.000 de la cebolla peruana, $us. 750.000 de la cebolla Argentina y $us. 10.000.000 de la cebolla nacional.

Los productores de cebolla participan en un 40% de estos 10 millones de dólares, el transporte mediano y pesado en un 15%, y el restante 45% corresponde a costos de intermediación, manipuleo, transporte urbano y mermas.

Market wholesale prices, and, in some cases final costs, differ according to product origin. Because of its variety characteristics, Argentinean onion is usually the most expensive in the market, receiving up to 300% more than national onion. Peruvian onion normally is valued at 50% over national onion. Bolivian onion prices vary by origin. Mizqueña onion receives one of the better prices, together with Llajta, or low valley onion, that also has good value. Onion from Oruro, Saipina, and Culpina usually receive the lowest prices.

It is important to point out that Peruvian onion has a higher market value due to quality factors (those arising from variety selection, size selection, presentation, drying, and curing). This fact represents an immediate opportunity to better national onion prices through differentiation.

2.2.2. Costs and Product Utilities

A list of production costs has been developed that allows for an analysis of present onion business profitability and for a comparison of the present situation with the opportunity for applying the harvest and post-harvest technology promoted by PITAs.

Onion production costs, in general terms that do not take into account the particular production zone, oscillate between Bs. 10,000 and Bs. 13.000, with yield varying between 30 and 40 metric tons per sale.

This data allows for the projection of the following production scenarios:

Scenario 1 (Pessimist)

Costs	Bs. 13,000
Yield	30,000 kg
Cost per 25 lb. bag (arroba)	Bs. 5

Los precios mayoristas de mercado (y en algunos casos los valores finales), muestran diferencias según el origen del producto, la cebolla argentina por su característica varietal es tradicionalmente la más cara del mercado pudiendo llegar a un 300% más que la nacional; la cebolla peruana tiene normalmente un valor superior en un 50% a la cebolla boliviana; los precios de la cebolla boliviana varían según el origen, siendo la cebolla mizqueña una de las de mejor precio junto a la Llajta o del valle bajo que también alcanza buenos valores, las cebollas de Oruro, Saipina y Culpina presentan normalmente precios más bajos.

Es importante destacar que la cebolla peruana alcanza una valoración mayor en el mercado por aspectos de calidad (Selección varietal, selección en calibres, embolse, secado y curado), lo que representa la oportunidad inmediata de mejorar los precios de la cebolla mediante diferenciación.

2.2.2. Costos y utilidades por producto

Ha sido desarrollada una planilla de costos de producción de cebolla, la que permite considerar la rentabilidad actual del negocio y compararla con la oportunidad de aplicar la tecnología de cosecha y poscosecha promovida por los PITAs.

En términos generales el costo de producción de cebolla sin importar la región productora oscila entre Bs. 10.000 y 13.000, con rendimientos que varían entre 30 y 40 TM para la venta.

Estos datos nos permiten estimar los siguientes escenarios de producción:

Escenario 1 (Pesimista)

Costos	Bs 13.000
Rendimiento	30.000 Kg
Costo por arroba	Bs. 5

Scenario 2 (Conservative)

Costs	Bs. 13,000
Yield	40,000 kg
Cost per 25 lb. bag (arroba)	Bs.3.7

Escenario 2 (Conservador)

Costos	Bs 13.000
Rendimiento	40.000 Kg
Costo por arroba	Bs. 3.7

Scenario 3 (Optimist)

Costs	Bs. 10,000
Yield	40,000 kg
Cost per 25 lb. bag (arroba)	Bs. 2.8

Escenario 3 (Optimista)

Costos	Bs 10.000
Rendimiento	40.000 Kg
Costo por arroba	Bs. 2.8

In the lowest levels where onion is sold (in production zones) the price received is Bs. 5 per 25 lb. bag (arroba). This is the situation shown in the pessimistic scenario, the break-even point of which is without investment return (land, irrigation, etc.). In comparison to that situation, the prices in scenarios 2 and 3 generate profit.

Los precios obtenidos en las regiones muestran que en los niveles más bajos en los que se comercializa la cebolla (en las zonas productoras) llega a Bs. 5 por arroba, situación que representaría en el escenario pesimista, el punto de equilibrio sin retorno por las inversiones (terrenos, acequias, etc.), el análisis muestra que ante esa situación de precios en los escenarios 2 y 3 se genera rentabilidad.

A situation in which prices are lower than Bs. 5 per 25 lb. bags (arroba) represents loss for scenario 1; any situation in which prices are greater than Bs. 5 represents gain for the three scenarios.

Una condición de precios más baja que Bs. 5 por arroba representa pérdidas para el escenario 1, cualquier situación mayor a Bs. 5 por arroba representa ganancias para los tres escenarios.

The technology in harvest, post-harvest, and marketing introduced by the FDTA-Valleys through PITAs allows for increases in marketable volumes and for the opportunity to improve prices through differentiation. To make this seen, a comparative analysis between cost and yield in onion produced by both the FDTA-Valleys influenced technologies and conventional methods is presented in the “Prices” section of this document. This analysis is mainly oriented at the identification of comparative benefits of the technology and the product.

La tecnología de cosecha, poscosecha y comercialización introducida por los PITAs de la FDTA-Valles, permite el incremento del volumen comercializable y la oportunidad de mejorar precio por diferenciación, por ello en el capítulo de Precios se realiza una análisis comparativo entre costos y rendimientos de ambas tecnologías, orientado principalmente a la identificación de ventajas comparativas de la tecnología y del producto.

As has been mentioned, transportation and intermediary costs make up 55% of the final value of the product (though in production zones near principal markets, Saipina, Mizque, and the low valley of Cochabamba, producers have better opportunities for sharing in the final value). The above figure indicates that when a 25 lb. bag (arroba) of onion is being sold for Bs. 10 in the Abasto market in Santa Cruz, the price producers receive in Culpina is around Bs. 4.5, while producers in Mizque in the same market conditions could receive Bs. 6. These differences are mainly due to the transportation cost differentials, although at times other influences such as quality and tradition intervene.

Como se ha mencionado, los costos de transporte e intermediación representan el 55% del valor final del producto, sin embargo en las regiones productoras cercanas a los mercados principales (Saipina, Mizque, Valle Bajo), los productores tienen una mejor oportunidad de participar en el precio final, es decir, cuando una arroba de cebolla se está vendiendo en Bs. 10 en el mercado de abasto de Santa Cruz, el precio que obtienen los productores de Culpina es de Bs. 4.5, los productores de Mizque en las mismas condiciones de mercado podrían recibir Bs. 6, estas diferencias están dadas principalmente por los costos diferenciales de transporte, aunque eventualmente otras fuerzas como calidad y tradición intervienen en la conformación de precios.

In the above information, it must be taken into account that the larger the distance to the target, the smaller comparative profit of the crop.

Por lo expuesto, debe considerase que a mayor distancia del mercado objetivo, menor rentabilidad comparativa del cultivo.

2.2.3. Distributors, Consumers, and Key Clients

The onion distribution chain in the national markets shows that the connection of production with final consumers is made through an overlapping distribution network made up of intermediaries, wholesalers, transporters, and retailers.

The seasonality of onion production in relation to production zone shows that there is not one zone that maintains a constant supply of onion in the markets. Each region has its seasonal period for annual sales.

This situation gives rise to one of the principal reasons for sale through the intermediary network, given that through this network cities have a constant product supply at more or less stable prices, despite the seasonableness of the product.

2.2.3. Distribuidores, consumidores finales y clientes clave

La cadena de distribución de cebolla en el mercado nacional muestra que el vínculo de la producción con los consumidores finales es mediante una imbricada red de distribución en la que participan acopiadores, mayoristas, transportista y detallistas.

Las condiciones de estacionalidad de la producción de cebolla según región productora, muestran que no existe una sola que mantenga una oferta constante en el mercado, cada región tiene su momento de participación estacional en las ventas anuales.

Esta es una de las principales razones de negocio de la red de intermediación, dado que es mediante ella que las ciudades a pesar de la estacionalidad de la oferta de las regiones, tienen una provisión constante y a precios más o menos estables.

Intermediaries, transporters, and wholesalers have a series of ties with producers. It is intermediaries who mainly do so, providing producers with agricultural products, cash, foodstuff, and even clothing to producers through systems of credit without interest.[1]

Los acopiadores, transportistas y mayoristas mantienen una serie de lazos con los productores, (principalmente los mayoristas) a quienes proveen insumos productivos, dinero en efectivo, abarrotes y aún vestimenta a los productores bajo sistemas de crédito sin intereses[2].

It is from these practices that the dependence of producers on wholesalers goes beyond mere sale. This wholesale role has, in many cases, allowed for the development of an onion industry despite the absence of financial institutions or limited access to these by producers.

Sin embargo es a partir de estas prácticas que la dependencia del productor al mayorista va más allá de los procesos de venta. Este rol de los mayoristas ha permitido en muchos casos el desarrollo de la industria cebollera ante la ausencia de entidades de financiamiento o limitaciones de acceso a las mismas de parte de los productores.

In addition to this, wholesalers play a fundamental role in the market by connecting with the extensive retail network. This connection is not only expressed in distribution; additional services like sales by credit, capital loans, and product returns show the importance of this link in the distribution chain.

Adicionalmente los mayoristas juegan un rol fundamental en el mercado, cual es la vinculación con la extensa red de minoristas. Esta vinculación no está expresada únicamente en la distribución, servicios adicionales como venta a crédito, préstamos de capital y devoluciones completan la comprensión de la importancia de éste eslabón en la cadena de distribución.

In strategic terms, wholesalers intervene in processes that shape prices, in turn avoiding supply limitations, supply excess, and the occasional market flooding that occurs when producers take their onion to market themselves, creating sudden, but not sustained, drops in prices.

En términos estratégicos los mayoristas intervienen en los procesos de conformación de precios evitando constricciones o excesos de oferta, y los eventuales desbordes de oferta se generan en productores que llevan su cebolla directamente a los mercados ocasionando caídas repentinas pero no sostenidas de precios.

On the basis of this situation, it can be seen that the wholesale link is the key client segment for producers. Their relationships up to the present have been smooth and, in most cases, the dislike that projects and other interventions have created between producers and wholesalers has not affected their relationships.

Por lo expuesto, el eslabón de mayoristas es el segmento de clientes clave para los productores, sus relaciones hasta ahora han sido fluidas y en la mayoría de los casos la antipatía que generalmente los proyectos y otras intervenciones procuran generar entre productores y mayoristas no ha afectado las relaciones entre ellos.

[1] This type of system does not refer to future purchases given that sale values are defined by market conditions at the time product delivery and not by credit provisions.

[2] Este tipo de sistema no corresponde al de compra a futuro dado que los valores de venta son definidos por la condiciones de mercado al momento de la entrega del producto no de la provisión del crédito

2.3. Competition Analysis

Given the regional nature of this document, its approach is not directed at evaluating competition among production zones. On the contrary, it purports to develop the national onion chain under an understanding of just one growers´ conglomerate. For this reason, the competition referred to is in relation to the onion supply from neighboring countries, mainly from Peru and, in smaller measure, from Argentina. An analysis of Peruvian and Bolivian onion chains is based upon this situation.

