



**PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD DE
LA PROVINCIA DE SAN JUAN
(BID 3107/OC –DR)**

**CONSULTORÍA
ESTUDIO DE MERCADO DE LA CEBOLLA (ALLIUM CEPA) Y SUS
VARIETADES EN LA PROVINCIA DE SAN JUAN**

REPORTE FINAL

**Presentado por:
Ing. Wagner A. Méndez, M.S.
Consultor**

**Santo Domingo, República Dominicana
Agosto, 2016**

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	i
GLOSARIO DE ACRÓNIMOS UTILIZADOS	ii
SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DE LA CEBOLLA	
I. INTRODUCCIÓN.....	2
II. OBJETIVO Y METODOLOGÍA	4
2.1. Objetivo General	4
2.3. Metodología.....	5
III. ASPECTOS GENERALES DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CEBOLLA EN LA PROVINCIA DE SAN JUAN.....	5
3.1. Generalidades.....	5
3.2. Producción de Cebolla en San Juan	6
3.3. Comercialización de la Cebolla de la Cebolla de San Juan	6
IV. COMPORTAMIENTO MUNDIAL DEL MERCADO DE LA CEBOLLA.....	7
4.1. Aspectos Generales sobre la Cebolla, Producción y Consumo.....	8
4.2. Análisis de la Producción Mundial de Cebolla	8
4.3. Análisis del Comercio Internacional.....	11
4.3.1. Exportaciones.....	11
4.3.2. Importaciones.....	12
4.3.3. Precios.....	14
4.3.4. Grado Competencia entre los Oferentes a Nivel Mundial	17
V. ANÁLISIS DE LA OFERTA DE CEBOLLA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA	19
5.1. Análisis de la Oferta Nacional	19
5.1.1. Producción Nacional.....	19
5.1.2. Producción en la Región Suroeste	21
5.1.3. Producción en San Juan de la Maguana.....	21
5.1.4. Importaciones en la República Dominicana	23
5.2. Estimación de la Oferta Global en el Mercado.....	24

5.3. Análisis de Precios en la República Dominicana	25
5.3.1. Los Precios al Productor a Nivel de Finca.....	25
5.3.2. Precios al Por Mayor en los Mercados	26
5.3.3. Precios al Detalle	27
5.3.4. Mecanismos de Formación de Precios.....	28
5.3.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter Aplicado a los Productores de Cebolla en San Juan	29
5.4. Análisis de la Elasticidad	32
VI. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE CEBOLLA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA	33
6.1. Caracterización del Producto	34
6.2. Análisis de la Demanda Global en la República Dominicana.....	35
6.3. Comportamiento y Grado de Intervención Estatal	39
6.4. La Demanda en los Principales Nichos del Mercado.....	40
6.4.1. Los Intermediarios y Camioneros de las Zonas de Producción	41
6.4.2. Demanda de las Principales Cadenas de Supermercados	41
6.4.3. Demanda en el Sector Turístico (Hoteles Todo-Incluido).....	44
6.4.4. Demanda en los Colmados	45
6.4.5. Demanda en los Principales Mercados	45
6.4.6. Demanda en Restaurantes Selectos en Santo Domingo y Santiago.....	46
6.4.7. Demanda en el Sector Procesador de Alimentos.....	46
6.4.8. Los consumidores Finales.....	46
VII. ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DE LA CEBOLLA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA.	47
7.1. Generalidades.....	47
7.2. Estructura Gráfica de la Cadena de Valor.....	47
7.3. Caracterización de los Actores de la Cadena	48
7.3.1. Productores.....	48
7.3.2. Proveedores de Insumos.....	49
7.3.3. Proveedores de Servicios Financieros.....	50
7.3.4. Entidades de Apoyo al Sector Productor de Cebolla	52
7.3.5. Compradores Intermediarios en las Zonas de Producción	53
7.3.6. Empresas Procesadoras.....	54

7.3.7. Mercados Mayoristas	55
7.3.8. Detallistas	56
7.3.9. Los Consumidores Finales	56

MERCADOS ACTUALES Y POTENCIALES PARA LA CEBOLLA Y SUS VARIEDADES

RESUMEN EJECUTIVO DE ESTE COMPONENTE.....	58
1. Introducción.....	1
2. Objetivo del Proyecto.....	3
3. Objetivos de la Consultoría y del Entregable.....	3
4. Metodología de la Investigación	3
5. El Análisis de los Datos	6
5.1. Encuesta a los Consumidores (Amas de Casa).....	6
5.1.1. Consumo de Cebolla	6
5.1.2. Frecuencia de Consumo de Cebolla	8
5.1.3. Lugar de preferencia para la compra de cebolla	9
5.1.4. Preferencia por el Tamaño y Sabor	9
5.1.5. Valoración de Aspectos de Importancia al Seleccionar la Cebolla	10
5.1.6. Preferencia al Comprar	10
5.1.7. Preferencia al Comprar en Cantidad	11
5.1.8. Consumo Diario de Cebolla.....	12
5.1.9. Razones para Dejar de Comprar la Cebolla.....	12
5.1.10. Reacciones de los Consumidores al Aumento de Precios.....	13
5.2. Encuesta a los Colmados.....	14
5.2.1. Venta de Cebolla en los Colmados.....	14
5.2.2. Preferencia de Tamaño	16
5.2.3. Factores de Importancia para los Clientes al Comprar Cebolla	16
5.2.4. Preferencia al Comprar	17
5.2.5. Preferencia al Comprar en Cantidad	17
5.2.6. Ventas de Cebolla por Día en los Colmados.....	18
5.2.7. Razones para Dejar de Comprar la Cebolla en los Colmados	18
5.2.8. Reacciones de los Consumidores al Aumento de Precios.....	19

5.2.9. Razón para que el Colmado Deje de Vender Cebolla	19
5.3. Encuesta a los Restaurantes	21
5.3.1. Uso de Cebolla en los Restaurantes	21
5.3.2. Frecuencia de Compra	23
5.3.3. Lugar de Preferencia para las Compras	23
5.3.4. Facilidad de Adquisición de la Cebolla	24
5.3.5. Preferencia de Tamaño	25
5.3.6. Factores de Importancia para los Restaurantes al Comprar Cebolla	26
5.3.7. Preferencia al Comprar la Cebolla	27
5.3.8. Preferencia al Comprar en Cantidad	27
5.3.9. Razones para Dejar de Comprar la Cebolla en los Restaurantes ..	27
5.3.10. Reacciones de los Restaurantes al Aumento de Precios	28
5.3.11. Sugerencias Adicionales	29
5.4. Sondeos y Estimaciones en Otros Segmentos	29
5.4.1. Las Principales Cadenas de Supermercados y la Unión de	
Supermercados	29
5.4.1.1. Las Principales Cadenas de Supermercados	30
5.4.1.2. La Unión de Supermercados (UNASE)	31
5.4.2. El Sector Turístico (Hoteles Todo-Incluido)	32
5.4.3. Los Principales Mercados	33
6. Consideraciones Finales	35

MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO PARA LOS PRODUCTORES DE CEBOLLA DE SAN JUAN

I. Introducción	38
II. Antecedentes	39
III. El Modelo Actual	41
IV. El Modelo Propuesto	41
V. Beneficios de Este Nuevo Modelo	42
VI. Líneas de Negocios Integradas para el Modelo	43
VII. Consideraciones Adicionales Sobre el Modelo Propuesto	44

PLAN MERCADOLÓGICO

RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN.....	46
I. GENERALIDADES	48
1.1.Descripción de la Entidad de Comercialización de Apoyo a los Productores.....	48
1.2.Enfoque Estratégico	49
1.3.Objetivos	49
1.4.Metas	50
1.5.Resumen de la Situación Actual.....	51
1.6.Ventajas Competitivas.....	52
II. ANÁLISIS SITUACIONAL	54
2.1.Investigación de Mercado	54
2.2.Resultados de la Investigación.....	54
2.2.1. Proyecciones de Crecimiento	55
2.3.Análisis de la Competencia.....	57
2.4.Análisis de los Clientes Actuales y Potenciales	57
2.4.5. Los Mercados Mayoristas	59
2.4.6. Otros Segmentos	59
2.5.Análisis Ambiental.....	60
2.6.Definición del Mercado y Segmentación.....	61
2.7.Análisis del Mercado.....	61
2.8.Mercado Objetivo.....	62
2.9.Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	62
2.9.1. Generalidades.....	62
2.9.2. Matriz FODA	64
2.9.3. Algunas Consideraciones Adicionales.....	65
III.PRODUCTOS.....	66
3.1.Descripción de los Productos.....	66
3.2.Comparación.....	67
3.3.Otras Consideraciones.....	67

IV. ESTRATEGIA DE MERCADO	68
4.1. Imagen	68
4.2. Posicionamiento	69
4.3. Estrategia de Promoción	69
4.4. Estrategia de Precios.....	71
4.5. Servicio al Cliente.....	71
4.5.1. Plan para Retener los Clientes.....	74
4.5.2. Manejo de las Quejas de los Clientes	74
V. PROYECCIONES DE VENTAS	76
5.1. Proyecciones de Ventas por Año	76
5.2. Estimaciones de las Proyecciones de Venta por Segmento de Mercado.....	76
VI. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO	77
6.1. Presupuesto General	77
6.2. Presupuesto por Miembros del Equipo	78
VII. ORGANIZACIÓN PARA EL MERCADEO	79
7.1. Organigrama	79
7.2. Roles y Responsabilidades.....	79
VIII. PLAN DE ACCIÓN E IMPLEMENTACIÓN.....	80
8.1. Itinerario	80
8.2. Implicaciones para Involucrar el Staff	81
IX. PLAN DE COMUNICACIÓN	82
9.1. Materiales de Ventas.....	82
9.2. Comunicaciones Externas	82
X. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL.....	84
10.1. Seguimiento	84
10.2. Evaluación	84
10.3. Control	85
ANEXOS.....	86

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento es el reporte final de la consultoría “Estudio de Mercado de la Cebolla (Allium cepa) y sus Variedades en la Provincia de San Juan”, en el marco del Programa de Desarrollo Productivo y Competitividad de la Provincia de San Juan. Dicho documento es un consolidado de los diferentes reportes parciales que se entregaron anteriormente como reportes independientes, como requerimientos de la Consultoría. Los documentos entregados y que sirven también de referencia son los siguientes:

- **Síntesis de la Situación Actual y Estructuración de la Cadena de Valor de la Cebolla en la Provincia de San Juan.** En este documento se describe y caracteriza la problemática mercadológica vigente de la Cebolla en la Provincia de San Juan. También se hizo un análisis global de mercado local e internacional a través de análisis estadístico de datos secundarios sobre la oferta y la demanda de cebolla. Se presenta también y la estructura de la cadena de valor de la cebolla. Estos son dos de los entregables de la consultoría, pero se presentaron como un solo documento.
- **Mercados Actuales y Potenciales para la Cebolla y sus Variedades.** Éste se puede considerar un complemento del análisis de la situación actual. En el mismo se analizan datos primarios de los consumidores de cebolla, colmados y restaurantes. También se analizan datos de entrevistas de otros segmentos e informantes claves en los mismos, tales como supermercados, el sector turístico, mercados y otros segmentos de potencial como lo es el sector procesador de alimentos que consume cebollas.
- **Modelos de Negocios para la Colocación de los Productos a Corto y Mediano Plazo.** Aquí se presenta un modelo de negocios basado en lo que los productores ya están haciendo y que les ha dado cierto resultado. Pero se analizan los diferentes elementos que pueden hacer que dicho modelo pueda ser más eficiente. El mismo es una buena base para cuando se diseñen planes de negocios para los productores y para una organización asociativa de apoyo a los mismos para la comercialización.
- **Plan Mercadológico de la Cebolla.** Los documentos y estudios anteriores son la base para llegar al Plan Mercadológico. Los mismos presentan insumos para la planeación. Ahora bien, se debe también considerar que este plan mercadológico es otro insumo a considerar cuando se preparen Planes de Negocios y también para la planeación de una estrategia global de una entidad de comercialización. El mismo es también un documento vivo que puede actualizarse cada vez que cambien las condiciones del mercado, haciendo honor a uno de los cinco fundamentos de mercadeo que dice que “hay que monitorear las cambiantes condiciones del mercado constantemente”.