The same kind of analysis has not been done in relation to the Argentinean chain because of the low impact it has in the national market.

In the cultivation season at the time of writing, Peru had a total cultivation area of 1.5 million hectares, 1.4% less than that of the last season. Of this total, 10,000 hectares were being annually cultivated with onion, with Junín (at 1,554ha) and Arequipa (at 5,092ha) being the departments with greater cultivation areas.

Annual onion production in Peru is on the order of 286,000 metric tons, representing an average yield of 28.6 metric tons per hectare. The average prices paid to producers in 2001 was US$110 per metric ton.

At the wholesale level in the markets of metropolitan Lima during 2001 the lowest value on onion per ton was in January, in which the price was US $105. The highest price was reached in June at US $332 USD per metric ton. The wholesale price average in 2001 was $181 per metric ton.

At the level of final consumers in 2001, the lowest price per metric ton recorded was in February at US$255. The highest price was in July, at US$588 per metric ton. Finally, the average price at the consumer level for 2001 was US$369 per metric ton.

2.3. Análisis de la competencia

Dada la naturaleza de plan sectorial del presente documento, el enfoque no está orientado a evaluar la competencia entre zonas productoras, al contrario se pretende desarrollar la cadena nacional de cebolla bajo la comprensión de un solo conglomerado de productores. Por lo tanto la competencia en los términos de este informe está expresada por la oferta de los países vecinos, principalmente Perú y en menor medida Argentina. Esta situación orienta a un análisis de competitividad de las cadenas peruanas y bolivianas.

No se ha realizado el mismo análisis con relación a la cadena argentina por el bajo impacto en el mercado nacional.

En la presente campaña agrícola el Perú tiene una siembra total de 1.5 millones de hectáreas, un 1.4% menos que en la gestión anterior, de este total 10,000 hectáreas son sembradas anualmente con cebolla, siendo Junín (1,544 has) y Arequipa (5,092 has) los departamentos que cultivan la mayor superficie.

La producción anual de cebolla en el Perú está en el orden de 286,000 TM, lo que representa un rendimiento promedio de 28.6 TM por hectárea. El precio promedio pagado a productores durante la gestión 2001 ha sido de $us. 110 por TM.

Durante el 2001 al nivel de mayoristas en los mercados de Lima Metropolitana el valor más bajo de la tonelada de cebolla ha sido en el mes de enero en el que llegó a $us. 105, el más alto se consignó en junio con $us. 332 por TM, el valor promedio mayorista durante el 2001 ha sido $us. 191 por TM.

A nivel de consumidores finales, durante 2001 se registró el precio más bajo por TM en febrero con $us. 255, al precio más alto se dio en el mes de julio con $us. 588 por TM, finalmente el promedio de precios a nivel de consumidor para el año 2001 ha sido $us 360 por TM.

Annual exportation of Peruvian onion is summed up at 32,400 metric tons, or 11% of its national production. These exports reach a FOB average value of US$325 per metric ton.

The Peruvian onion production chain is competitive in comparison to the Bolivian chain. This competitiveness is shown in the volume of the product estimated to be exported into the Bolivian market. This volume (6,000 metric tons annually) represents 18% of total Peruvian exports and 10% of total Bolivian consumption.

The value of onion at the time of sale in Peru and in Bolivia is compared as follows:

Point in the Chain	Peruvian Value	Bolivian Value
- Grower US$/MT	110	80
- Wholesaler US$/MT	191	110
- Final Consumer	360	200

An analysis of this data leads to the conclusion that the Peruvian competitive advantages are found in the quality of the product, quality being variety uniformity, selection by weight, the resilience or low perishability of dry onion, and presentation.

It is estimated, in addition, that Peruvian onion that enters Bolivia is at the lowest Peruvian internal price levels (the data used in this analysis are average values). In any other case it would not be possible that at the wholesale level in La Paz this product receive US $150 per metric ton, the price regularly reported.

It should be noted that this last value is 36% above the average price of Bolivian onion in wholesale markets. This difference is acknowledged by wholesalers and later intermediary links to be based on quality factors already mentioned.

Las exportaciones peruanas de cebolla suman anualmente a 32,400 TM, es decir el 11% de su producción, estas exportaciones alcanzan a un valor FOB promedio por TM de $us. 325 por TM.

La cadena peruana de producción de cebolla muestra competitividad frente a la cadena boliviana, lo que se expresa en el volumen estimado de producto exportado al mercado boliviano. Este volumen (6.000 TM anuales) representa el 18% de las exportaciones totales peruanas y el 10% del consumo total boliviano.

De manera comparativa los valores por momento de las ventas en Perú y Bolivia se muestran así:

Momento de la cadena	Valor Perú	Valor Bolivia
- Productor $us/TM	110	80
- Mayorista $us/TM	191	110
- Consumidor final	360	200

El análisis de los datos orienta a pensar que las ventajas competitivas peruanas están localizadas en la calidad del producto, comprendiendo como calidad en este caso la uniformidad varietal, la selección por peso, la resistencia o baja perecibilidad)cebolla seca) y el empaque.

Adicionalmente, se estima que la cebolla peruana que llega a Bolivia se sitúa en los niveles más bajos de precios internos peruanos (los datos usados en este análisis son valores promedio), de otra manera no sería posible que al nivel de mayoristas en la ciudad de La Paz este producto llegue a $us. 150 por TM precio regularmente reportado.

Debe observarse que este último valor supera en un 36% el precio promedio de la cebolla boliviana en mercados mayoristas. Diferencia que es admitida por los mayoristas y eslabones de intermediación posteriores en base de los fundamentos de calidad ya expuestos.

2.4. Client Analysis

The critical question for the development of a marketing plan is, "Who are the clients?" The tendency to answer that the clients are final consumers has led the thinking that intermediary channels only complicate the relationship between producers and consumers, the analysis of which is of a strong academic and theoretical tone.

The actual situation is different. Wholesalers are the fundamental connection between constant demand and a seasonal, and also scattered, supply. Wholesalers allow large supply volumes to link up with small demand units. They also help overcome the limitations in supply brought about by distances to urban centers and in the end help distribute the product according to the needs of consumers.

Naturally the form of the product should be inspired in great part by the kind of demands from final consumers, but the requirements of volume, quality, prices, seasonality, presentation, maturity, hygiene, shelf-life, and selection should be adjusted to the needs of immediate and intermediary "clients."

As has already been said in section 2.2.3, the clients of the producers are wholesalers (including in this category rescuers, wholesale transporters, and net wholesalers).

These clients, at this point, are carrying out a series of activities in the process of moving the rural production to urban and suburban markets that are described as follows:

- Production planning (Wholesalers usually maintain relationships with more reliable producers, with whom they plan the cultivation areas or at least make recommendations.)

2.4. Análisis de los clientes

La pregunta crítica en el diseño de un plan de comercialización es…. ¿quiénes son los clientes?, la tendencia de afirmar que los clientes son los consumidores finales de un producto, ha llevado a considerar que los canales de intermediación solamente complican la relación entre productores y consumidores, análisis de un marcado tono academicista y teórico.

La realidad es otra, los mayoristas son enlaces fundamentales entre la demanda constante y dispersa y la oferta estacional y también dispersa. Los minoristas permiten vincular los grandes volúmenes de oferta con las pequeñas unidades de la demanda, vencer las limitaciones de las distancias urbanas y adecuar de manera final el producto a los requerimientos de los consumidores.

Naturalmente que la caracterización del producto debe ser inspirada en gran medida por las características de la demanda de los consumidores finales, pero los requerimientos de volumen, calidad, precio, estacionalidad, empaque, madurez, sanidad, vida en anaquel y selección deben ser ajustados a las necesidades de los "clientes" inmediatos e intermedios.

Como ya se dijo en el numeral 2.2.3 los clientes de los productores son los mayoristas (comprendiendo en ésta categoría a los rescatistas, transportistas-mayoristas y mayoristas netos).

Estos clientes están en este momento realizando una serie de funciones en el proceso de llevar la producción rural a los mercados urbanos y peri urbanos:

- Planificación de la producción (normalmente mantienen relaciones con los productores más confiables, con quienes planifican la superficie de siembra o al menos la recomiendan)

- Financing (through credit or "split work"[3])
- Provision of agricultural products
- Gathering
- Transporation to markets
- Selection, reclassification, and/or packaging
- Distribution and wholesale sale
- Financing (Wholesalers finance the working capital of retailers through product credit.)

These are the reasons for value aggregation in the wholesale link.

Wholesalers face a series of risks related to their roles and the explicit conditions of the product. This situation is mainly due to the fact that in Bolivia risk transference is shaped by the transference of the load. In fruit and vegetable markets this mode of sale by consignment is not frequent.

This means that when the wholesaler purchases onion at the production site or any other point the wholesaler is owner of the loss risks inherent in transport, handling, and storage.

The variability of prices in the market, in the same way, affects wholesalers greatly by the same reasoning of risk transference. It is common that at peak supply times producers themselves take the risk of accessing markets directly, thus provoking market saturation and drops in prices, the situation of which also affect wholesalers.

- Financiamiento (bajo modalidades de crédito o trabajo al partido[4])
- Provisión de insumos
- Acopio
- Transporte a mercados
- Selección, reclasificación y/o empaque
- Distribución y venta mayorista
- Financiamiento (Financian el capital de trabajo de minoristas mediante el crédito en producto)

Estas son las razones de la agregación de valor del eslabón.

Los mayoristas enfrenten una serie de riesgos vinculados a sus roles y a las condiciones explícitas del producto, debido principalmente a que en Bolivia se estila la transferencia de riesgos junto con la transferencia de carga. En los mercados hortofrutícolas no es muy frecuente la modalidad de ventas en consignación.

Esto implica que cuando el mayorista adquiere la cebolla en el punto de producción o en cualquier otro punto, es depositario de los riesgos de consecuentes del transporte, manipuleo y almacenamiento.

Asimismo la variabilidad de los precios del mercado afecta en primera medida a los mayoristas, por la misma lógica de transferencia de riesgos. Es frecuente que en los momentos pico de oferta los mismos productores tomen el riesgo de acceder de manera directa a los mercados, provocando sobre-ofertas y caídas de precios, las que afectan también a los mayoristas.

[3] Split work is the traditional Andean version of a society of shared risk, or a "joint venture."
[4] El trabajo al partido es la versión tradicional andina de una sociedad de riesgo compartido o "joint venture"

Low onion resilience in transportation and storage, due to inadequate harvest and post-harvest practices, is probably the main factor leading to Bolivian onion devaluation. This situation has brought about various kinds of transaction modes that are intended to compensate for losses from transportation, storage, and sale (thirteen for ten, the *chimpo*, the *yapa* or freebee, etc.).

In conclusion, a great part of buying and selling practices that are established and allowed are connected with the quality of the product.

3. Objective and Projected Results

3.1. The FDTA-Valleys Objective for this Plan

For the FDTA-Valleys, improving the commercialization and marketing of Bolivian onion involves the efficient and sustainable development of all the links that make up the onion chain, with emphasis in improving profitability to producers.