En cada apartado de este reporte se presenta una introducción o resumen para facilitar la lectura y orientar sobre su contenido. Se debe ver el encadenamiento global del documento para dar al traste con el plan presentado basado en la situación global del mercado.

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS UTILIZADOS

ASONAHORES	Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana, Inc. (Antigua Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes)
BAGRICOLA	Banco Agrícola de la República Dominicana
BANRESERVAS	Banco de Reservas de la República Dominicana
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
BID	Banco Interamericana de Desarrollo
BNV	Banco Nacional de la Vivienda (Nuevo BanDex)
DIGENOR	Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (Nuevo Instituto Dominicano para la Calidad-INDOCAL)
DR-CAFTA	Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centro América y los Estados Unidos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GATT	Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio
Ha	Hectárea (16 Tareas)
IAD	Instituto Agrario Dominicano
IDIAF	Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales
INDRHI	Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos
INESPRE	Instituto Nacional de Estabilización de Precios
JAD	Junta Agroempresarial Dominicana
MA	Ministerio de Agricultura (Anteriormente llamado Secretaría de Estado de Agricultura-SEA)

MIC	Ministerio de Industria y Comercio
NCF	Número de Comprobante Fiscal
OMC	Organización Mundial del Comercio (WTO en inglés)
QQ	Quintal (100 libras)
RNC	Registro Nacional de Contribuyente
SIM	Sistema de Información de Mercados
TA	Tarea (1/16 HA)
TDRs	Términos de Referencia
TM	Toneladas Métricas

A. SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DE LA CEBOLLA

I. INTRODUCCIÓN

La cebolla es un cultivo de gran importancia para muchos pequeños productores en la República Dominicana, especialmente en la Provincia de San Juan. Además de ser el soporte de pequeños productores, la misma también se produce en medianas y grandes extensiones. El enfoque de su producción es principalmente para suplir el mercado local, en el cual la oferta es normalmente menos que la demanda. Para suplir esta última se recurre a importaciones. Sin embargo, dichas importaciones causan distorsiones en el mercado aunque se trata de mantener la estabilidad con las políticas gubernamentales de control y los lineamientos establecidos para productos dentro de la Rectificación Técnica¹, dentro de los cuales se incluye la cebolla.

El Boletín Estadístico del Ministerio de Agricultura, 2015 no presenta directamente cuánto representa la producción de cebolla en la producción total del sector agropecuario. Sin embargo, considerando la producción total estimada para el año 2014 y los precios, el consultor estima que el valor de la producción de cebolla en la República en ese año ascendió a \$2,081 millones. Eso representa solo un 1.24% del valor total de la producción agropecuaria, la cual ascendía a \$168,051 millones.

Del total de la producción estimada por regional en el 2015, la Regional Suroeste, la cual incluye a San Juan, produjo el 411,857 qq. Esto representó el 32.45% de la producción total de 1,269,203 qq. En la regional, la mayor producción proviene de San Juan. San Juan produce un 19 % de la producción nacional y un 70 % de la producción de la regional Suroeste, de acuerdo a la división del Ministerio de Agricultura (MA).

Conjuntamente con las leguminosas y los cereales, el cultivo de la cebolla es uno de los principales en San Juan. Se estima que en la provincia existen más de 30,000 productores/as que accionan en un área superior al millón de tareas. Alrededor del 90% de dichos productores son pequeños y medianos con un promedio de alrededor de 50 tareas.

En la provincia de San Juan la cebolla genera más de \$398 millones de pesos por año, lo cual contribuye al sostenimiento de la economía de la zona. Con su producción se contribuye con la generación de empleos rurales. Esto contribuye a frenar la migración hacia las ciudades y también produce un amortiguamiento en la zona fronteriza.

¹ En el marco de lo establecido en el Artículo XXVIII del Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) de 1994, la República Dominicana logró una rectificación técnica de su lista XXIII, en donde se incluyen la cebolla, el arroz, el maíz, la leche, azúcar, carne de pollo, habichuelas y ajos. En esta rectificación, se permite una cuota anual de cebollas de 3,750 T.M. de cebolla pagando un 25% de arancel. Fuera de ese arancel, las importaciones pagarían un 97 %. El Decreto 569-12 del 2012 estableció que las cuotas serán asignadas por una subasta pública organizada por la Bolsa de Valores de la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD).

Además del impacto directo en el empleo, su producción moviliza todo un sistema de comercialización a nivel nacional. El comercio de la cebolla en el país no se limita a las zonas de producción. La misma es llevada de los diferentes puntos de producción a casi todos los puntos de consumo en toda la geografía nacional.

Por asunto de la reducida producción en comparación con la demanda, casi toda la producción de cebolla se destina al mercado local. Lo poco que se exporta es informalmente hacia Haití, lo cual no está cuantificado. Por lo tanto, se considera que la República Dominicana no es exportador de cebollas.

El mercado internacional es bien dinámico por su gran demanda y consumo en casi todos los rincones del mundo. Las estadísticas de la FAO del 2013 muestran datos de producción en 141 países. Además, de esos países productores/consumidores, se muestran otros 46 países que solo importan. Es decir que, según esos datos, la cebolla se consume en por los menos 187 países en el mundo. De los países productores, 122 son productores e importadores y 17 son solo productores.

En la República Dominicana la cebolla es un complemento para una gran variedad de productos, comenzando con el sabroso plátano en mangú y los demás víveres hasta su uso como condimento en casi todos los platos salados de la gastronomía dominicana. Por el lado de los productos sustitutos, es difícil encontrar un perfecto sustituto para la cebolla en su ausencia. Un sustituto lo es el cebollín, pero su producción y comercialización es limitada y la dificultad de su preparación también restringe su uso.

Tradicionalmente los proyectos de apoyo a productores agropecuarios en la República Dominicana se enfocan en aspectos técnicos para incrementar la productividad. Sin embargo, no hay un enfoque profundo en estudiar las condiciones del mercado. Esto da al traste a veces con un desbalance en el mercado y con condiciones que imperan en el mismo que no son conocidas por los productores y otros integrantes de la cadena.

El Ministerio de Agricultura, con el apoyo del BID, está consciente de que un proyecto de apoyo a los productores debe comenzar por conocer las condiciones del mercado para aprovechar el mismo y que sirva de plataforma para complementar planes de negocios para el acceso al crédito, sin descuidar los aspectos productivos.

En esta parte de este reporte final se presenta una síntesis de la situación actual de la cebolla. Se incluyen algunos aspectos de la producción y de la demanda en el mercado nacional e internacional. Se presentan también aspectos globales complementados con datos estadísticos sobre la situación. Esta parte se complementa con la investigación de mercado realizada y que se presenta más adelante.

En el estudio de mercado se considerarán los principales segmentos del mercado con potencial de demanda para la cebolla de San Juan. Se incluyen segmentos como los hoteles y restaurantes, el sector procesador de alimentos, las ventas al detalle (supermercados y algunos colmados) y los principales mercados, incluyendo el

mercado de la Duarte y el Merca Santo Domingo, entre otros principales en otras ciudades a donde llega la cebolla de San Juan o con potencial para que llegue.

Aunque el enfoque de este proyecto es la producción en San Juan, los resultados de este estudio y su metodología pudieran usarse de modelo para estudios similares para otros productos o zonas de producción en el país. Ésta pudiera ser una buena estrategia del Ministerio de Agricultura para hacer un mejor aprovechamiento de los recursos y obtener un mayor impacto en el sector agropecuario.

II. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

2.1. Objetivo General

El objetivo general de esta consultoría, y el cual se plantea en esta sección, es desarrollar un estudio de mercado de las cebollas producidas en la provincia de San Juan a fin de que pueda determinarse el potencial de comercialización de estos productos a nivel nacional e internacional.

El objetivo de esta sección de este informe final es presentar una síntesis de la situación actual, tanto en la parte de producción como de comercialización, y la estructura de la cadena de valor. Esto ha servido de base para los demás componentes de esta investigación, tales como la investigación de los mercados potenciales, el modelo de negocios y el plan de mercadeo.

2.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos para esta consultoría global, de acuerdo a los TDRs son los siguientes:

- Identificar cual ha sido evolución del tamaño del mercado nacional e internacional de todas las variedades de cebolla.
- Determinar las preferencias de consumo y los factores que la determinan, a nivel nacional e internacional por tipo de variedades de la cebolla.
- Identificar cual es la participación porcentual en el mercado de la cebolla, por los productores de la provincia de San Juan, tanto a nivel nacional como internacional.
- Indagar sobre evolución de los precios a nivel nacional e internacional de las variedades que componen la cebolla.
- Determinar cuál ha sido la sensibilidad del mercado de la cebolla con respecto a la variabilidad de los precios.

2.3. Metodología

Para dar respuesta a los requerimientos de esta consultoría se utilizó una estrategia enfocada en los aspectos de la oferta de cebolla y sus condiciones de producción para los productores de San Juan. Además de los aspectos de producción, para lo cual se realizó un taller de diagnóstico participativo y se realizaron entrevistas a informantes claves, se analizaron aspectos cuantitativos de la producción y comercialización de cebolla a nivel internacional. Se utilizaron datos mayormente de las estadísticas de la FAO, FreshPlaza.com y otros reportes relacionados.

Se presenta también en esta sección una estructura de la cadena de valor de la cebolla. Esta estructura sirve de base para el estudio de mercado, el modelo de negocios y el plan de mercadeo. La metodología para los resultados de los demás componentes de este reporte se presenta en las secciones correspondientes. El objetivo es que con la investigación se dé respuesta a los principales elementos de la mezcla de mercadeo, analizados a través de los principales segmentos del mercado y los principales eslabones de la cadena de valor. Los elementos claves sobre los cuales gira toda investigación de mercado, conocidos como la mezcla de mercadeo o las cuatro Ps de mercadeo, incluyen el **Producto**, el **Precio**, la **Promoción** y la **Plaza** (Canales de Distribución).

III. ASPECTOS GENERALES DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CEBOLLA EN LA PROVINCIA DE SAN JUAN

3.1. Generalidades

La provincia de San Juan se considera como la principal zona de producción agrícola del sur de la República Dominicana. Algunos de sus cultivos principales son las leguminosas, los cereales y la cebolla. Por la producción de cereales y leguminosas, la provincia se ha ganado el calificativo de “El Granero del Sur”.

A pesar de su potencial agrícola, últimamente se han presentado problemas que afectan tanto la producción como la comercialización. Normalmente los proyectos de apoyo a la producción agropecuaria en la República Dominicana se han enfocado en apoyar principalmente aspectos relacionados con la producción. Y se logran buenos resultados. Sin embargo, el descuido en los aspectos gerenciales y de mercadeo limita en gran manera los resultados globales de los proyectos para mejorar los ingresos y las condiciones de vida de los productores.

Considerando esos aspectos y buscando un impacto global de la producción y la comercialización de la cebolla y otros productos principales de la provincia, el Programa de Desarrollo Productivo y Competitividad de San Juan (Préstamo BID

3107/OC–DR) ha considerado no solo los aspectos de producción, sino que el mismo tiene un enfoque global, abarcando también los aspectos de mercadeo y comercialización de la cebolla en la provincia. Y no solo que abarca dichos aspectos, sino que hace el énfasis correcto en priorizar los aspectos de mercado desde el principio del programa. Con este énfasis se busca que los buenos resultados del apoyo en los aspectos productivos tengan un soporte de mercado para el incremento de la producción.

3.2. Producción de Cebolla en San Juan

El cultivo de la cebolla no se considera como uno de los principales cultivos en el sector agropecuario en la República Dominicana. Su enfoque es para suplir el mercado local. Con ello se contribuye a limitar el gasto del país en importaciones para suplir la demanda. Sin embargo, para la provincia de San Juan, especialmente en Vallejuelo, este cultivo es de suma importancia. Con los datos de producción de la zona, la productividad y el promedio de tareas por productor se estima que hay alrededor de 1,000 pequeños productores que tienen en promedio alrededor de 15 tareas dependen de dicho cultivo para su subsistencia. Además, San Juan es el principal productor de cebollas de la región sur de la República Dominicana.

Además de la zona de Vallejuelo, en donde se la cebolla la cultivan pequeños productores, también existe producción en la zona del valle de San Juan. En dicha zona existen unos pocos productores grandes. También se produce cebolla en las zonas de El Cercado y Sabana Alta.

A pesar de la importancia de la producción de cebolla en San Juan, la misma ha presentado ciertos problemas últimamente debido a la sequía, falta de recursos financieros para la producción y problemas de comercialización. Estos últimos se discuten a continuación.

3.3. Comercialización de la Cebolla de la Cebolla de San Juan

Cuando se habla de problemas en la producción de productos agropecuarios normalmente se tratan los problemas propiamente ligados con los aspectos técnicos de producción que limitan la productividad. Sin embargo, los problemas de comercialización son tan importantes en todo el proceso que no pueden desligarse de la parte productiva. Inclusive, inherente en el concepto de mercadeo está el aspecto de trabajar dicho enfoque desde el proceso mismo de planeación de la producción. No es producir para luego ver a quién se le vende, sino producir lo que se puede vender, lo que el mercado demanda. La interrelación se acentúa más cuando se trata de productos perecederos como la cebolla. Por lo tanto, los problemas de mercadeo y comercialización de la cebolla afectan directamente la producción. Es lo que se ha dado en la República Dominicana y que ha afectado los productores de cebolla de San Juan.

Más que la competencia con otras zonas de producción en el país, los problemas de competencia es más con las importaciones y las políticas gubernamentales.

El problema de la comercialización de la cebolla se debe a la alta perecibilidad de la misma. Al ser la cebolla un cultivo muy perecedero, los productores deben venderla de inmediato cuando la cosechan para que no se les dañe. Esto hace que los intermediarios se aprovechen de la situación, obteniendo los mayores beneficios. Sin embargo, hay también que mencionar que ese problema de perecibilidad también afecta a los intermediarios. Estos en ciertas ocasiones también incurren en pérdidas millonarias. El problema se acentúa por la falta de estructuras de secado y almacenamiento del producto en San Juan. También la falta de una política bien definida de importación, aunque este producto está incluido dentro de los de la Rectificación Técnica, afecta a productores y comercializadores.

En el taller de diagnóstico participativo realizado en el marco de esta consultoría y con enfoque también en leguminosas y cereales, la falta de una estructura de secado y almacenamiento para la cebolla fue uno de los aspectos sobresalientes. De hecho, el Gobierno y el Ministerio de Agricultura, de antemano, ya han anticipado la construcción de dos estructuras de secado. Una de ellas estará ubicada en Vallejuelo, principal zona de producción, y la otra en el Valle de San Juan, la cual beneficiará a los demás productores. Más informaciones que se generaron en el taller de diagnóstico participativo se incluyen en el Anexo I.

La comercialización de la cebolla comienza desde el campo con las ventas a compradores en las fincas y se distribuye casi a toda la geografía nacional. Hay compradores del Norte que venden en los principales mercados y de ahí a toda la zona, de Santo Domingo y hasta del Este. Más detalles sobre esto se presentan en la estructura de la cadena de valor en este reporte.

IV. COMPORTAMIENTO MUNDIAL DEL MERCADO DE LA CEBOLLA

En esta sección se analiza el comportamiento mundial del mercado, incluyendo la oferta/producción y la comercialización. La producción y comercialización a nivel mundial tiene también un impacto en la producción y la comercialización de los países. A veces los precios a nivel internacional son más bajos que los costos de producción a nivel local en ciertos países. En esos casos, por la importancia que la producción revista para pequeños productores y la falta de competitividad a nivel local, se deben restringir las importaciones a través de mecanismos de regulación para que los productores no se vayan a la quiebra.

4.1. Aspectos Generales sobre la Cebolla, Producción y Consumo

La cebolla (Allium cepa) es un cultivo que se produce en más de 140 países a nivel mundial y se consume en más de 180 países. Su producción y comercialización tiene un impacto global. Ésta es la segunda hortaliza que se produce a nivel mundial después del tomate.

Pudiera pensarse que la cebolla, al ser un producto que mayormente se consume acompañado, pudiera tener un uso limitado. Sin embargo, su consumo es bien variado y se consume desde temprana edad. La misma se consume tanto cruda como cocida, en la preparación de diversos platos. Dicho producto, además de sus propiedades nutritivas, también tiene propiedades medicinales.

Existen varias variedades de cebolla que se distinguen por su forma, por sus dimensiones y su color. En sentido general existen tres colores de cebolla, la roja/morada, la amarilla y la blanca. Por su sabor característico, la cebolla es óptima para exaltar el sabor de primeros y segundos platos. Ésta es una hortaliza que es muy difícil de sustituir. Por el otro lado, la misma es un complemento para casi todos los productos alimenticios.

La cebolla es un producto rico en minerales y vitaminas. Ente ellas se encuentran sobretodo la vitamina C. También contiene vitaminas A, B y E. Además, la cebolla contiene innumerables fermentos, muy útiles en la digestión y en el estímulo del metabolismo. Ella es rica en azufre, magnesio, potasio, hierro, flúor, fósforo y calcio. Estas características hacen que la cebolla tenga diferentes propiedades terapéuticas benéficas. La cebolla tiene propiedades diuréticas y contiene sulfurados, que tienen dotes antibióticas. En dermatología se puede utilizar como antibacteriano y antibiótico simplemente derramando el zumo de la cebolla encima de la parte que hay que tratar.

La cebolla además contribuye a contener la glucemia (bajando la glucosa presente en la sangre permite, a quién lo necesite, de reducir las dosis de insulina) y los niveles de colesterol en la sangre, además de prevenir las enfermedades cardíacas y a ser útil como prevención antitumoral. La cebolla contiene también propiedades antiinflamatorias y se utiliza como principio activo en algunas cremas cicatrizantes. Finalmente, el zumo de la cebolla se puede utilizar como depurativo, por ejemplo se aconseja a los que sufren de trombosis porque pone más fluida la sangre y facilita su circulación. Por éstos y muchos otros atributos es que la cebolla es tan consumida a nivel internacional.

4.2. Análisis de la Producción Mundial de Cebolla

En la Tabla 1 se presentan las estadísticas de producción de cebolla a nivel mundial según los datos de la FAO. Según estas estadísticas, en el 2013, último año en el cual

el organismo reporta estadísticas globales de producción y comercialización, se produjeron a nivel mundial unas 85 millones de TM de cebolla. El crecimiento del volumen de la producción en el período de diez años, del 2004 al 2013 fue de 3.5 %. En dicho período, los únicos años en los que se registraron crecimientos negativos fueron del 2008 al 2009 (-0.97 %) y del 2011 al 2012 (-3.38 %).

Año	Producción (T M)	Área Cosechada (HA)	Productividad (T M/HA)	Productividad (QQ/TA)
2004	62,524,403	3,312,904	18.87	25.95
2005	65,686,332	3,514,690	18.69	25.70
2006	68,317,104	3,724,388	18.34	25.22
2007	73,137,034	3,810,027	19.20	26.39
2008	74,500,566	3,805,939	19.57	26.92
2009	73,774,881	3,740,480	19.72	27.12
2010	78,924,858	4,507,016	17.51	24.08
2011	84,308,183	4,539,977	18.57	25.53
2012	81,462,299	4,441,530	18.34	25.22
2013	84,758,190	4,384,056	19.33	26.58
Promedio	74,739,385	3,978,101	18.82	25.87

La producción de las 85 millones de TM del año 2013 se produjo en una superficie de 4.4 millones de hectáreas. El crecimiento promedio del área cultivada de cebolla del 2004 al 2013 fue de 3.37 %, un poco menor que el crecimiento de la producción. Esto significa que hubo un crecimiento de la productividad. Analizando dicha productividad promedio se tiene un promedio de 18.82 TM/Ha (25.87 QQ/Ta) y un crecimiento promedio de 0.40 %.

Los principales países productores de cebolla son China Continental y La India (Tabla 2). En el año 2013 estos países produjeron 22.3 millones de TM (26.3 %) y 19.3 millones de TM (22.8%), respectivamente. Entre estos dos países produjeron ese año el 49% de la cebolla producida a nivel mundial. Aunque China ocupó el primer lugar en producción, La India ocupó el primer lugar en área cultivada. Esto significa que China tiene una productividad mayor. En tercer lugar estuvo los Estados Unidos con una producción de 3.2 millones de TM (4.7 %). Otros 17 países producen en promedio 1.4 millones de TM cada uno. El resto la producen alrededor de 122 países.

Tabla 2. Principales países productores de cebolla, 2013

Ranking	País	Cantidad Producida (T M)	País	Área Cosechada (HA)
1	China, Continental	22,300,000	India	1,217,000
2	India	19,299,000	China, Continental	1,025,000
3	Estados Unidos de América	3,159,400	Nigeria	190,000
4	República Islámica de Irán	2,381,551	Bangladesh	134,354
5	Federación Rusa	1,984,937	Pakistán	125,900
6	Turquía	1,904,846	Indonesia	94,898
7	Egipto	1,903,000	Vietnam	92,000
8	Pakistán	1,660,800	Federación Rusa	85,740
9	Brasil	1,538,929	Myanmar	70,600
10	Algeria	1,344,385	República Islámica de Irán	70,125
11	Nigeria	1,320,000	Uganda	66,521
12	Holanda	1,310,000	Turquía	63,796
13	Corea	1,294,009	Ukrania	58,700
14	México	1,270,060	Estados Unidos de América	58,007
15	España	1,186,600	Brasil	57,402
16	Bangladesh	1,168,000	Egipto	52,920
17	Myanmar	1,141,000	Algeria	48,667
18	Japón	1,070,000	México	42,951
19	Uzbekistán	1,068,576	Marruecos	33,653
20	Ukrania	1,019,900	Rumanía	32,240

Fuente: FAOStats, 2016.

De la producción mundial, en el año 2013, la República Dominicana produjo 49.5 TM de cebolla en 3,533 Ha. En promedio, la República Dominicana ocupa el puesto 73 a nivel mundial en cuanto a área cosechada de cebolla y el 77 en cuanto a producción considerando el período del 2004 al 2013. La producción promedio en ese período para el país fue de 50.3 TM y 3,258 Ha. Esto representó un 0.06 % de la producción mundial.