The goal the FDTA-Valleys in this Commercialization Plan is:

To promote the formal and sustainable establishment of an efficient production-commercialization system for dry onion that allows for a gradual increase in the quality and quantity of onion produced by farming families of the Bolivian valleys and allows for efficient and competitive participation in national and international markets.

The FDTA-Valleys has set a time period of five years for reaching this goal.

3.2. Projected Marketing Results

The five-year projected results that are expected in the implementation of the present marketing plan, are as follows:

La baja resistencia al transporte y almacenamiento de la cebolla, provocada por las inadecuadas prácticas de cosecha y poscosecha es probablemente el principal factor de devaluación de la cebolla boliviana y ha generado una diversa cantidad de modalidades de transacción que tiendan a compensar el volumen de mermas ocasionadas durante el transporte, el almacenamiento y la venta misma (el trece por diez, el chimpo, la yapa, etc.).

Por lo tanto, gran parte de las prácticas de compra-venta establecidas y admitidas están vinculadas a la calidad del producto.

3. Objetivo y Resultados

3.1. Objetivo de la FDTA-Valles para este Plan

Para la FDTA-Valles, el mejorar las condiciones de comercialización y mercadeo de la cebolla boliviana implica el desarrollo eficiente y sostenible de todos los eslabones que la componen, con énfasis en mejorar la rentabilidad de los productores.

El Objetivo de la Fundación en este Plan de Comercialización es:

Promover el establecimiento formal y sostenible de un sistema eficiente de producción-comercialización de cebolla seca, que permita el incremento gradual de la calidad y cantidad de cebolla producida por familias de agricultores de los valles de Bolivia y su participación eficiente y competitiva en los mercados nacionales e internacionales.

Para el logro de este objetivo la Fundación ha definido un plazo de cinco años.

3.2. Resultados de Mercadeo

Los resultados a los cinco años que se esperan en la implementación del presente plan de de mercadeo son:

3.2.1. In the sales arena:

- That 80% of onion from the Bolivian valleys is managed through harvest and post-harvest technologies developed and promoted by the FDTA-Valleys.
- That 6,000 metric tons of onion produced annually by the Bolivian valleys and areas of the FDTA-Valleys influence replace imported Peruvian onion in national markets.
- That at least 5% of national onion production is exported through producer associations empowered by the FDTA-Valleys.

3.2.2. In the institutional arena:

- That at least five producer associations have been empowered and developed to the point that they can operate sustainably, gathering together and marketing the product of their members and also offering technical assistance to members.
- That wholesale groups (associations, federations, and unions) and retail groups be strengthened in their negotiation, technical assistance, and sale abilities in a number equivalent to a group organized by wholesale markets in the principal cities of Bolivia (La Paz, Cochabamba, and Santa Cruz)
- That in the main production zones there exist permanent technical assistance and technology transference services through individuals and organizations (businesses, NGOs, etc.).

3.2.1. En el ámbito de las ventas:

- La cosecha y poscosecha del 80% de la cebolla proveniente de los valles es manejada con la tecnología desarrollada y promovida por la FDTA-Valles
- 6.000 toneladas anuales de cebolla proveniente de los valles y áreas de influencia de la FDTA-Valles reemplazan en el mercado nacional las importaciones provenientes del Perú
- Al menos el equivalente al 5% de la producción nacional de cebollas, es exportado mediante las Asociaciones de productores fortalecidas por la FDTA-Valles

3.2.2. En el ámbito institucional:

- Por lo menos 5 asociaciones de productores han sido fortalecidas y desarrolladas al punto que pueden operar de manera sostenible, acopiar y comercializar la producción de sus asociados y brindar asistencia técnica.
- Grupos organizados (Asociaciones, federaciones y/o sindicatos) de mayoristas y minoristas han sido fortalecidos en su capacidad de gestión, asistencia técnica y ventas, en un número equivalente a, un grupo organizado por mercado mayorista de las principales ciudades (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz)
- En las principales zonas de producción de cebolla existe una oferta permanente de servicios de asistencia técnica y transferencia de tecnología, mediante oferentes de servicios individuales y organizados (empresas, ong`s, etc.)

3.2.3. In the technological arena:

- That the onion supply from regions aided by the FDTA-Valleys show quality standards (in variety homogeneity, hygiene, selection, presentation) that are suitable to international markets.
- That producers associated with regional associations carry out harvest, post-harvest, storage, and packaging activities consistently.
- That a national onion marketing system be in effect to improve harvest, post-harvest, and storage handling of onion.
- That urban markets put into effect onion quality standards related to presentation, hygiene, and weight.

4. Assumptions and Guidelines

4.1. Quality

Even though onion is a generic product with little differentiation in national markets, the FDTA-Valleys is promoting the adoption of technologies that will bring about new quality standards for this product. These standards mainly are as follows:

a) Uniformity of variety

b) Resilience in transportation, handling, and storage

c) Selection by size

d) Packaging in mesh bags

e) Exact weights

These new quality factors make up *competitive distinctions* for onion produced by families that receive technological support from the FDTA-Valleys.

3.2.3. En el ámbito tecnológico

- La oferta de cebolla de las regiones apoyadas por la FDTA-Valles muestra estándares de calidad (homogeneidad varietal, sanidad, selección, empaque) apropiados para los mercados internacionales
- Las actividades de cosecha, poscosecha, acopio y empaque son implementadas de manera constante por productores afiliados a las asociaciones regionales
- El sistema nacional de comercialización de cebolla en su conjunto ha mejorado el manejo de cosecha, poscosecha y almacenamiento de cebolla.
- Los mercados urbanos están implementando estándares de calidad relativos a empaque, sanidad y peso de la cebolla que ingresa en sus recintos

4. Supuestos y lineamientos

4.1. Calidad

Si bien la cebolla es un producto genérico con muy poca diferenciación en el mercado nacional, la Fundación está promoviendo la adopción de tecnologías que tenderán a generar nuevos estándares de calidad de éste producto principalmente en:

a) Uniformidad varietal

b) Resistencia al transporte, manipuleo y almacenamiento

c) Selección por calibres

d) Embolse en bolsas de malla.

e) Peso exacto

Estos nuevos elementos de calidad se constituyen en los *distingos competitivos* de la cebolla producida por las familias que reciben apoyo tecnológico de la Fundación.

The presence of these characteristics in the national market is not new. Imported onion has such quality, and it is for this reason that imported onion always receives preferential prices in the market.

La presencia de estas características en el mercado nacional no es nueva, la cebolla proveniente de otros países las presenta, siendo esas las razones por las que siempre accede a un precio preferente en el mercado.

Dry onion packaged in mesh bags is differentiated from common onion in terms of competitive distinctions. These distinctions characterize the product, and the absence of one or more of them indicate a different kind of product that does not reach quality standards.

La cebolla seca empacada en bolsas de malla es un producto diferenciado de la cebolla común en los elementos identificados como "distingos competitivos". Estos distingos caracterizan al producto, la ausencia de uno o más de ellos representan que el producto es distinto o no alcanza a los propios estándares.

Onion produced and commercialized through the aid of the FDTA-Valleys should maintain these quality characteristics in order to distinguish itself from other national or imported products.

La cebolla producida y comercializada mediante el apoyo y promoción de la FDTA-Valles debe mantener estas características a fin de distinguirse de otros productos nacionales o importados.

Uniformity in variety is a competitive distinction that is in the development stage. It is estimated that it will be possible in the course of the first two years to implement a strategy that fulfills this standard.

La **uniformidad varietal** es un distingo competitivo que está en proceso de desarrollo, estimándose que será posible en el curso de los primeros dos años de implementación de la estrategia contar con esta característica.

Resilience in transportation, handling, and storage is perhaps the most felt need in national onion since the lack of such is the major cause of post-harvest loss. It is estimated that the loss in the intermediary phases of handing, transportation, and preservation can reach 50% the total value of onion.

La **resistencia al transporte, manipuleo y almacenamiento** es quizás la necesidad más sentida en la cebolla nacional, y por ende la mayor causa de pérdidas de poscosecha. Se estima que las pérdidas en las fases de intermediación resultantes del manipuleo, transporte y conservación pueden alcanzar hasta un 50% del valor total de la cebolla. La FAO consigna un 15% de mermas después de la cosecha.

Preservation tests done on onion processed with technology promoted by the FDTA-Valleys have shown that it is possible to store onion without quality damage for over two months.

Pruebas de conservación de la cebolla tratada con la tecnología promovida por la Fundación han demostrado que es posible almacenarla sin daños en la calidad por períodos superiores a dos meses.

Size selection carried out on site or in storage centers, facilitates commercialization so that wholesalers are not forced to use hired labor to select the onion in inadequate conditions (such as on the truck in the market itself), the activity of which also generates great amounts of trash in the market and raises shipping costs by the fact that rotten onion is included in the load.

La **selección de calibres** realizada in-situ o en centros de acopio, facilita la comercialización sin que los mayoristas se vean obligados a usar mano de obra contratada para seleccionar la cebolla en condiciones inadecuadas (sobre el camión en el mismo mercado) generando adicionalmente grandes cantidades de basura y encareciendo el costo de fletes por el transporte de desperdicios.

The use of **25kg mesh bags**, which may appear to be an unjustified imposition in the framework of product technology and design, is a vital component of product distinction. Its use is tied with resolving technical and commercial problems and generates benefits in both arenas.

At the technical level the use of this type of packaging facilitates air flow, in comparison to the use of conventional bags or transportation in bulk in which high levels of humidity from condensation and lack of ventilation create ideal conditions for the growth of post-harvest pathogens. These diseases reduce the total volume, the quality, and the storage capacity of the onion and reduce price opportunities.

It also allows more efficient handling with less possibilities of generating harm by crushing and hits, which is obviously more probable with the 70 or 100 kg. bags, like the traditional ones. Additionally, the handling costs can be substantially reduced seeing that the bags can be handled and packed by the merchants themselves.

The proposed 25kg mesh bags reflect international standards in onion commercialization, both in design and in material, volume, and weight in onion.

The promotion of the use of these bags in Bolivia, and, as much as possible, the spread of such use, is a great step in the development of the competitiveness of onion. This factor should especially be taken into account given that the growth of globalization involves international free market policies that facilitate international trade and expose internal inefficiencies of countries involved in trade.

In order both to promote exports and to replace imports it is essential that the product maintain all competitive attributes or distinctions, including that of 25kg mesh bags.

El uso de **bolsas de malla de unidades de 25 kilogramos**, (que parece ser una imposición injustificada en el marco de la tecnología y diseño del producto) es una parte vital en la distinción del mismo y su uso está vinculado a la resolución de problemas técnicos y comerciales es decir, genera beneficios en ambos ámbitos.

Al nivel técnico facilita la aireación frente a los sistemas de bolsas convencionales o transporte a granel en los que los excesos de humedad por condensación y la ausencia de ventilación generan condiciones óptimas para el desarrollo de patógenos de poscosecha con las consecuencias de reducción del volumen total, de la calidad, de la capacidad de almacenamiento y la oportunidad de precios.