4.3. Análisis del Comercio Internacional

4.3.1. Exportaciones

Aunque más de 140 países producen cebolla a nivel mundial, la demanda de dicho producto es mayormente a nivel local en los países productores. En promedio, considerando el período del 2004 a 2013, solo el 8 % de la cebolla producida se exporta. La India es el principal exportador de cebolla seguido por Holanda y China Continental (Tablas 3 y 4). En el año 2013, estos países exportaron 1.5 (21 %), 1.2 (17 %) y 0.7 (11 %) millones de TM, respectivamente. En total, dichos países exportaron el 49 % de las exportaciones a nivel mundial.

Tabla 3. Exportación Mundial de Cebolla (2004-2013)

Año	Exportación (T M)	Valor (Miles de US\$)	Precio (US\$/TM)
2004	5,073,572	1,361,709	268.39
2005	5,196,939	1,419,092	273.06
2006	5,859,501	1,676,803	286.17
2007	5,714,039	2,081,691	364.31
2008	6,277,867	2,206,050	351.40
2009	6,332,321	2,258,947	356.73
2010	6,897,299	2,978,636	431.86
2011	6,830,814	2,891,687	423.33
2012	6,534,224	2,416,987	369.90
2013	7,007,820	3,265,754	466.02
Promedio	6,172,440	2,255,736	359.12

Fuente: Elaborada por el autor con datos de FAOStats, 2016.

Tabla 4. Principales países exportadores de cebolla, 2013

Ranking	Países	Cantidad (T M)	Porcentaje
1	India	1,476,575	21.07
2	Holanda	1,222,270	17.44
3	China, Continental	743,123	10.60
4	México	378,016	5.39
5	Estados unidos de América	358,003	5.11
6	Egipto	329,736	4.71
7	España	287,766	4.11
8	Argentina	225,088	3.21
9	Perú	196,137	2.80
10	Turquía	158,036	2.26
11	Yemen	124,924	1.78
12	Polonia	111,515	1.59
13	Tajikistán	102,689	1.47
14	Pakistán	101,918	1.45
15	Niger	94,393	1.35
16	Francia	91,496	1.31
17	Sudáfrica	87,569	1.25
18	Alemania	77,541	1.11
19	Malasia	62,851	0.90
20	Austria	58,949	0.84
21	Otros	719,225	10.26
Total		7,007,820	100.00

Fuente: Elaborada por el autor con datos de FAOStats, 2016.

4.3.2. Importaciones

Las importaciones de cebolla a nivel mundial son muy atomizadas. El principal importador de cebolla en el año 2013 fue Malasia. Dicho país importó 459,874 TM. Esto representó solo un 6.8 % de las importaciones totales. Otros de los principales países importadores son los Estados Unidos de Norteamérica (6.5 %), el Reino Unido (6.4 %), Bangladesh (5.3 %) y Japón (4.5 %). Hay otros más de 160 países que en conjunto importan solo un 0.6 %. (Ver Tabla 5 y 6).

Tabla 5. Importaciones Mundial de Cebolla, (2004-2013)

Año	Importaciones (T M)	Valor (Miles US\$)	Precio (US\$/TM)
2004	4,697,295	1,480,014	315.08
2005	4,659,200	1,424,577	305.76
2006	5,174,042	1,723,809	333.16
2007	5,419,350	2,285,033	421.64
2008	5,918,437	2,237,248	378.01
2009	6,232,525	2,317,816	371.89
2010	6,580,533	2,977,982	452.54
2011	6,353,350	3,016,737	474.83
2012	6,314,227	2,466,352	390.60
2013	6,754,400	3,272,080	484.44
Promedio	5,810,336	2,320,165	392.80

Fuente: Elaborado por el autor con datos de FAOStats, 2016.

Tabla 6. Principales países importadores de cebolla, 2013

Ranking	País	Cantidad (T M)	Porcentaje
1	Malasia	459,874	6.81
2	Estados Unidos de América	436,952	6.47
3	Reino Unido	434,584	6.43
4	Bangladesh	360,267	5.33
5	Japón	302,225	4.47
6	Arabia Saudita	279,303	4.14
7	Federación Rusa	243,536	3.61
8	Alemania	237,307	3.51
9	Emiratos Árabes	200,209	2.96
10	Canadá	186,070	2.75
11	Sri Lanka	184,260	2.73
12	Vietnam	171,245	2.54
13	Pakistán	170,946	2.53
14	Holanda	166,250	2.46
15	Francia	135,833	2.01
16	Kazakhstán	134,198	1.99
17	Senegal	131,904	1.95
18	Bélgica	118,650	1.76
19	Kuwait	112,050	1.66
20	Iraq	103,505	1.53
21	Otros	2,185,232	32.35
Total		6,754,400	100.00

Fuente: Elaborada por el autor con datos de FAOStats, 2016.

Las importaciones en la República Dominicana son controladas por las regulaciones de la Rectificación Técnica y los tratados comerciales. Los detalles de estas importaciones se presentan más adelante en la sección en donde se discute la oferta local de cebolla.

4.3.3. Precios

A nivel internacional se han estimado los precios a los productores y los precios de las exportaciones medidos por la división del valor de las exportaciones entre la cantidad exportada. Los precios de las importaciones siguen la misma tendencia que los precios de las exportaciones. La pequeña diferencia que existe no es significativa. Luce que tal diferencia es básicamente el costo de embarque de del producto.

La Tabla 7 presenta los precios corrientes internacionales a nivel de finca y de exportación de la cebolla. La Tabla 8 presenta la variación porcentual de estos precios. Los precios promedio al productor del 2004 al 2013 fueron de \$476.90 por TM. Los mismos tuvieron en ese período un incremento de 5.23 %. Sorprendentemente, los precios de importación y exportación en el mismo período reportados por la FAO son más bajos que los precios al productor. Esto conlleva a la inferencia de que los subsidios de los países productores para la exportación son bien altos.

Tabla 7. Precios mundiales de la cebolla a nivel de finca y de exportación

Año	Promedio de Precios Mundial al Productor (US\$/TM)	Promedio de Precios de Exportación Mundial (US\$/TM)
2004	357.95	268.39
2005	360.30	273.06
2006	416.28	286.17
2007	488.14	364.31
2008	499.33	351.40
2009	498.61	356.73
2010	578.77	431.86
2011	533.82	423.33
2012	490.16	369.90
2013	545.62	466.02
Promedio	476.90	359.12

Fuente: Elaborada por el autor con datos de FAOStat, 2016.

Tabla 8. Variación porcentual de los precios

Año	Promedio de Precios Mundial al Productor (US\$/TM)	Promedio de Precios de Exportación Mundial (US\$/TM)
2004		
2005	0.66	1.74
2006	15.54	4.80
2007	17.26	27.31
2008	2.29	-3.54
2009	-0.14	1.52
2010	16.08	21.06
2011	-7.77	-1.98
2012	-8.18	-12.62
2013	11.31	25.99
Promedio	5.23	7.14

Fuente: Elaborada por el autor con datos de FAOStat, 2016.

Como la tendencia de los precios es relativamente similar, se ha tomado el promedio de precio al productor a nivel mundial para hacer los cálculos de elasticidad precio de la oferta. Los diferentes cálculos de elasticidades se presentan en la Tabla 9a. Si se toma el promedio, se nota que hay una repuesta positiva de la cantidad producida a los precios. O sea, una elasticidad elástica. Sin embargo, esa elasticidad es elástica [únicamente para los años 2005 y 2009. Para los demás años de la serie analizada, la elasticidad es inelástica. Eso es lo que predomina. Además, una elasticidad mayor a los precios del año anterior y de dos años anteriores indica que hay una respuesta de la producción a los precios de años anteriores. Cuando los precios de años anteriores son altos, los productores tienden a producir más y viceversa.

Tabla 9a. Estimaciones de la elasticidad precio de la oferta mundial de cebolla

Año	Promedio de Precios Mundial (US\$/TM)	Cantidad Producida (TM)	Elasticidad (Variación Q /Variación P)	Elasticidad (P-1)*	Elasticidad (P-2)**
2004	357.95	62,524,403	-	-	-
2005	360.30	65,686,332	7.71	-	-
2006	416.28	68,317,104	0.26	6.10	-
2007	488.14	73,137,034	0.41	0.45	10.75
2008	499.33	74,500,566	0.81	0.11	0.12
2009	498.61	73,774,881	6.76	0.43	0.06
2010	578.77	78,924,858	0.43	48.44	3.05
2011	533.82	84,308,183	0.88	0.42	47.33
2012	490.16	81,462,299	0.41	0.43	0.21
2013	545.62	84,758,190	0.36	0.49	0.52
Promedio	476.90	74,739,385	2.00	7.11	8.86

Fuente: Preparada por el autor, 2016.

* Elasticidad con rezago de un año en el precio. Es decir, respuesta de la cantidad a los precios del año anterior

** Elasticidad con rezago de dos años del precio

En la Tabla 9b se presentan las estimaciones de las elasticidades precios de las importaciones. Se ve también claramente que la elasticidad es inelástica, similar a la elasticidad de la producción. Solo en el 2006 y el 2009 se obtuvo una elasticidad elástica. Estas elasticidades muestran una característica de la cebolla. La misma se produce y consume independientemente de cómo estén los precios.

Tabla 9b. Estimaciones de la elasticidad precio de las importaciones mundial de cebolla

Año	Promedio de Precios Mundial (US\$/TM)	Cantidad Producida (T M)	Elasticidad (Variación Q /Variación P)	Elasticidad (P-1)*	Elasticidad (P-2)**
2004	315.08	4,697,295	-	-	-
2005	305.76	4,659,200	0.27	-	-
2006	333.16	5,174,042	1.23	3.74	-
2007	421.64	5,419,350	0.18	0.53	1.60
2008	378.01	5,918,437	0.89	0.35	1.03
2009	371.89	6,232,525	3.28	0.51	0.20
2010	452.54	6,580,533	0.26	3.45	0.54
2011	474.83	6,353,350	0.70	0.16	2.13
2012	390.60	6,314,227	0.03	0.13	0.03
2013	484.44	6,754,400	0.29	0.39	1.42
Promedio	392.80	5,810,336	0.79	1.16	0.99

Fuente: Preparada por el autor, 2016.

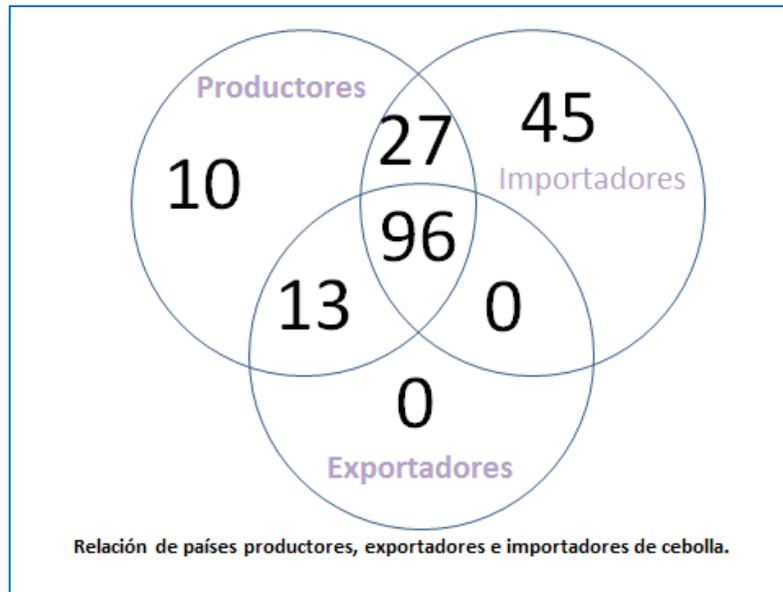
* Elasticidad con rezago de un año en el precio. Es decir, respuesta de la cantidad a los precios del año anterior

** Elasticidad con rezago de dos años del precio

Los mecanismos de formación de los precios a nivel internacional de la cebolla siguen el mismo patrón de los demás productos agropecuarios. Los precios varían especialmente con la variación en la oferta. Esta oferta va a depender también con los comportamientos de los precios en períodos anteriores y, muy fuertemente, con las condiciones ambientales en los principales países productores.

4.3.4. Grado Competencia entre los Oferentes a Nivel Mundial

Como la mayor parte de la cebolla que se produce se consume a nivel interno, no existe una gran competencia en el mercado internacional. De 299 países que reporta la FAO, se muestra que en 191 se consume cebolla (64 %). De esos países consumidores, 96 son productores, exportadores e importadores; 45 son solo importadores; 27 son solo productores e importadores a la vez y 10 son solo productores (Ver figura). Y es obvio que si no son productores, tampoco pueden ser exportadores.



Fuente: Wagner Méndez, 2016. Con datos de la FAO, 2013.

A pesar de que la cebolla es un producto altamente perecedero, el buen tratamiento post cosecha y las condiciones de almacenamiento hacen que el producto se pueda conservar y se pueda exportar a zonas lejanas. Ese tratamiento post cosecha es una de las principales herramientas de competencia de los país exportadores.

V. ANÁLISIS DE LA OFERTA DE CEBOLLA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

El análisis de las condiciones del mercado es clave para la toma de decisiones gerenciales. A veces este aspecto se ignora y se hace solo énfasis en los aspectos productivos. Sin embargo, tampoco se deben solo estudiar las condiciones del mercado e ignorar la parte de la producción. Las condiciones de la producción y los factores que la impulsan o la afectan se deben conjugar con las condiciones del mercado en la parte de la demanda para ver cómo la oferta responde a las condiciones del mercado y a las exigencias de los clientes, los cuales son cada vez más exigentes. En esta sección se tratan los aspectos de la producción de cebolla en la República Dominicana.

5.1. Análisis de la Oferta Nacional

5.1.1. Producción Nacional

El sector agropecuario en la República Dominicana aporta un 5.8 % del Producto Interno Bruto (PIB). El sector agrícola por su parte representa un 3.7 %. Dentro de los principales cultivos se encuentran la caña de azúcar, el café, el cacao, el banano, el plátano y el arroz. Se estimó que en el 2014 el sub-sector agrícola generó unos \$93,447 millones de pesos. El cultivo de la cebolla, por su parte, generó ingresos para los productores de unos \$2,155 millones. Esto representa solo un 2.3 % del total de la producción agrícola. Esto puede representar una cifra baja. Sin embargo, el impacto que este cultivo tiene en la generación de ingresos en pequeños productores y en la sustitución de importaciones es grande. La cebolla es un producto que se puede decir que no tiene sustituto. Si no hay producción local, el mercado continuará demandando el producto y habrá una presión para incrementar las importaciones.

La cebolla es también un complemento ideal para los principales productos de la dieta básica de los dominicanos como el arroz, el plátano, el guineo, la yuca y las carnes. Además, es uno de los principales ingredientes en la preparación de sazones y en las ensaladas.

La Tabla 10 presenta la producción de cebolla en la República Dominicana desde el 2002 hasta el 2014. El área de siembra y de cosecha estimada para el año 2014 fue de 61,331 tareas y 67,658, respectivamente. La productividad estimada fue de 20 QQ/Ta y la producción total fue de 1.34 millones de quintales, valorados en \$2,155 millones.

Tabla 10. Producción de cebolla en la República Dominicana (2002-2014)

Año	Área Sembrada (Ta)	Área Cosechada (Ta)	Productividad (QQ/Ta)	Producción (QQ)	Valor de la Producción (Millones de RD\$)
2002	61,352	61,843	15.20	940,313	N/D
2003	42,975	49,261	19.46	958,796	N/D
2004	57,181	46,929	17.40	816,592	942
2005	57,181	46,929	17.40	1,019,779	843
2006	39,380	44,319	21.37	946,981	929
2007	44,196	47,989	22.04	1,057,594	1,290
2008	59,158	49,643	22.72	1,127,956	1,273
2009	37,526	43,504	23.98	1,043,290	1,091
2010	39,809	42,397	25.24	1,069,990	1,762
2011	43,674	68,987	24.41	1,684,010	1,875
2012	45,064	59,219	20.78	1,230,649	2,006
2013	51,161	56,171	19.44	1,092,094	1,678
2014	61,331	67,658	19.78	1,338,160	2,086
Promedio	49,230	52,681	20.71	1,102,016	1,434

Fuente: Elaborada por el Consultor con datos de Estadísticas del Ministerio de Agricultura

Las principales zonas de producción de cebolla en la República Dominicana son San Juan (Vallejuelo y el valle), San José de Ocoa (La Horma), Constanza (Tireo), Santiago (Villa González y Navarrete), La Línea Noroeste (Montecristi), Azua, Baní (Fundación y Sombrero) y Neiba. El Ministerio de Agricultura hace esta distribución por regionales. Las mismas se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11. Producción de Cebolla por Regional en la República Dominicana (Quintales)

Años	Regional								Total
	Norte	Nordeste	Noroeste	Norcentral	Central	Sur	Suroeste	Este	
2010	28,354	186	4,255	267,389	376,316	149,098	244,380	12	1,069,990
2011	32,867	14	6,373	269,006	759,673	208,197	404,790	3,090	1,684,010
2012	16,666	N.D	27,620	321,827	367,824	79,035	417,572	105	1,230,649
2013	56,774	155	41,509	399,097	267,979	51,648	274,632	300	1,092,094
2014	100,071	211	34,813	383,221	406,473	98,007	313,450	1,914	1,338,160
Promedio	46,946	142	22,914	328,108	435,653	117,197	330,965	1,084	1,282,981
Porcentaje	3.66	0.01	1.79	25.57	33.96	9.13	25.80	0.08	100.00

Fuente: Ministerio de Agricultura, 2016.

El análisis de la competencia en el país para los productores de cebolla de s San Juan se puede ver por las diferentes zonas que producen cebolla. Las diferentes regionales que producen cebolla en el país automáticamente compiten entre sí en el

mercado. Sin embargo, no existe en sí una competencia propiamente dicha entre las diferentes zonas de producción que limite que la cebolla de San Juan entre al mercado.

La principal competencia que se da en el país es con las importaciones que autoriza el Gobierno para para suplir la demanda en el mercado. Pero se puede ver que la producción de las diferentes regionales pudiera ser una competencia, especialmente en sus zonas de consumo aledañas. Por ejemplo, por asunto de costos de transporte, los comerciantes del norte se enfocan en comprar las cebollas que se producen en Villa González, Navarrete, la Línea Noroeste y Constanza antes de viajar a San Juan a adquirirlas.

Como la producción local es limitada, la competencia local no es en sí un problema. Además no existen organizaciones locales de comercialización en las diferentes zonas de producción que se enfoquen en sí en competir con otras zonas. La competencia se da en los mercados mayoristas y en suplidores, no necesariamente productores, que ya han hecho sus negociaciones con cadenas de supermercados y con hoteles y restaurantes. En el plan de mercadeo que se elaborará en el marco de esta consultoría se delinearán la estrategia para que los productores de San Juan aprovechen el potencial que existe en cada nicho del mercado enfocándose en hacer las gestiones de mercadeo correspondientes.

El mayor porcentaje de la producción se tiene en la regional Central (33.96 %), seguido por la regional Suroeste (25.80 %) y la Norcentral (25.57 %). En estas regionales se encuentran las zonas de producción de Baní (Central), Constanza (Norcentral) y Vellejuelo/San Juan (Suroeste).

5.1.2. Producción en la Región Suroeste

En la región Suroeste, la cual incluye la provincia de San Juan, además de Azua y Elías Piña, se produce aproximadamente el 26 % de la cebolla que se produce en el país. En dicha regional se producen alrededor de 331,000 quintales al año. En esta regional se produce cebolla tanto en Azua como en San Juan.

5.1.3. Producción en San Juan de la Maguana

La producción de cebolla promedio estimada de cebolla en San Juan del 2005 al 2015 es de 227,000 quintales (Tabla 12). En San Juan se produce el 18 % de la producción nacional y el 70 % de la producción de la regional Suroeste del Ministerio de Agricultura. En sentido general la cebolla que se siembra en San Juan es la cebolla roja. La producción de cebolla amarilla y blanca es insignificante. La variedad de cebolla roja que se siembra principalmente es la Sivan.

La variedad Sivan es una variedad híbrida dulce, suave y crocante. Es preferida por los agricultores para el segmento de cebollas precoces. Es de buen rendimiento y de baja exigencia de abonos nitrogenados. Esta variedad produce un tamaño ideal para las exigencias de los consumidores en la República Dominicana.

Algunas de las especificaciones de esta variedad son las siguientes:

- Variedad de color rosado con muy buen sabor y baja pungencia².
- De ciclo precoz, produce bulbos grandes en forma de globo a globo alargado.
- Cuello delgado y muy cerrado, bulbos muy duros, bonito color y forma.
- De altos rendimientos, muy resistente al bolting o floración prematura y de buena post cosecha.
- Siembra directa, trasplante y por producción de bulbillos.

El Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF) ha hecho investigaciones sobre diferentes variedades y cultivares de cebolla para la siembra en la República Dominicana. El IDIAF recomienda que para siembra en época tradicional (otoño a invierno) los cultivares ‘Sivan HA 202’ y ‘Azua’, ambos rojos y los cultivares ‘Texas Grano F1’ y ‘Grano F1’, ambos amarillos. También el Instituto reporta que se han obtenido resultados promisorios en investigaciones con los cultivares ‘Granex 429’, ‘Excalibur’ y ‘Lexus’, ‘VGA 5652’, ‘Rojo Sintético’, ‘Rojo de Tana’, ‘Rosita’ y ‘Red Bone’. Para siembra en primavera, los cultivares rojos recomendados son ‘Primavera HA 222’ y ‘Orient F1’, ‘Jaguar’ y ‘Red Spanish’. Los cultivares amarillos recomendados ‘Orlando H-686’, ‘Candy’, ‘Ben Sheman’ y ‘Caballero’ mostraron sus potencialidades en evaluaciones experimentales realizadas.

Tabla 12. Porcentaje de la producción de cebolla en San Juan

Años	Producción Nacional (QQ)	Producción Suroeste (QQ)	Producción San Juan (QQ)	Porcentaje Nacional de San Juan	Porcentaje Regional de San Juan
2010	1,069,990	244,380	130,743	12.22	53.50
2011	1,684,010	404,790	279,058	16.57	68.94
2012	1,230,649	417,572	276,058	22.43	66.11
2013	1,092,094	274,632	213,424	19.54	77.71
2014	1,338,160	313,450	255,246	19.07	81.43
Promedio	1,282,981	330,965	230,906	17.97	69.54

Fuente: Preparada por el autor con datos del Ministerio de Agricultura, 2016.

² Capacidad de la cebolla para acumular compuestos sulfurados y que hacen que la misma tenga el sabor más picante característico.