Además permite un manipuleo más eficiente con menores posibilidades de generar daños por aplastamientos y golpes, lo que obviamente es más probable con las bolsas de 70 o 100 Kg. como las convencionales, adicionalmente los costos de manipuleo pueden reducirse sustancialmente dado que en gran medida las bolsas pueden ser manipuladas y estibadas por los mismos comercializadores.

Este tipo de bolsas representa un estándar internacional para la comercialización de cebolla, tanto en su arquitectura como en los materiales y el volumen y peso de cebolla que contienen.

El promover, y en lo posible difundir, su uso en Bolivia representa un gran paso en el desarrollo de la competitividad de la cebolla, aspecto que debe ser considerado con especial énfasis dado que el desarrollo del proceso denominado de globalización incluye las políticas internacionales de libre mercado, aspecto que facilita el intercambio comercial internacional y consecuentemente descubre las ineficiencias internas.

Tanto para promover las exportaciones como para sustituir las importaciones, es imprescindible que el producto mantenga todos los atributos o distingos competitivos, incluida naturalmente la bolsa de malla de 25 Kg.

In the market arena the use of this type of bag facilitates product display. Compact traditional bags "hide" the onion, the fact of which may be preferable when its quality is low. However, in the case of the quality onion that is being promoted it is of priority that it be viewable as much as possible.

En el ámbito del mercadeo el uso de esta bolsa facilita además la visualización del producto, las bolsas compactas convencionales en Bolivia "esconden" la cebolla, lo que puede ser conveniente si la calidad de la misma es baja, pero en el caso de un producto de alta calidad como el que se promueve, es prioritario que se visualice la mayor cantidad posible.

Lack of **exact weight,** in which a 25 lb. bag (arroba) weighs 25 lbs., is also one of the bigger obstacles in national markets. Wholesalers have reacted to large post-harvest loss by asking for freebies, "*chimpos*," baker's dozens, and others measures of the like.

El **peso justo**, (que una arroba pese una arroba), es también una de las dificultades mayores en los mercados nacionales. Los mayoristas han reaccionado ante las grandes mermas de poscosecha pidiendo "yapas", "chimpos", decenas de trece y otras ocurrencias.

Another reason for wholesalers' wanting to receive more than they pay for is to avoid situations that involve poor interpretation of market information. For this reason, when wholesalers from Cochabamba go to buy onion in Mizque they pay the same price per 25 lb. bag (arroba) as that found in urban markets, but they receive thirteen arrobas when they only pay for ten.

Otra de las razones para recibir más de lo que se paga es evitar las malas interpretaciones respecto a la información de mercado, los mayoristas de Cochabamba cuando van a comprar a Mizque pagan el mismo precio por arroba que el de los mercados urbanos, en cambio reciben 13 arrobas y pagan por 10.

Weight practices vary greatly from region to region and from market to market. This situation creates confusion and, in practice, does not benefit anyone. The quality of onion packed in mesh bags is reflected in the weight of the product as well. The bag is to carry 25 kilograms so that weight speculation if avoided from both ends of producers' and wholesalers and so that fair trade is promoted.

Las prácticas de peso varían grandemente de región a región y de mercado a mercado, esta situación genera confusiones y en la práctica no beneficia a nadie. La calidad de la cebolla seca empacada en bolsas de malla estará reflejada también en el peso del producto, la bolsa llevará 25 kilogramos, de esta forma se evitará la especulación de ambas puntas y se promoverá un intercambio justo.

This process will also facilitate market information and the use of such in business decisions.

Por otro lado, se facilitará la información y el uso de la misma para la toma de decisiones.

4.2. Costs

As shown below, the central pillar of this technology and, consequently of the product itself, is the cost-benefit relationship found within the different links of the onion commodity chain.

4.2. Costos

Adicionalmente y como se demuestra a continuación, el principal soporte de la tecnología y consecuentemente del producto está basado en las relaciones de costo-beneficio para los distintos eslabones de la cadena.

At the level of producers, the use of this technology implies an additional cost per hectare of onion, in comparison with the costs of conventional technology, of Bs. 4,400. This cost is attributed to the depreciation of burlap bags used in curing, to selection processes, and to the use of red mesh bags.

This additional investment per hectare is nearly a 40% increase in cost.

However, this investment allows for substantial improvement in yield and price opportunities that in turn generate additional income per hectare of Bs. 7,000. This is to say that per unit Bs. 1 invested, Bs. 1.58 is generated.

The efficiency of producers' investments is improved through improved technology, given that the traditional system has a return of Bs. 1.07 to Bs. 1.20 per Bs. 1 invested. With the new technology this return goes from Bs. 1.28 to Bs. 1.3. (This information is contained in Attachment 1.)

In a similar way, the benefits on the intermediary level are shown in the efficiency of intermediary investments through a reduction in post-harvest and storage loss. Improvement in income can be situated at a 25 to 25% increase, depending on market conditions and the relative origin of the product.

On this basis of these figures, the principal strategy for sale promotion lies in informing agents of each link of the onion chain with respect to the benefits of commercializing dry onion that is packaged in mesh bags.

A nivel de productores, el uso de la tecnología implica un costo adicional por hectárea de cebolla, comparativamente a la tecnología convencional, de Bs. 4,400 atribuibles a la depreciación de bolsas de yute, a la selección y a las bolsas para de malla tipo red.

Esta inversión adicional por hectárea, representa un incremento en los costos cercano al 40%.

Pero permite que los rendimientos y la oportunidad de precios mejoren sustancialmente, generando ingresos adicionales por hectárea de Bs. 7.000, es decir que por cada unidad (Bs.) nueva invertida, se generan Bs. 1.58.

Mediante la tecnología se permite mejorar la eficiencia de la inversión de los productores, dado que en el sistema convencional tiene un retorno entre Bs. 1.07 y Bs. 1.2 por Bs. invertido y con la nueva tecnología el retorno va desde Bs. 1.28 hasta Bs. 1.3.(La información está contenida en el Anexo 1).

De igual forma los beneficios al nivel de intermediarios mejoran la eficiencia de su inversión por la reducción de mermas de poscosecha y almacenamiento, estas cifras pueden situarse entre un 25 y un 35% de mejoría en los ingresos dependiendo de la condición del mercado y del origen relativo del producto.

En base de estas cifras, la estrategia principal de promoción de las ventas está basada en la información de los actores de cada eslabón de la cadena respecto de los beneficios que representará para su actividad comercial el trabajo con cebolla seca y empacada en bolsas de malla.

4.3. Marketing System

An understanding of a "marketing system" for the implementation and sustainable development of such strategy is essential.

4.3. Sistema de comercialización

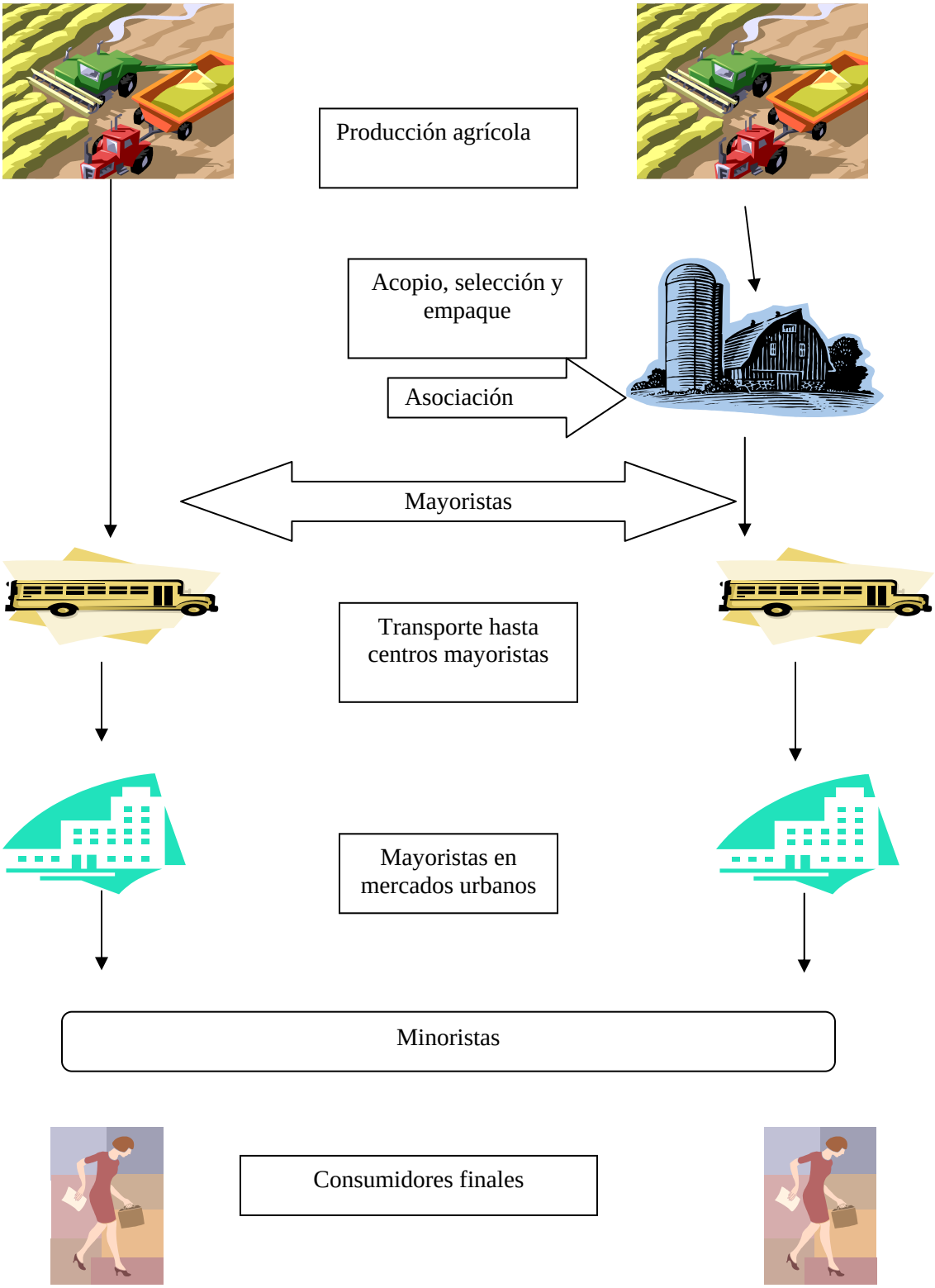
Es fundamental la comprensión del "sistema de comercialización" diseñado para la implementación y desarrollo sustentable de la estrategia.

This marketing system for onion is based upon the present working structure and does not intend to supplant the roles of market and service involved in market access. It rather is focused on creating efficiencies in the access process through the incorporation of agricultural and market technologies.

Este sistema de comercialización está basado en las estructuras funcionales actuales y no pretende suplantar los roles de los actores de mercadeo y servicios en los procesos de acceso al mercado de la cebolla, al contrario está enfocando en generar eficiencias en el mismo proceso mediante la incorporación de tecnología agrícola y tecnología de mercados.

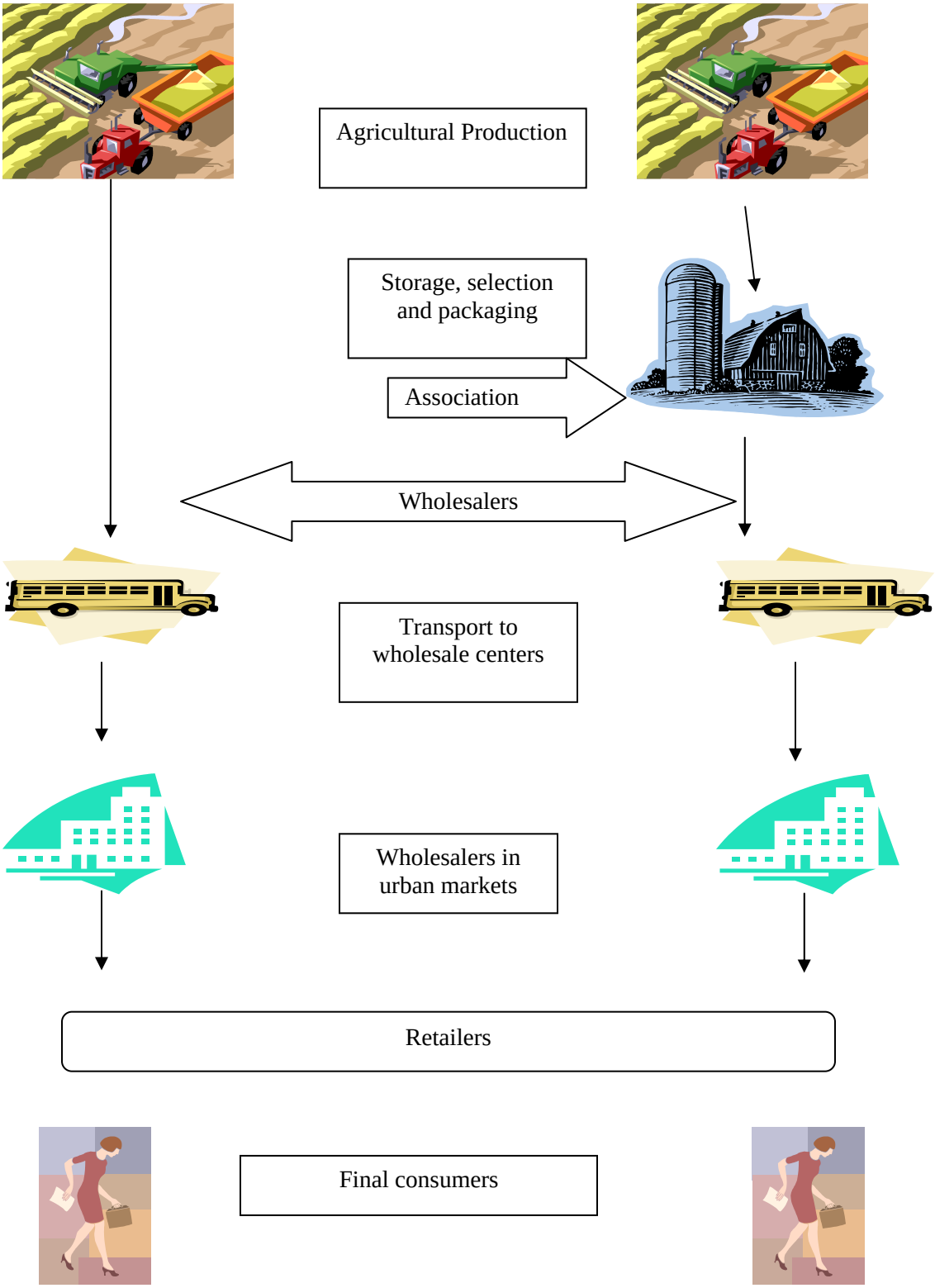
***Comparación de los sistemas de comercialización* Actual vs. Propuesto**

Sistema de comercialización actual **Sistema de comercialización propuesto**



***Comparison of the marketing systems* Current vs. Proposed**

Current marketing system **Proposed marketing system**



The link of gathering, selection, and packaging is incorporated into the present marketing system. This link is currently formalizing both conceptually and operatively.

Al sistema actual de comercialización es incorporado un eslabón de acopio, selección y empaque, conceptual y operativamente se está formalizando este eslabón.

Business relationships presently favor wholesalers because of the various roles they fulfill (see section 2.2.3). Due to the scattered presence of a large number of producers (large supply) and a small number of wholesalers (little demand) this oligopolistic structure has made the power of farmers to influence prices, volume, and sale conditions low in comparison to that of wholesalers, who, in addition, are organized in groups (unions, associations, and federations) in each urban market.

Las relaciones de negocios actualmente favorecen la capacidad de negociación de los mayoristas por los diversos roles que cumplen (numeral 2.2.3) y por la presencia dispersa de un gran número de productores (muchos oferentes) y un pequeño número de mayoristas (pocos demandantes) esta estructura oligopsónica ha condicionado a que el poder de influencia en los precios, volúmenes y condiciones de compra de los agricultores haya sido bajo frente al de los mayoristas, quienes además están organizados en grupos (sindicatos, asociaciones, federaciones) en cada mercado urbano.

The approach of this strategy is to increase the bargaining abilities of producers through the establishment, formalization, and growth of economic organizations that represent producers and take on roles in market access.

El enfoque de la estrategia está en incrementar la capacidad de negociación de los productores mediante el establecimiento, formalización y desarrollo de una organización económica que los represente y asuma algunos roles en el proceso de acceso al mercado.

This type of organization is recognized in the national legal arena under the association category of non-profit organizations that offer services and respond to member needs. In some regions presently aided by onion PITAs, producer organizations already exist, with different levels of development. Grantee services should, through evaluations, define if it is fitting to support existing organizations or to promote the formation of new ones.

Este tipo de organizaciones son reconocidas en el ámbito jurídico nacional bajo la forma de Asociaciones, entidades sin fines de lucro que prestan servicios y responden a los requerimientos de sus asociados, en algunas de las regiones asistidas por los actuales PITAs de cebolla ya existen estas organizaciones de productores con distintos grados de evolución. Deben ser los oferentes de servicios los que mediante un apropiado diagnóstico definan si es conveniente apoyar el fortalecimiento de las organizaciones existentes o en su caso promover la formación de nuevas.

These producer associations are to have a fundamental role in providing marketing services, in addition to other roles tied to technology transference and provision of agricultural products. This fundamental role consists in the following:

- Offering guidance in the use of seed and sowing periods
- Providing market information

Las asociaciones además de otros roles vinculados a la transferencia de tecnología y a los servicios de provisión de insumos, tendrán un rol fundamental en proveer servicios de comercialización consistentes en:

- Asesoramiento en uso de semillas y períodos de siembra
- Información

- Gathering
- Selection and packaging
- Storage
- Ties with agricultural product providers and onion buyers

In accordance with this role, the operative livelihood of the proposed new marketing system lies in producer associations. In later links of the onion chain these organizations will be oriented toward technological promotion in aspects related to product handling, storage, marketing, information use, management abilities, and the like.

5. Marketing Strategy

The marketing program presents the strategic guidelines that are to guide the specific activities of onion PITAs and other direct and indirect interventions of the FDTA-Valleys.

The marketing program is focused on the areas of product development, sale and distribution, prices, and promotion and advertising.

5.1. Product Development

Product development refers to the strategic lines and interventions that are to be implemented so that the product can respond to the needs of the links composing the onion chain, mainly responding to the needs of the target market.

The basic supposition of this strategy is profitability to producers and to agents of later link. Without profitability it is obvious that the product would not remain in the market.

Each of the individual strategies in marketing are made up of key components and activities that are to be carried out.

- Acopio
- Selección y empaque
- Almacenamiento
- Vínculo con proveedores de insumos y compradores de cebolla

Por lo tanto, el sustento operativo del nuevo sistema de comercialización propuesto está representado por las asociaciones de productores. En los eslabones posteriores las intervenciones estarán dirigidas a la promoción tecnológica en aspectos de manipuleo, almacenamiento, comercialización, uso de información, incremento de la capacidad de gestión gerencial, etc.

5. Estrategia de mercadeo

El programa de mercadeo representa los lineamientos estratégicos que orientarán las acciones específicas de los PITAs de cebolla y de otras intervenciones directas e indirectas de la Fundación.

El programa de mercadeo está enfocado en los ámbitos de desarrollo del producto, ventas y distribución, precios y promoción y publicidad.

5.1. Del Producto

Se refiere a las líneas estratégicas e intervenciones que deberán ser implementadas con la finalidad de que el producto responda a las necesidades de los eslabones que conforman la cadena de la cebolla principalmente las del mercado meta.

El supuesto básico de esta estrategia es la rentabilidad de los productores y de los eslabones posteriores, sin la presencia de este supuesto naturalmente que es previsible que el producto no permanezca en el mercado.

Cada una de las estrategias individuales que conforman la de mercadeo está compuesta por componentes y actividades clave que deberán implementarse.

The product is to respond to the demands of producers in addressing target market needs in qualitative and quantitative terms.

El producto deberá responder a los requerimientos que tienen los productores de solucionar las necesidades del mercado meta en términos cualitativos y cuantitativos.

5.1.1. Production Technology

Production technology is the initial means for production in conditions that are suitable to applying improved technology in post-harvest and storage activities.

The technological nature of this component means that its implementation is in the hands of experts. Nevertheless, in this plan some activities that could direct the development of other specific strategies are presented.

Key Activities

a) Promotion of the use of certified seed that allow the product to show high variety uniformity in the markets.

Promotion of the adoption of Integrated Pest Handling in order to avoid pre-harvest and post-harvest damage caused by external agents and in order to raise in field yield.

Indicators

- Onion with high variety uniformity standards in the markets.
- Onion with high sanitary standards in the markets.
- Increase in field yield as expressed in improved cost/benefit ratios.

5.1.1. Tecnología de producción

La tecnología de producción representa la vía inicial de generar el producto en las condiciones apropiadas para aplicar las recomendaciones tecnológicas de poscosecha y almacenamiento.

La naturaleza técnica de éste componente condiciona a que su desarrollo quede en manos de expertos, sin embargo en éste plan se recomiendan algunas actividades que pueden orientar el desarrollo de otros planes específicos.

Actividades Clave

a) Promover el uso de semilla certificada, que permita que el producto presente altos estándares de uniformidad varietal en los mercados

b) Promover la adopción de técnicas de Manejo Integrado de Plagas, con la finalidad de evitar daños de pre y poscosecha por agentes externos y se eleven los rendimientos en campo.

Indicadores

- Cebolla en los mercados con altos estándares de uniformidad varietal
- Producto en los mercados con altos estándares sanitarios
- Mejores rendimientos en campo expresados en mejores relaciones de costo/beneficio

5.1.2. Harvest and Post-harvest Technology

Each improved technology has been tested and has demonstrated that it greatly reduces harvest and post-harvest losses, losses which traditionally have taken the larger part of onion produced in Bolivia.

5.1.2. Tecnología de cosecha y poscosecha

Esta tecnología ha sido probada y ha demostrado que permite reducir grandemente las pérdidas de cosecha y poscosecha, las que tradicionalmente se llevaban la mayor parte de la cebolla producida en el país.