Informaciones obtenidas de informantes claves indican que hay una desmotivación para la siembra de cebolla en San Juan, especialmente en la principal zona de producción de Vallejuelo. Además de este proyecto, existe otro proyecto en Vallejuelo sobre irrigación y los productores quieren enfocarse en sembrar otros cultivos diferentes a la cebolla. Otros problemas de la producción obtenidos en el taller de diagnóstico se presentarán en el reporte final.

La existencia de este proyecto de producción en San Juan pondrá a sus productores de cebolla a la vanguardia en los aspectos productivos. Además, con la construcción de los dos secaderos en la zona, se tendrá ventaja competitiva con relación a las demás zonas de producción del país. Realmente no existen en el país proyectos de apoyo a la producción de cebollas similares en que el Gobierno esté apoyando. Los proyectos de producción existentes en el país son particulares e iniciativas privadas.

5.1.4. Importaciones en la República Dominicana

La República Dominicana no es autosuficiente en la producción de cebolla aunque se tienen las condiciones para su producción. Para suplir la demanda local, el país tiene que recurrir a importaciones.

Debido a los altos costos de producción local y los relativos bajos precios a nivel mundial de la cebolla, al país y a los consumidores les conviene importar la misma, desde el punto de vista de beneficiar a los productores. Sin embargo, como una forma de proteger a los productores, la cebolla está incluida los productos de la rectificación técnica que busca proteger productos sensibles de producción local y a los productores de los mismos. A pesar de esa protección, con el tratado de libre comercio DR-CAFTA las importaciones se han ido liberando de acuerdo al protocolo establecido para cada producto. También productores se han quejado de que no existe una política comercial sobre las importaciones transparente que se sepa cuándo y qué cantidad de cebolla se importará. Algunos productores dicen que las importaciones se realizan cuando se está a punto de cosechar y que eso afecta los precios, llevándolos a veces a la quiebra.

La Tabla 13 muestra las importaciones de cebolla del 2003 al 2013, según las estadísticas de la FAO. En promedio, el país importó en ese período 9,500 T M (209,000 quintales) de cebolla por año con una tasa de crecimiento promedio 26 % en ese período. Pero dicha tasa de crecimiento no es tan significativa para estimar tendencia por las restricciones que se tiene en el mercado.

Tabla 13. Importaciones de cebolla en la República Dominicana

Year	Cantidad (T M)	Valor (Miles de US\$)	Precios (US\$/ TM)
2003	4,307	1,406	326
2004	5,689	1,268	223
2005	12,857	4,142	322
2006	4,369	1,684	385
2007	6,060	2,275	375
2008	8,200	3,133	382
2009	11,994	3,946	329
2010	17,818	7,960	447
2011	8,387	3,230	385
2012	16,815	6,610	393
2013	8,000	3,055	382
Promedio	9,500	3,519	359

Fuente: Preparada por el autor con datos del Ministerio de Agricultura, 2016

5.2. Estimación de la Oferta Global en el Mercado

Para la estimación de la oferta de un producto en el mercado se suma la producción y las importaciones. Cuando se analiza un año específico, se consideran los inventarios iniciales y finales en ese año. En este caso, para la oferta de cebolla se ha hecho la estimación considerando solo la producción y las importaciones. La cebolla es un producto altamente perecedero y las importaciones se autorizan al principio del año para suplir la demanda. También se pudiera incluir un ajuste por las pérdidas, pero esto no está realmente cuantificado. En el estudio de mercado que se hará posteriormente se tratará de hacer una cuantificación de estas pérdidas en los diferentes eslabones de la cadena de valor.

La Tabla 14 muestra la estimación de la oferta de cebolla en la República Dominicana del 2004 al 2013. La producción de cebolla ha ido aumentando a una tasa de crecimiento de un 3.8 %. Como las importaciones son controladas por el gobierno mediante las disposiciones de la rectificación técnica y los acuerdos de libre comercio, en sí no hay una tendencia de crecimiento que puede reflejarse para complementar la producción de acuerdo a la demanda. Por lo tanto, el crecimiento de la oferta total sigue el mismo patrón de crecimiento de la producción.

Tabla 14. Oferta de cebolla en la República Dominicana, 2004-2013

Año	Producción (T M)	Importación (T M)	Oferta Total (T. M)
2004	37,118	5,689	42,807
2005	46,354	12,857	59,211
2006	43,045	4,369	47,414
2007	48,072	6,060	54,132
2008	51,271	8,200	59,471
2009	47,422	11,994	59,416
2010	48,636	17,818	66,454
2011	76,546	8,387	84,933
2012	55,939	16,815	72,754
2013	49,641	8,000	57,641
Promedio	50,404	10,019	60,423

Fuente: Preparada por el autor con datos del Ministerio de Agricultura y FAOStats, 2016.

5.3. Análisis de Precios en la República Dominicana

5.3.1. Los Precios al Productor a Nivel de Finca

Los precios de cebolla a nivel del productor se presentan en la Tabla 15. Del año 2002 al 2014, los precios al productor de cebolla en la República Dominicana han crecido un 262% al pasar de \$430/qq a \$1,555/qq. El crecimiento promedio en dicho período fue de un 15.86 %. Los precios normalmente de ven afectados por los niveles de inflación y por las importaciones de cebolla. Algunos productores se quejan de que el Gobierno autoriza la importación de cebollas cuando ellos están a punto de cosechar.

**Tabla 15. Precios de la cebolla al productor en la República Dominicana.
(2002-2013)**

Año	Precio al Productor en Finca (RD\$/QQ)	Crecimiento Porcentual
2002	430	-
2003	722	67.91
2004	1,125	55.82
2005	1,030	-8.44
2006	981	-4.76
2007	1,220	24.36
2008	1,234	1.15
2009	1,053	-14.67
2010	1,645	56.22
2011	1,074	-34.71
2012	1,627	51.49
2013	1,490	-8.42
2014	1,555	4.36
Promedio	1,168	15.86

Fuente: Preparada por el autor con datos del Ministerio de Agricultura, 2016

5.3.2. Precios al Por Mayor en los Mercados

El promedio de precio de la cebolla en los principales mercados de la República Dominicana se presenta en la Tabla 16. Estos precios son una combinación de los precios de la cebolla criolla (normalmente la roja) y la cebolla importada (amarilla y roja). Del año 2002 al 2014, los precios al productor de cebolla en la República Dominicana han crecido un 369 % al pasar de \$615/qq a \$2,882/qq. El crecimiento promedio en dicho período fue de un 17.32 %, un valor equiparable, aunque ligeramente más alto que los precios al productor. En el nivel de los mercados hay un mayor poder de negociación entre los vendedores y los compradores por el conocimiento que ambos tienen de las condiciones del mercado. En el caso de los productores, éstos tienen menos poder de negociación por el desconocimiento del mercado. Un Sistema de Información de Mercado (SIM) es clave para aumentar el poder de negociación de estos productores.

Tabla 16. Promedio de precios de la cebolla al por mayor en la República Dominicana (RD\$/QQ)

Año	Cebolla Amarilla	Cebolla Roja Criolla	Cebolla Roja Importada	Promedio	Crecimiento Porcentual
2002	699	530		615	
2003	1,084	1,004		1,044	69.76
2004	1,356	1,271		1,313	25.77
2005	1,188	1,156		1,172	-10.74
2006	1,288	1,165		1,227	4.69
2007	1,826	1,575		1,700	38.55
2008	1,316	1,229		1,273	-25.12
2009	1,458	1,510	2,105	1,691	32.84
2010	2,200	2,213	2,153	2,189	29.45
2011	1,737	1,418	1,497	1,551	-29.15
2012	1,499	2,237	2,446	2,061	32.88
2013	2,039	1,835	2,459	2,111	2.43
2014	2,636	2,339	3,671	2,882	36.52
Promedio	1,564	1,499	2,388	1,602	17.32

Fuente: Preparada por el autor con datos del Ministerio de Agricultura, 2016

5.3.3. Precios al Detalle

El promedio de precio de la cebolla en los principales mercados de la República Dominicana se presenta en la Tabla 17. Del año 2002 al 2014, los precios al productor de cebolla en la República Dominicana han crecido un 369 % al pasar de \$615/qq a \$2,882/qq. El crecimiento promedio en dicho período fue de un 17.32 %, un valor equiparable, aunque ligeramente más alto que los precios al productor. En el nivel de los mercados hay un mayor poder de negociación entre los vendedores y los compradores por el conocimiento que ambos tienen de las condiciones del mercado. En el caso de los productores, éstos tienen menos poder de negociación por el desconocimiento del mercado.

Tabla 17. Promedio de precios de la cebolla al detalle en la República Dominicana (RD\$/Lb)

Año	Cebolla Amarilla	Cebolla Roja Criolla	Cebolla Roja Importada	Promedio	Crecimiento Porcentual
2002	11.42	9.2		10.31	
2003	15.81	14.44		15.13	46.75
2004	19.07	17.76		18.42	21.74
2005	20.68	19.63		20.16	9.45
2006	20.77	19.48		20.13	-0.15
2007	25.69	23.7		24.7	22.70
2008	21.86	20.27		21.07	-14.70
2009	21.73	21.22		21.48	1.95
2010	31.98	31.38	30.45	31.27	45.58
2011	27.65	22.18	28.23	26.02	-16.79
2012	25.49	31.34	34.81	30.55	17.41
2013	28.72	26.72	34.15	29.86	-2.26
2014	35.24	33.31	42.55	37.03	24.01
Promedio	23.55	22.36	34.04	23.55	12.97

Fuente: Preparada por el autor con datos del Ministerio de Agricultura, 2016

5.3.4. Mecanismos de Formación de Precios

En la República Dominicana los precios para los productos agropecuarios dependen mucho de los niveles de la oferta en el mercado. Esta oferta depende del potencial que se vea en el mercado, de las condiciones ambientales y de la confianza que los productores tengan en que el Gobierno protegerá el mercado de las importaciones.

Las importaciones de cebolla están reguladas por la Rectificación Técnica. Sin embargo, la comisión para la administración de dichas importaciones tiene un gran poder de decisión discrecional para incrementar la cuota de importación de cada año si se considera que hay una escasez en el mercado. Esto hace que no haya mucha confianza para la planificación de la producción a largo plazo.

La base para los precios de toda la cadena de valor de la cebolla es el precio al productor a nivel de finca. Lamentablemente, el bajo poder de influencia de los productores limita que los mismos se establezcan dependiendo de los costos de producción y sus condiciones particulares. Los intermediarios, los cuales tienen más informaciones de las condiciones del mercado, son los que más deciden sobre dichos precios.

Cuando se continúa con los demás eslabones en la cadena de valor, el precio va a depender de los costos de transporte y, en cierta forma, de la especulación de los intermediarios. En el país las condiciones actuales de almacenamiento de la cebolla no son buenas y los costos de almacenamiento son muy elevados. Por esa razón, no hay mucho espacio para especular con los precios de una cosecha a la otra. Los comerciantes en los principales mercados también tienen más influencia en los precios,

al conocer mejor cómo funciona el mercado, que los intermediarios transportistas que compran de los productores.

Los supermercados también son un segmento o eslabón en la cadena de valor con gran influencia en el establecimiento de los precios. Las grandes cadenas de supermercados son tienen gran poder de decisión. A veces se establecen especiales de precios a consideración de los supermercados, que deben ser cubiertos por los productores o suplidores en general.

El Gobierno también tiene un gran poder de decisión en los precios de la cebolla con el control de las importaciones. Las importaciones, aunque reguladas, dependen en gran manera de las consideraciones de los oficiales del Gobierno que integran la comisión de administración de las importaciones. Como también se da en otros países subdesarrollados, muchas de las decisiones que se toman obedecen también a consideraciones políticas.