Despite the fact that the use of this technology is still restricted to a small group of producers, the goal of the FDTA-Valleys is to reach the greatest possible number of families involved in the dry onion production chain in the Bolivian valleys.

Interventions are to be in the area of familiarization with and mass diffusion of the technology.

Key Activities

a)Increase in the range of impact of the technology to a larger number of participants, with the future goal that 100% of onion grown in the Bolivian valleys be of quality standards.

Indicators

- Quantitative increases in the supply of dry onion packaged in mesh bags.

Sin embargo el uso de esta tecnología está aún restringido a pequeños grupos de productores, el sentido de la FDTA-Valles es el de alcanzar al mayor número de familias involucradas en la cadena de cebolla seca en los valles de Bolivia.

Las intervenciones deberán estar en el ámbito de la socialización y difusión masiva de la tecnología.

Actividades clave

a) Ampliar el impacto de la tecnología a un mayor número de involucrados, buscando que en el futuro el 100% de la cebolla proveniente de los valles guarde estos estándares de calidad.

Indicadores

- Incremento cuantitativo de la oferta de cebolla seca empacada en bolsas de malla

5.1.3. Infrastructure

The gradual implementation of this strategy requires that activities in product gathering, selection, packaging, and storage be done through producer associations. In smaller measure it is thought that private businesses would assume this link of the chain.

For this reason, it is important that these activities be carried out in suitable physical areas, which in most cases do not presently exist.

Key Activities

Promotion of producers access to infrastructure for selection, packaging, and storage of onion through a re-allotment of funds between producer associations and investment organizations such as municipal governments and other governmental and non-governmental organizations.

Indicators

- Decreased impact of “peak” prices in market supply and a trend towards price stabilization.

5.1.3. Infraestructura

La implementación gradual de la presente estrategia demanda que las acciones de acopio, selección, empaque y almacenamiento sean principalmente efectuadas mediante las asociaciones de productores, en menor medida se estima que empresas privadas asumirán este eslabón de la cadena.

Por lo tanto, es necesario que estas acciones se desarrollen en espacios físicos apropiados, los que en la mayoría de los casos aún no existen.

Actividades clave

a) Promover el acceso de los productores a infraestructura de selección, empaque y almacenamiento de cebolla, mediante el reracionamiento entre las asociaciones de productores con entidades de inversión como los gobiernos municipales y otras entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Indicadores

- Menor impacto de “picos” de oferta en los mercados, tendencia a estabilización del precio

5.1.4. Packaging Material

The local supply of materials for packaging is barely specialized. National industries have developed products according to the demands of farmers and other participating agents who, most of the time, have used generic packaging materials.

The development of vegetable packaging (with the exception of tomato, which is packaged in wood crates) is focused on the type of material for the bag. This material has traditionally been an artisan knit of sheep wool and presently is made of polypropylene or other types of synthetic materials. The dimensions and composition of the bags have not varied, causing handling difficulties and physical damage to the product, as well as damage caused by humidity arising from the impermeable nature of the present product. Also, the material presently used does not allow the product to be seen.

The introduction of mesh bags is creating a new variable in the market. Although these bags originally come from Argentina, the national plastics industry could in a short time produce the product locally with similar quality conditions and with prices that could be lower.

For this, it is essential that the use of bags be standardized in urban markets through the communication of the benefits of these bags in the different commercial stages of the product.

Key Activities

a) Facilitation of the permanent supply of 25kg mesh bags, for which initial importation and negotiations with plastics industries will contribute by introducing these bags and creating an internal demand.

5.1.4. Material de empaque

La oferta local de materiales de empaque y embalaje para agricultura es poco especializada, las industrias nacionales han desarrollado productos según los requerimientos de los agricultores y actores involucrados los que en la mayoría de los casos han adaptado materiales de embalaje genéricos para el uso en agricultura.

La evolución en el embalaje de hortalizas (a excepción del tomate en el que son cajas de madera) está centrada en el tipo de material de la bolsa, la que tradicionalmente era tejida artesanalmente con lana de oveja y actualmente es de polipropileno u otro tipo de material sintético, las dimensiones y contenido no han variado, manteniendo las dificultades de manipuleo y daños físicos y agravándose los daños por humedad provocados por la naturaleza impermeable del nuevo material, finalmente no permiten la visualización del producto.

Con la introducción de las bolsas de malla se está generando un nuevo parámetro de mercado, si bien inicialmente estas bolsas provienen de la República Argentina, la industria nacional de plásticos podrá en el corto plazo generar un producto local con condiciones de calidad similares y con precios probablemente más bajos.

Para esto es imprescindible que el uso de las bolsas se normalice en los mercados urbanos, partiendo de la información de los beneficios que genera en las distintas etapas comerciales del producto.

Actividades clave

a) Facilitar la oferta permanente de bolsas de malla de 25 Kg., para lo que las importaciones iniciales y el relacionamiento con industrias del plástico apoyen a la introducción de las bolsas y la generación de una demanda interna.

b) Familiarization in the use of the 25kg mesh bags in national markets through the specific promotion of the benefits of using these bags. This activity targets wholesalers in hopes that they will create a demand for the use the bags by intermediaries and producers.

Indicators

- Greater presence of mesh bags for transportation, handling, and commercialization of onion.
- Decreased product loss in transportation, handling, and storage.
- Creation of a national industrial supply of mesh bags.

5.1.5. Labeling

Until the present time in Bolivia, the only reference that vegetable products have with regard to origin is that of the production region. This detail is generic, being termed, for example, Culpina tomato, Capinota carrots, Oruro onion, and so forth.

This reference tends to generalize the virtues and defects of the products, thus affecting prices and the total demand for the product.

Product differentiation will be notable in the market by *competitive distinctions.* However, the present intent of the marketing plan is that at the moment of purchase the client receive greater information regarding the product. This information would also greatly support the establishment of new commercial relationships.

Labeling information should include product origin, production zone, the packaging and commercialization association and its contact information, product weight, variety, size, and/or use restrictions (not suitable for sowing, for example).

b) Socializar el uso de bolsas en los mercados nacionales, es decir realizar acciones concretas de promoción de los beneficios del uso de la bolsa de malla de 25 Kg. En esta actividad se espera lograr que los mayoristas generen la demanda hacia acopiadores y productores.

Indicadores

- Mayor presencia de bolsas de malla para el transporte, manipuleo y comercialización de cebolla
- Menores mermas por transporte, manipuleo y almacenamiento
- Oferta de industrias nacionales de bolsas de malla

5.1.5. Marca

Hasta el momento en Bolivia, la única referencia que se tiene del origen de un producto hortícola es la región productora, lo que es también genérico, es decir, se denomina tomate de Culpina, zanahoria de Capinota, cebolla de Oruro, etc.

Esta referencia por su carácter genérico tiende a generalizar las virtudes y los defectos de los productos, afectando en los precios y en la demanda total sobre el producto.

La diferenciación del producto será notable en el mercado en los denominados *distingos competitivos*, sin embargo la intención es que al momento de comprar el cliente pueda recibir mayor información, la misma que en gran medida apoyará el establecimiento de nuevas relaciones comerciales.

La información además de la marca deberá indicar el origen del producto, la región productora, la asociación que empaca y comercializa, los datos de contacto, el peso, la variedad, el calibre y las limitaciones y/o restricciones de uso (no apto para siembra, etc.).

Key Activities

a) Promotion of label differentiation by producer associations or production regions through the development of labels, logos, and the like.

b) Promotion for awareness of the labels in urban markets through SIMA and other communication and training means.

Indicators

- Recognition of labels by wholesalers in markets.

5.2. Distribution

The distribution component of the marketing strategy also shows a gradual consistent growth in relation to that of the product.

The first phase of distribution refers to the introduction of the product in national markets. This activity is supported in great measure by the direct activities of the grantees of the first PITAs.

The second phase takes into account the direct participation of producer associations in gathering the product, selection, packaging, and sale to wholesalers for national markets. The supposition of this phase is that PITAs have empowered growers' associations to this point.

The third phase, which is also connected with producer associations, emphasizes the exporting of onion to regional and other markets.

It can be seen then, that producer associations are leading actors in distribution, as is presented in the diagram of section 4.3.

Empowerment of Producer Associations

Actividades clave

a) Promover la diferenciación de marcas según asociaciones y/o regiones productoras, mediante el desarrollo de marcas, logotipos, etc.

b) Promover el conocimiento de las marcas mediante el SIMA y otras formas de comunicación y capacitación en los mercados urbanos.

Indicadores

- Los mayoristas pueden identificar las marcas en el mercado

5.2. De la Distribución

Esta componente de la estrategia de mercadeo muestra también un desarrollo gradual consistente con el desarrollo del producto.

La primera fase está referida a la introducción del producto en los mercados nacionales, para lo que en gran medida se soporta en las acciones directas que realizan los oferentes de los primeros PITAs.

La segunda fase considera la participación directa de las asociaciones de productores en acopio, selección, empaque y venta del producto a mayoristas para mercados nacionales. En el caso de esta fase, los PITAs han atribuido poder a las asociaciones de productores a este punto.

Una tercera fase, está también vinculada a las asociaciones pero enfatiza las acciones en la exportación de cebolla a los mercados regionales y otros mercados.

La distribución tiene por lo tanto un actor inicial como se muestra en el diseño del numeral 4.3 es decir las asociaciones de productores.

Fortalecimiento de las Asociaciones de productores

According to what has been described, the marketing plan takes into account the fact that producer associations should achieve a level of leadership in gathering, selection, packaging, storage, and sale of onion in mesh bags to wholesalers. For this, the empowerment of these associations is fundamental to the development of a distribution and sale system.

Consistentemente con lo expuesto, el plan considera que las asociaciones deben alcanzar el grado de liderizar los procesos de acopio, selección, empaque, almacenamiento y venta a mayoristas de la cebolla empacada en bolsas de malla, por ello su fortalecimiento es el componente fundamental del desarrollo del sistema de distribución y ventas.

Key Activities

- Evaluations of rural economic organizations though a wide-scale approach that is directed at identifying the main limitations and potentials that these organizations have in taking up this proposed role.
- Drawing up business plans for the organizations. The intention of this activity is that identified and evaluated organizations have definite plans that direct the implementation of their new role in an efficient and sustainable way.
- Formalization and legalization of the associations, given that evaluation and planning is not sufficient for reaching goals. The FDTA-Valleys considers that it is necessary to secure legal recognition of these associations as corporate entities and to support the formalization of their commercial, technical, and social activities.

Actividades clave

- Diagnósticos de las organizaciones económicas campesinas, bajo un enfoque amplio y orientado a identificar las principales limitaciones y potencialidades para asumir el nuevo rol propuesto.
- Plan de negocios de las organizaciones, se busca que las organizaciones identificadas y diagnosticadas cuenten con documentos de planificación que orienten sus acciones hacia la implementación del nuevo rol, de manera eficiente y sostenible.
- Formalización y legalización de las Asociaciones, dado que solamente con diagnosis y planificación no será suficiente para alcanzar los objetivos, por ello la Fundación considera que es necesario consolidar su personería jurídica y apoyar la formalización de sus actividades comerciales, técnicas y sociales.

Indicators

- Producer associations gathering, selecting, packaging, storing, and marketing dry onion in mesh bags.
- Producer associations being capable of surviving without any external help.

Indicadores

- Asociaciones de productores acopiando, seleccionando, empacando, almacenando y comercializando cebolla seca empacada en bolsas de malla
- Asociaciones capaces de sobrevivir sin intervenciones de agentes externos

5.2.2. Empowerment and Training of Onion Intermediaries

The development of the onion commodity chain in Bolivia involves the empowerment of all agents participating in its different links and involves making those agents more efficient. For this, and given the limitations identified in the intermediary link, a strategic component for empowering these commercial agents is included in the marketing plan. This strategy offers tools that help avoid product loss, market saturation, and other difficulties that are related to onion sales.

Key Activities

Identification and Evaluation of wholesalers and wholesale organizations. It is known that in the main markets of Bolivia there are merchant organizations, and this activity seeks to bring about a rise in national wholesale organizations and membership. In addition to this, it seeks to analyze the principal problems these organizations face, in addition to internal potentials and support opportunities.

- Training of onion intermediaries in transport, storage, commercialization, and business negotiation methods. It is essential that these market agents, being those who represent direct demand to producers and producer associations, know and assimilate the benefits of the technology advanced by the FDTA-Valleys and can use these advantages to improve their business abilities and generate efficiencies in the whole chain.

5.2.2. Fortalecimiento y capacitación a intermediarios de cebolla

El desarrollo de la cadena de cebolla implica el fortalecimiento y eficientización de todos los actores involucrados en los diferentes eslabones, por ello y dadas las limitaciones identificadas en el eslabón de intermediación, se tiene previsto el componente de la estrategia de fortalecer a éstos agentes comerciales al punto de brindar herramientas que permitan evitar mermas, pérdidas, saturación de mercados, y otras dificultades ligadas a la actividad de ventas de cebolla.

Actividades clave

Identificación y diagnóstico de mayoristas y organizaciones de mayoristas, se conoce que en los principales mercados mayoristas del país, existen organizaciones de comerciantes, con ésta actividad se busca realizar un levantamiento nacional de organizaciones mayoristas de cebolla y sus miembros, así como un análisis de los problemas que enfrentan, las potencialidades internas y las oportunidades de apoyo.

- Capacitación en tecnologías de transporte, almacenamiento, comercialización y gestión de negocios a intermediarios de cebolla, dado que es fundamental que los agentes de mercadeo que representan la demanda directa a los productores y sus asociaciones conozcan y asimilen los beneficios de la tecnología que propone la Fundación y puedan aprovechar estas ventajas para mejorar su capacidad de negocios y generar eficiencias en la cadena íntegra.

- Support the legalization and formalization of onion marketing agents, seeking that the intermediary process become more transparent with regard to profit, volume, prices, and other factors. It is also hoped that this process will improve the management abilities of intermediaries in order to better their accounting, earnings statements, costs, and the like and to orient their activities to international markets.

Indicators

- Wholesalers being better trained in marketing business management.
- Intermediary organizations being strengthened in onion handling skills.
- Intermediary agents being formalized and suited for external trade.

5.2.3. Guidance and Technical Assistance to Present and Potential Exporters

In the medium-term, and once onion supply is developed in terms of quality and quantity, it is estimated that Bolivian onion could enter international markets.

Onion exportation also requires that the successive marketing stages from product development to empowerment of organizations have been passed through and that their requirements have been fulfilled.

Promoting exportation in the beginning stages of product development could provoke a loss in the potential market or the discouragement of producers due to less than satisfactory results in those stages.

It is to be emphasized that exportation processes should be introduced and developed with high professional quality indexes, mainly because of the poor image that Bolivian exports have in general.

- Apoyo a legalización y formalización de actores de comercialización de cebolla, buscando que los procesos de intermediación se tornen más transparentes en cuanto a los márgenes, volúmenes, precios y otros componentes. Se espera también que este proceso mejore la capacidad de gestión de los intermediarios y les permita conocer mejor su contabilidad, estados de resultados, costos, etc. y proyectar sus actividades hacia mercados internacionales.

Indicadores

- Mayoristas más capacitados para la gestión de negocios de comercialización
- Organizaciones de intermediarios fortalecidas en el manejo de la cebolla
- Actores de intermediación de cebolla formalizados y aptos para actividades de comercio exterior.

5.2.3. Asesoramiento y asistencia técnica a exportadores actuales y potenciales

A mediano plazo y una vez desarrollada la oferta del producto en aspectos de calidad y cantidad, se estima que la cebolla boliviana puede acceder a mercados internacionales.

Este proceso también requiere que se vayan cumpliendo etapas sucesivas tanto en el desarrollo del producto como en el fortalecimiento de actores.

Promover actividades de exportación en momentos en los que el desarrollo del producto es incipiente puede provocar la pérdida de un mercado potencial o la desmoralización de los productores por resultados poco satisfactorios.

De manera muy enfática los procesos de exportación deben ser promovidos y desarrollados con altos índices de calidad profesional, principalmente por la baja imagen exportadora boliviana.

Key Activities

- Studies of markets and exportation opportunities.
- Market tests
- Guidance in legal and other processes, in locating clients, and in exportation technologies.

Indicators

- Sustainable onion exportation with the involvement of private agents who are supplied by producer associations.

Actividades clave

- Estudios de mercado y de oportunidades de exportación
- Pruebas de mercados
- Asesoramiento en trámites, procesos, búsqueda de clientes y tecnología de exportaciones

Indicadores

- Procesos sostenibles de exportación con participación de actores privados que se abastecen de las asociaciones de productores.

5.3. Prices

Once onion is distinguished and differentiated by the mentioned quality factors, it is feasible to maintain a price policy that is also differentiated in relation to generic onion. The absence of the quality distinctions referred to naturally limits the opportunity of maintaining these price differences.

It is very important that PITAs and producer associations be consistent in product quality, particularly in terms of the incremental costs generated by improved quality.

A quality product allows agents of the onion value chain to improve the efficiency of their investments and resources in the corresponding links. This fact in itself gives sufficient reason for price differentiation.

The potential for locating the product price among those of imported onion, mainly Peruvian onion, should be considered. Peruvian onion normally receives prices that are 50% higher than Bolivian onion.

5.3. De los Precios

Habiendo conseguido la distinción y diferenciación de la cebolla, sustentada principalmente en los citados conceptos de calidad es factible mantener una política de precios también diferenciada con relación al producto genérico. La ausencia de las características o distingos referidos limita naturalmente la oportunidad de mantener políticas de diferenciación de precios.

Es muy importante que los PITAs y las Asociaciones de productores mantengan una conducta consistente con la calidad del producto, principalmente en función de los costos incrementales que representa generar esa mejor calidad.

Este producto permite a los actores involucrados en la cadena de valor de cebolla mejorar la eficiencia de sus inversiones y recursos comprometidos en los eslabones que les corresponden, esta es consideración suficiente para la diferenciación de precios.

Debe considerarse también la potencialidad de situarse en los precios de productos importados, principalmente la cebolla peruana, la que normalmente accede a precios superiores en un 50% que los de la cebolla boliviana.

It is generally recommended that the price of dry onion packaged in 25kg mesh bags be between 25 and 40% that of undifferentiated onion. Considering that the average value of conventional onion is Bs. 10 per 25 lb. bags (arroba), this recommendation implies that a 25kg bag of onion should be sold at between 26.9 and 30.1. *Bolivianos.*

De manera genérica se recomienda que la cebolla seca empacada en bolsas de malla de 25 kilogramos de contenido, se sitúe entre un 25 y un 40% más del precio de la cebolla sin diferenciación, esta recomendación implica que considerando el valor promedio de una arroba de cebolla convencional en Bs. 10, la bolsa de cebolla de 25 Kg. debería ser vendida entre Bs. 26.9 y Bs. 30.1.

The introduction of the product into markets is critical, given that markets generate referrals that could be influential in later stages.

Es especialmente crítica la fase de introducción del producto en los mercados, dado que se generan referentes que podrán potenciarse durante las etapas posteriores.

Given the "novelty" of Bolivian onion with international quality in local markets, from the beginning it is important that prices be differentiated in price percentages that are 20% higher than conventional onion. Marketing concepts such as "export quality onion" could be used for this.

Dada la "novedad" de cebolla boliviana con calidad internacional en los mercados locales, es fundamental que desde el inicio los precios se diferencien en porcentajes superiores al 20% de la cebolla convencional. Pudiendo usarse conceptos de marketing como "cebolla de exportación".

It is not considered advisable to negotiate product components as price components. This practice should be avoided because it generates distortions and misinformation with regard to options that should not be available to intermediaries. The example of disposable soda bottles could be used: No one takes the cost of the bottle into account in price considerations, and neither distributors nor intermediaries have the option of buying the contents alone and using their own bottles to sell the product in order to avoid paying the cost of the bottle.

No se considera conveniente negociar los componentes del producto como componentes del precio, esta práctica debe evitarse porque genera distorsiones y desinformaciones respecto a opciones que no deberían ser posibles para los intermediarios. Usamos como ejemplo la analogía con los envases desechables de las gaseosas, nadie observa el costo del envase y en la cadena de distribución ni intermediarios ni consumidores tienen la opción de comprar solamente el contenido llevando su propio envase y trasegando el producto evitando de esta manera pagar por el costo de la botella.

Dry onion produced at a higher cost and with higher quality than conventional onion should, therefore, be marketed in red 25kg mesh bags. In this way quality standards are created that will replace conventional and imported onion in the Bolivian internal market in the short-term and that will enter external markets in the medium to long term, initially in regional markets, then in continental and transcontinental markets. These projections are based in the mentioned benefits of this mode of presentation.

La cebolla seca producida a un mayor costo y con elementos de calidad superiores a la convencional, deberá por lo tanto ser comercializada en bolsas de malla tipo red de 25 kilogramos de contenido, de esta manera se está generando un estándar de calidad que en el corto plazo ocupará las posiciones de la cebolla convencional y la importada en el mercado interno y se proyectará en el mediano y largo plazo a los mercados externos inicialmente regionales y posteriormente continentales y transcontinentales, basados en los citados beneficios de este medio de embalaje.

For this reason, the cost of the bag is an integral and indispensable component of the product's sale price.

5.3.1. Promotion of Price Policies

Price policies that are to be assumed by rural and producer organizations should be consistent among product suppliers, at least during market introduction and consolidation phases in order to, as has been said, create references that establish set behaviors in the future.

Key Activities

- Communication and familiarization of producer associations with price policies though various events in order to consolidate a price-quality approach.
- Establishment of communication mechanisms between wholesalers and producers in order to avoid uncoordinated activities that would devalue the product, at least in the initial phases of marketing.

Indicators

- Prices of dry onion packaged in mesh bags with consistent quality parameters.
- Maintenance of fluid communication mechanisms among producer associations.

Por lo tanto el costo de la bolsa es parte integrante e indisoluble del precio de venta del producto.