La demanda en el mercado no es un elemento de gran influencia en los precios de la cebolla. Los precios y sus variaciones obedecen más a la oferta y a las decisiones de importación del Gobierno. Por tal razón, el análisis elasticidad-precio de la demanda de cebolla en la República Dominicana no es un parámetro de mucho valor para la toma de decisiones.

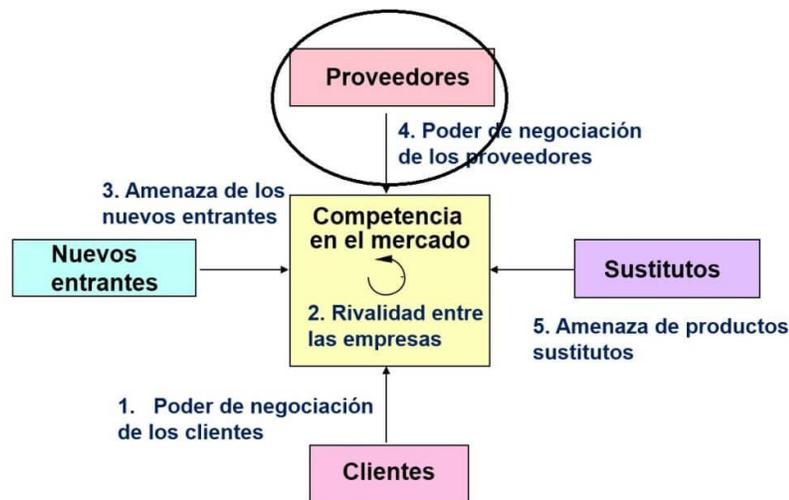
5.3.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter Aplicado a los Productores de Cebolla en San Juan

Similar a lo que sucede con la mezcla de mercadeo cuando se trata del diseño de una estrategia para investigación o aprovechamiento del mercado, en la cual se analizan las cuatro Ps, cuando se trata de suplidores en el mercado, y en este caso los productores e cebolla, Michael Porter ha analizado cinco fuerzas que intervienen en los procesos de negociación y fijación de los precios. Estas fuerzas intervienen para beneficio del sistema global y para beneficios de los diferentes entes que interactúan. Mientras más fuerza se tenga en la negociación, mayores beneficios pudieran tener los productores. Lamentablemente, en la República Dominicana el poder de los pequeños productores agropecuarios es limitado y el balance del poder se inclina hacia los otros eslabones de la cadena de valor, especialmente hacia aquellos que están más cerca del mercado y que cuenta con más informaciones sobre el mismo.

La esencia de esta estructura de fuerzas está en que cada empresa necesita de materia prima para sus procesos de producción o de productos terminados para su comercialización. Esto genera una relación entre comprador-vendedor o entre el mercado y los proveedores. En tiempos pasados, el mercado o el comprador buscaba la forma de explotar al suplidor tratando de obtener los precios más bajos posibles. Esto creaba situaciones en las cuales muchos productores o suplidores son podía subsistir y se iban a la quiebra. Luego las empresas se dieron cuenta que si los suplidores se iban

a la quiebra, se creaba un problema para ellas al no tener suplidores confiables que les proveyeran su materia prima. Esto hizo reflexionar a las empresas y se han buscado mecanismos para desarrollar relaciones fuertes y saludables en la cuales ambas partes ganen. Sin embargo, es indiscutible que cada parte tiene sus intereses particulares y su beneficio mayor o menor beneficio en el proceso va a depender de su poder de negociación.

La siguiente figura muestra gráficamente el modelo de la estructura de las cinco fuerzas de Porter. El elemento central de la estructura es la competencia en el mercado. La misma está rodeada por los proveedores, los nuevos entrantes, los productos sustitutos y, finalmente, los clientes. Aquí se discutirá dicha estructura y cómo la misma se aplica a los productores de cebolla de San Juan. En sí, esta parte es básicamente un resumen de muchos de los aspectos que se han discutido a través de este documento.



Estructura de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores>. Tomada el 27 de mayo del 2016.

- **Competencia en el Mercado.**

Esto trata sobre la rivalidad entre las empresas en el mercado. Se dice que más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. Como se mencionó anteriormente, es como las Personas (Clientes) en la mezcla de mercadeo. Unos autores la consideran como una quinta P y otros simplemente como el centro de las demás.

Especialmente entre las cadenas de supermercados y en los intermediarios que compran cebolla en las zonas de producción, existe una gran rivalidad que beneficia a los productores. El problema es la debilidad organizacional de los productores para

poner sus condiciones, la falta de estructuras de secado y almacenamiento y las limitaciones de recursos que no les permite esperar más tiempo y quieren vender su producto a cualquier precio, dentro de lo normal, para tener liquidez para cubrir las deudas en las cuales han incurrido.

Los supermercados, aunque tienen una gran rivalidad, también tienen una buena inteligencia de mercado fuerte. Los mismos conocen lo que hacen los demás y los precios son similares.

- **Proveedores**

Aquí se considera el poder de negociación de los suplidores de insumos y servicios para la producción de cebollas. En el país hay una deficiencia en el sector oficial para apoyar los productores con aspectos técnicos de productos específicos. Dicha deficiencia hace que los proveedores de insumos adquieran más fuerza en los procesos de negociación. En ese sentido, los mismos se convierten también en un apoyo técnico para los productores, pero con el objetivo de suplir sus insumos específicos, dejando el beneficio de los productores en un segundo plano. Suplidores con una buena estrategia comercial y una buena visión gerencial hacen de los productores sus aliados estratégicos y trabajan de la mano para beneficio mutuo. Otros suplidores sin esa buena visión explotan a los productores en el corto plazo, obtienen sus beneficios y luego pueden ser también afectados con la quiebra de los productores.

Aquí se genera una amenaza para la producción y la rentabilidad de los productores. Muchas veces los productores están en manos de los suplidores de insumos. Estos últimos ofrecen apoyo a la producción bajo las condiciones que ellos establecen por la falta de poder de negociación de los productores. A veces los productores no cuentan con los recursos económicos para negociar con los suplidores y tienen que aceptar las condiciones que le ofrecen los suplidores. Lamentablemente el poder de los suplidores de insumos y otros servicios es mayor que el poder de los productores. Este poder de los proveedores de insumos se incrementa cuando los productores carecen de acceso al crédito para financiar sus operaciones y tienen que recurrir al crédito con estos proveedores. Esto sucede bastante con los productores de cebolla en San Juan.

- **Nuevos Entrantes.**

En la producción de cebollas en la República Dominicana no hay barreras en sí a la entrada de nuevos productores. Lo que pasa es que, por las condiciones del mercado, incluyendo la incertidumbre con las importaciones, muchas personas con potencial de inversión en el sector agropecuario no se sienten motivadas a invertir. Una de las limitantes es que la producción es para el mercado local. No hay un enfoque hacia la exportación. Inclusive, si los productores se enfocan en exportar, el nivel de exportación a nivel mundial es bajo. Por ejemplo, se tiene el caso de los Estados

Unidos. Éste es el principal socio comercial de la República Dominicana. Sin embargo, este país no importa cebollas; las produce y las exporta.

La República Dominicana ha avanzado bastante en la diferenciación de productos agropecuarios en el mercado. Por ejemplo, se ven varias marcas de arroz y habichuelas ahora, cuando antes eran productos no diferenciados. Sin embargo, la cebolla todavía se comercializa como cebolla y no existe una marca en sí. Los supermercados que venden una marca o por lo menos una malla identificada con el nombre del emparador muchas veces solo tienen ese suplidor y no hay competencia de marcas en los anaqueles.

- **Sustitutos**

La humilde cebolla, como se le dice, tiene también el poder de no ser sustituida. Quien busca cebolla como acompañante o como ingrediente realmente busca cebolla, y no otro producto sustituto. En el caso de que alguien que busque cebolla en el mercado y tiene que conformarse con un sustituto es un desastre. Ésta es una gran ventaja para los productores de cebolla.

- **Clientes.**

La República Dominicana tiene una población creciente y que le gusta la cebolla como ingrediente para las comidas y como acompañante para sus productos de la dieta básica. La población dominicana sobrepasa los diez millones de habitantes y cada vez es más exigente. Los productores tienen una gran oportunidad de diferenciarse para causar un impacto en el mercado como productores que comercializan individualmente o a través de la creación de asociaciones fuertes. Uno de los enfoques del proyecto de reconversión es apoyar en la parte organizacional. Esto ayudará bastante a los productores, los cuales deben utilizar las informaciones del mercado generadas en el marco del proyecto para agregar valor a la producción y ofrecer un producto de acuerdo a las exigencias de los clientes. Aspectos específicos de las exigencias de los clientes se determinarán en la investigación de mercado a realizar más adelante.

5.4. Análisis de la Elasticidad

Considerando estos precios y los niveles de producción, se puede determinar la elasticidad precio de la oferta (producción) en el país. Estas estimaciones se presentan en la Tabla 18. Al igual que para la elasticidad precio de la oferta mundial, se han hecho estimaciones de la elasticidad en un mismo año y con uno y dos años de rezago. Esto es debido a que los productores reaccionan y toman sus decisiones de producción basados en precios históricos de la cebolla. Los cambios porcentuales promedios en las cantidades producidas con relación a los cambios porcentuales promedios en los precios son mayores que uno para los tres escenarios (1.64, 1.54 y 1.43). Esto significa que, la elasticidad es elástica. Es decir, hay una reacción positiva de la producción

debido a los cambios en los precios. Cuando los precios bajan tanto en el año de producción, hay un cambio en la cantidad que se produce para enviar al mercado. Esta reacción se da porque la cebolla es un cultivo de ciclo corto. Cuando el producto es de ciclo largo, no se puede tomar la decisión de producir o no en un mismo año. En ese caso, la elasticidad con rezago de un año o dos sería mayor.

Tabla 18. Estimaciones de la elasticidad precio de la oferta de cebolla en la R.D.

Año	Promedio de Precios al Productor (RD\$/QQ)	Cantidad Producida (QQ)	Elasticidad (Variación Q /Variación P)	Elasticidad (P-1)*	Elasticidad (P-2)**
2004	1,125.00	816,592	-	-	-
2005	1,030.00	1,019,779	2.95	-	-
2006	981.00	946,981	1.50	0.85	-
2007	1,220.00	1,057,594	0.48	2.46	1.38
2008	1,234.00	1,127,956	5.80	0.27	1.40
2009	1,053.00	1,043,290	0.51	6.54	0.31
2010	1,645.00	1,069,990	0.05	0.17	2.23
2011	1,074.00	1,684,010	1.65	1.02	3.91
2012	1,627.00	1,230,649	0.52	0.78	0.48
2013	1,490.00	1,092,094	1.34	0.22	0.32
Promedio	1,247.90	1,108,894	1.64	1.54	1.43

Fuente: Preparada por el autor, 2016.