5.3.1. Promoción de la política de precios

La política de precios que se pretende que asuman las organizaciones campesinas y los productores debe mostrar consistencia entre los oferentes del producto, al menos durante las fases de introducción y consolidación en los mercados, como se dijo, para generar referentes que establezcan comportamientos definidos en el futuro.

Actividades clave

- Comunicar y socializar con las asociaciones de productores la política de precios en diversos eventos, con la finalidad de consolidar el enfoque de precio-calidad.
- Establecer mecanismos de comunicación continua entre mayoristas y productores, a fin de evitar acciones descortinadas que tiendan a devaluar el producto, al menos en las fases iniciales.

Indicadores

- Precios de cebolla seca empacada en bolsas de malla mantienen parámetros consistentes con su calidad
- Las asociaciones de productores mantienen entre sí mecanismos de comunicación fluidos

5.3.2. Training Producer Associations in the Use of Information Systems, Financing, and Price Formation

The final intention of this aspect of the marketing plan is that the price policy implemented by producer associations be consistent with the quality and cost of the product, the action of which mainly would guarantee the competitiveness of the product in the target market by phase. For this, the self-management of producer associations is the only way to secure that these organizations maintain appropriate price policies once the FDTA-Valleys' interventions have come to an end.

Key Activities

- Training events with producer associations.

Indicators

- Maintenance of consistent quality parameters in the prices of dry onion packaged in mesh bags

5.4. Publicity and Advertising

The description of clients presented in sections 2.2.3 and 2.4 and the differentiation made between clients and consumers orient the marketing plan towards product promotion and advertising in ways that promote the effect of "pull" of demand before "push" of supply.

In consideration of the mix of marketing approaches that are applied in the development of this plan, publicity and advertising is important, but is not a priority. This strategic decision is based on the following characteristics of the product, the clients, and the consumers:

5.3.2. Capacitación a asociaciones en uso de sistemas de información, costeo y procesos de formación de precios

La intención final es que la política de precios que implementen las organizaciones de productores sea consistente con la calidad y los costos del producto, pero principalmente permita garantizar la competitividad en los mercados objetivo según las fases. Por ello la capacidad de autogestión de las Asociaciones será la única vía para lograr que una vez finalizadas las intervenciones de la Fundación, éstas puedan mantener políticas de precios apropiadas.

Actividades clave

- Eventos de capacitación con asociaciones de productores

Indicadores

- Precios de cebolla seca empacada en bolsas de malla mantienen parámetros consistentes con su calidad

5.4. De la Publicidad y Promoción

La caracterización de clientes efectuada en los numeral 2.2.3 y 2.4 y la diferenciación entre clientes y consumidores, orienta hacia la promoción y publicidad que deberá realizarse a fin de promover el efecto de "pull[5]" de la demanda antes que el "push[6]" de la oferta.

Considerando la mezcla de mercadeo cuyo enfoque se aplica en el desarrollo de éste plan, la publicidad y promoción tiene un rol importante pero no prioritario. Esta decisión estratégica esta basada en las características del producto, de los clientes y de los consumidores.

[5] Jalar
[6] Empujar

- The low unitary value of the product, its being a part of the basic food basket, and its mass nature; that is to say that onion is a product the responds to needs and not to wants.

- The clients being wholesalers of urban markets.

- The consumers being from households, industries, and food establishments.

Publicity and advertising strategies in the introduction phases should respond to the development of the product. That is to say that it is not appropriate to communicate product merits that have not yet been developed or to advertise on a large-scale when product volume is still small.

In addition to the above, it should be considered that the target clients in this plan are intermediaries. They are the basis for the marketing system and the physical distribution of the product.

5.4.1. Communication to Clients (wholesalers and intermediaries in general) about the Benefits of the Product, the Technology, and the System

There is an old saying that goes, “You fear what you don’t know.” This saying exemplifies some of the reactions of wholesalers to a product like that promoted by this plan. The present characteristics of the product have been enough to generate great expectations, but these are tied to some worries about the direct intervention of the FDTA-Valleys or its grantees in the markets.

It is not unknown that agricultural development programs and projects have found many opportunities to “bridge over” wholesalers, the programs being guided by the old paradigm of eliminating intermediaries. However, opportunities today are in working in a coordinated way with all agents of the different links of the onion commodity chain.

- Del producto en el sentido de su bajo valor unitario, su condición de componente de la canasta básica y su carácter masivo, es decir, es un producto que responde a la necesidad de las personas y no al deseo.

- De los clientes que son los mayoristas de los mercados urbanos y,

- De los consumidores que son los hogares, industrias, restaurantes y puestos de comida.

La estrategia de publicidad y promoción debe responder en las fases de introducción al ciclo de desarrollo del producto, es decir, no es conveniente comunicar virtudes aún no desarrolladas o promover campañas de difusión masiva si los volúmenes aún son pequeños.

Adicionalmente debe considerarse que los clientes objetivo definidos en este plan son los intermediarios, en base de los cuales se fundamenta el sistema de comercialización y distribución física del producto.

5.4.1. Comunicación a clientes (mayoristas, intermediarios en general) acerca de los beneficios del producto, la tecnología y el sistema.

Hay un viejo adagio que dice “se teme a lo que se desconoce”, esto ejemplifica algunas de las reacciones de mayoristas frente a un producto como el que este plan promueve, las características actuales del producto han sido suficientes como para generar una gran expectativa, ligada a algunas preocupaciones respecto a la posible intervención directa de la FDTA-Valles y/o sus oferentes en los mercados.

No es para nadie desconocido que los programas y proyectos de apoyo al desarrollo agropecuario han procurado en muchas oportunidades “puentear” a los mayoristas, guiados por el viejo paradigma de eliminar intermediarios, la oportunidad hoy está en trabajar de manera coordinada con todos los actores de los diferentes eslabones de la cadena.

It is intended in this plan that intermediaries (wholesalers and retailers) "demand" this new product, and for this reason wholesalers are to be the engine for introducing the product in national marketplaces. Therefore, it is important that intermediaries are informed of and internalize the advantages of the product, the technology, and the system.

Key Activities

- Communication events (workshops, seminars, small courses, informal visits to the markets) in which the comparative distinctions of the product in comparison to conventional are presented, as well as other advantages for intermediaries, such as those found in improved technology and components of the marketing system.

Indicators

- Clients' knowledge of the benefits of working with the product and preferential demand for it.

5.4.2. Communication to Final Consumers about the Benefits of Purchasing Dry Onion Packaged in Mesh Bags

Advertising to final consumers should respond to supply conditions, both quantitatively and qualitatively. Mass advertisement the product while it is still in an introductory phase or amply widening information about the product without having sufficient supply could end up being an advantage for the competition (Peruvian or Argentinean onion).

In advertising it is considered that communication to final consumers should be done once supply volume reaches significant proportions with regard to national consumption (20 or 30%) and only when intermediary demand does not satisfy the projections of producers or producer associations.

Lo que se pretende es que los intermediarios (mayoristas y minoristas) "demanden" este producto y sean el motor de introducción del mismo en las plazas nacionales, por esto la importancia de que estén informados e internalicen las ventajas del producto, la tecnología y el sistema.

Actividades clave

- Eventos de comunicación (talleres, seminarios, cursillos, visitas informales) en los que se difundan los distingos comparativos del producto, los beneficios relativos frente a la cebolla convencional, y otras ventajas para los intermediarios, así como las características de la tecnología y los componentes del sistema de comercialización.

Indicadores

- Los clientes conocen los beneficios del trabajo con el producto y lo demandan preferentemente.

5.4.2. Comunicación a consumidores finales de los beneficios de consumir cebolla seca empacada en bolsas de malla

Este tipo de promoción debe responder a las condiciones de desarrollo de la oferta, tanto cuantitativa como cualitativamente. Promover en una fase de introducción de producto una campaña de difusión masiva o en su caso ampliar la información a niveles más amplios sin el sustento suficiente de la oferta, puede representar un beneficio para la competencia (cebolla peruana o argentina).

Por ello se estima que la comunicación a consumidores deberá ser efectuada una vez que los volúmenes de oferta alcancen proporciones importantes frente al consumo nacional (20 o 30%) y siempre y cuando la demanda de los intermediarios no satisfaga a las expectativas de los productores o las asociaciones de productores.

Key Activities

- Design and implementation of a media plan that includes interviews, informative programs, and television and radio publicity.

Indicators

- Demand from final consumers for dry onion packaged in mesh bags as provided by intermediaries.

5.4.3. International Advertising of Bolivian Onion

Investments and interventions in technological innovation are directed at raising the standards and competitiveness of Bolivian onion through the application of the principle of first being competitive at home (avoiding an avalanche of foreign production into national markets) and then being competitive outside of the home.

Increasing productivity without yet increasing agricultural borders will bring about greater supply volume. This volume will, in the first phase of the project, replace imports in the national markets and stimulate greater internal consumption (mainly in non-traditional demographics). However, the moment of supply saturation in national markets could come and bring about drops in prices.

Storage opportunities could additionally displace the supply from certain regions of the country and limit market access for others.

In order to avoid these types of situations and to promote the integrated development of the onion commoidty chain, it is important to enter international markets in ways that are profitable and competitive.

Although an exportation program demands an exclusive integral strategy, this phase of the marketing plan presents strategic guidelines that to some measure can direct initial activities.

Actividades clave

- Diseño e implementación de un plan de medios que incluya, entrevistas, programas informativos, publicidad televisiva y radial.

Indicadores

- Los consumidores finales demandan cebolla seca empacada en bolsas de malla a los intermediarios.

5.4.3. Promoción internacional de la cebolla boliviana

Las inversiones e intervenciones en innovación tecnológica están orientadas a elevar los estándares y la competitividad de la cebolla boliviana, aplicando el principio de ser primero competitivos en casa (evitando de esta manera la avalancha de la producción de otros países) y ser competitivos fuera de casa después.

El incremento de la productividad, aun sin incremento de la frontera agrícola, traerá de la mano mayores volúmenes de oferta, los que en una primera fase podrán sustituir las importaciones y estimular un mayor consumo interno (principalmente en áreas demográficas no tradicionales), pero puede llegar el momento de saturación de oferta y consecuente caída de precios.

Adicionalmente la oportunidad de almacenamiento podrá desplazar temporalmente la oferta de ciertas regiones y limitar las oportunidades de acceso al mercado de otras.

Para evitar este tipo de situaciones y promover el desarrollo integral de la cadena, es fundamental acceder de manera rentable y competitiva a mercados internacionales.

Si bien un programa de exportación demanda de una estrategia íntegra exclusiva, en esta fase del programa se citan lineamientos estratégicos que en alguna medida pueden orientar acciones iniciales.

Key Activities

- Promotion of the Bolivian dry onion supply through trade offices and exportation projects.
- Institutional agreements and other modes of affiliations with exportation promotion programs, with bi-national trade chambers, and with exportation chambers.

Indicators

- Solid international demand for onion.

Actividades clave

- Difusión por agregadurías comerciales y proyectos de promoción de exportaciones de la oferta boliviana de cebolla seca
- Convenios institucionales y otros medios de asocio con programas de promoción de exportaciones, con cámaras binacionales de comercio y cámaras de exportadores

Indicadores

- Demandas internacionales concretas