* Elasticidad con rezago de un año en el precio. Es decir, respuesta de la cantidad a los precios del año anterior

** Elasticidad con rezago de dos años del precio

VI. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE CEBOLLA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

La demanda de la cebolla en la República Dominicana, más que halada por los consumidores directamente como un producto final es empujada por la oferta en el mercado (producción e importación), los precios y el consumo de productos complementarios. Además, la cebolla es un ingrediente muy apreciado en la preparación de un sinnúmero de alimentos y condimentos para ellos. En esta sección se analiza la demanda de cebolla en la República Dominicana y sus diferentes elementos y segmentos. En esta sección se hace un análisis preliminar de la demanda global de la cebolla en la República Dominicana y los principales segmentos del mercado. Cada uno de los segmentos tiene sus políticas de ventas y descuentos. Por

ejemplo, cada supermercado establece un día a la semana para tener especiales de precios en vegetales que van desde un 30 % hasta un 50 %. Este análisis global será complementado con el estudio de mercado que se hará posteriormente basado en este análisis preliminar y que aportará detalles específicos sobre el consumo y factores que lo impulsan.

6.1. Caracterización del Producto

La humilde cebolla, como algunos autores la describen, es uno de los alimentos más producido, comercializado y consumido en el mundo. Es la hortaliza de mayor consumo después del tomate. En la República Dominicana su consumo, o por lo menos la oferta en el mercado, está limitado por las restricciones a las importaciones.

El consumo en la República Dominicana es mayormente como acompañante de los principales productos de la dieta básica de los dominicanos y como condimento. También se consume fresca en ensalada. El consumo como producto final industrializado como los anillos de cebolla es más limitado. No existen en el país industrias procesadoras de cebolla para venderlo como producto final.

Por las características de consumo de la cebolla en la República Dominicana, el consultor ha estimado que un buen método para estimar el consumo futuro de la misma es en relación con el consumo otros productos complementarios como el arroz, la habichuela, el plátano y el guineo. Estos elementos serán analizados para hacer las proyecciones correspondientes en el informe final luego de hacer el estudio de mercado y para cuando se hagan las proyecciones de demanda en el plan de mercadeo. Esto se conjugará con el consumo per cápita en el país.

Además de la cebolla en sí como producto básico, hay algunas condiciones que los consumidores exigen en la República Dominicana y posiblemente también en otros países. Uno de estos aspectos, y que se incluiría en la investigación de mercado a realizar, es el tamaño. Se dice que el consumidor dominicano busca una cebolla mediana y no de un tamaño exagerado. Tampoco busca un tamaño muy pequeño, lo cual considera como rechazo o de inferior calidad.

La cebolla en sí tiene un sinnúmero de propiedades especiales que contribuyen con su alta demanda y consumo a nivel mundial y en la República Dominicana. Además de las propiedades alimenticias, la cebolla tiene propiedades medicinales y hasta para diferentes creencias religiosas.

La Tabla 19 presenta los valores nutricionales de la cebolla roja cada 100 gramos. La cebolla es muy rica en muchos elementos nutricionales, incluyendo potasio, vitaminas C y E, fósforo y magnesio. La cebolla no contiene colesterol y es muy baja en sodio. Por esto la hace un alimento muy ligero.

Se dice también que la cultura azteca fue una de las que hizo un uso exhaustivo de este alimento. Se menciona que la mayoría de los platillos que prevalecen de dicha cultura tienen a la cebolla como ingrediente fundamental.

Tabla 19 . Composición nutricional de la cebolla (Por cada 100 gramos)

Agua (g.)	89
Calorías (kcal.)	38
Grasas (g.)	0,2
Carbohidratos (g.)	8,6
Proteínas (g.)	1,16
Fibra (g.)	1,8
Potasio (mg.)	157
Azufre (mg.)	70
Fósforo (mg.)	33
Calcio (mg.)	20
Magnesio (mg.)	10
Hierro (mg.)	0,22
Vitamina C (mg.)	6,4
Vitamina E (mg.)	0,26
Vitamina B6 (mg.)	0,116
Ácido fólico (mcg.)	19

Fuente: <http://www.botanical-online.com/cebolla-valor-nutricional.htm>, 2016.

En cuanto a las propiedades medicinales de la cebolla se menciona el funcionamiento como antioxidante por su contenido de quercitina que contribuye a prevenir algunos tipos de cáncer. Se menciona también que la cebolla ha ayudado a curar casi cualquier enfermedad, desde simples resfriados hasta enfermedades del corazón, diabetes y muchos otros padecimientos.

Algunos autores describen que la cebolla, perteneciente al género *Allium*, al igual que todos los demás miembros de éste, tiene propiedades antiinflamatorias, puesto que tienen cualidades antibacterianas y antimicóticas gracias a los fitoquímicos que poseen. En sí, el efecto se puede comparar al de un antibiótico, lo cual hace de la cebolla un coadyuvante en el tratamiento de resfriados, congestiones nasales, infecciones y algunos dolores producidos por inflamación.

6.2. Análisis de la Demanda Global en la República Dominicana

La cebolla es un producto que se demanda y se consume en cada rincón de la República Dominicana, similar a lo que sucede con su consumo en casi cada país del mundo. Su consumo está determinado, en sentido general, por la distribución porcentual de la población en la geografía nacional. Las zonas de mayor concentración poblacional como el Gran Santo Domingo (El Distrito Nacional y la Provincia Santo

Domingo) y otras zonas como Santiago, por supuesto concentran un gran consumo de cebolla. También existe un gran consumo en las zonas turísticas como la zona este del país (Romana, Bayahíbe, Bávaro-Punta), Puerto Plata y Samaná. Este consumo se incrementa por la afluencia del turismo y el incremento en el consumo de alimentos que son complementarios para la cebolla.

La estimación de la demanda de productos alimenticios normalmente se hace con una estimación del consumo aparente. Se considera la oferta disponible (producción e importaciones) y se le restan las exportaciones. También se consideren los inventarios, pero como en el caso de la oferta, éstos no se han considerado por ahora. Debido a las restricciones del mercado en cuanto a las importaciones, en la demanda se presentan distorsiones significativas que afectan la estimación de la demanda real. Para los datos de demanda, tal y como se da en el mercado dominicano actualmente se puede analizar la Tabla 14, en donde se analiza la oferta global en el mercado. La demanda del mercado se ve limitada por la oferta, tanto en la producción como en las restricciones de las importaciones.

Para estimar la demanda de cebolla en la República Dominicana se debe hacer un análisis comparativo del consumo de cebolla per cápita a nivel mundial con la población de la República Dominicana. No se debe medir la demanda pura y simple por la producción local y por las restringidas importaciones. El consumo de cebolla en el país está supeditado a la existencia del producto en el mercado. El análisis también se debe hacer a la luz del consumo de algunos de los principales productos complementarios mencionados anteriormente. En cuanto a los productos sustitutos, y su potencial efecto en la demanda de cebolla cuando los precios suben, no es necesario hacerlo para la cebolla. Este producto es difícil ser sustituido. Cebolla es cebolla y existe un consumo mínimo independientemente del precio, dentro del umbral de percepción³

Considerando el consumo per cápita promedio mundial de cebolla de 48.92 gramos/persona/por día en los países consumidores en el año 2013⁴, se puede hacer una estimación del potencial de consumo de cebolla en la República Dominicana basada en la población estimada para el país Tabla 20. Este procedimiento puede estimar la demanda potencial real sin considerar las restricciones de las importaciones y los niveles de producción en el país. También se hacen las comparaciones del consumo per cápita histórico en el país para ver la diferencia por las restricciones. Se hacen otras estimaciones de la producción mundial y la población mundial también.

³ En mercadeo, el umbral de percepción (perception threshold) es el rango en el cual los precios de un producto pueden variar sin que se afecte la demanda de dicho producto.

⁴ Estimación hecha por Wagner Méndez con datos de FAOSTATS, 2016.

Tabla 20. Estimación del consumo per cápita mundial de cebolla, 2013

Detalles	Cantidad
Producción Promedio por País Productor (T M)	594,970
Importación Promedio por País Exportador (T M)	39,330
Exportación Promedio por País Exportador (T M)	48,223
Consumo Promedio en Países Consumidores (T M)	479,174
Población Promedio en Países Consumidores	39,582,239
Consumo Per Cápita Promedio (T M/Persona/Por Año)	0.0179
Consumo Per Cápita Promedio (Gramos/Persona/Por Día)	48.92

Fuente: Preparada por el autor con datos de FAOStats, 2016.

La estimación del potencial de la demanda de cebolla en la República Dominicana del año 2013 al 2016, considerando la población del país y el promedio de consumo por persona por año, se presenta en la Tabla 21. Este es un ejercicio que muestra el gran potencial que se tiene en la República Dominicana si existiera la producción y si no hubiera restricciones en el mercado con las importaciones. El consumo estimado pudiera sobrepasar la 180,000 T M. Inclusive, si se estima un consumo mucho más bajo, todavía el total sería bastante elevado. Estas estimaciones se afinarán con otras comparaciones para el informe final.

La estimación de la demanda también se puede hacer haciendo una correlación del consumo de cebolla con relación a los principales productos complementarios como las leguminosas (habichuelas y guandules) y los víveres. Algunos datos de los otros dos estudios de cereales y leguminosas se pudieran utilizar para hacer comparaciones y proyecciones. Esto puede ser una base para las proyecciones de la demanda que se harán en el plan de mercadeo a incluir en el reporte final.

Tabla 21. Estimación de la Demanda de Cebolla en la República Dominicana

Año	Población Estimada (Miles)	Consumo Promedio Mundial (gramos/persona/día)	Demanda Estimada (T M)
2013	10,281.41	48.92	183,583
2014	10,405.94	48.92	185,806
2015	10,528.39	48.92	187,993
Promedio	10,405.25	48.92	185,794

Fuente: Elaborada por el autor con datos de FAOSTATS, 2016.

Además de ese análisis hecho, es bueno también presentar el consumo real y la tasa de crecimiento del consumo. Basado en la Tabla 14, la Tabla 22 presenta el crecimiento del consumo de cebolla real en la República Dominicana. La tasa de crecimiento del consumo de la cebolla en el país del 2004 al 2013 es de 5.21 %. Se presenta también

en ese período un consumo estimado de 17.47 gramos/persona/día. Este consumo está por debajo de los 48.92 gramos/persona/día a nivel mundial en los países consumidores.

Tabla 22. Tasa de crecimiento del consumo de cebolla en la R.D. 2004-2013

Año	Consumo Total (T. M)	Tasa de Crecimiento (%)	Población (Miles)	Consumo Per Cápita (gramos/persona/día)
2004	42,807	-	9,103.00	13
2005	59,211	38.32	9,237.57	18
2006	47,414	-19.92	9,371.33	14
2007	54,132	14.17	9,504.34	16
2008	59,471	9.86	9,636.49	17
2009	59,416	-0.09	9,767.74	17
2010	66,454	11.84	9,897.98	18
2011	84,933	27.81	10,027.14	23
2012	72,754	-14.34	10,155.04	20
2013	57,641	-20.77	10,281.41	15
Promedio	60,423	5.21	9,764.34	17.47

Fuente: Elaborada por el autor con datos del MA y FAOSTATS, 2016

Hacer proyecciones de la demanda de un producto con restricciones gubernamentales en el mercado es difícil. Normalmente dichas proyecciones no se sostienen. Para ello, debe haber una combinación de las diversas fuerzas que influyen en la oferta y la demanda del producto bajo estudio. Sin embargo, en la Tabla 23 se presentan algunas proyecciones de la demanda bajo las condiciones históricas actuales utilizando diferentes métodos de estimación. Estas estimaciones se afinarán en el reporte final utilizando comparaciones y correlaciones con el consumo de algunos otros productos complementarios sin restricciones de consumo en el mercado.

Tabla 23. Proyección de la demanda de cebolla en la R.D., bajo diferentes escenarios

Año	Población Estimada (Miles)	Proyecciones				Promedio de las Estimaciones
		Estimación por Consumo Per Cápita (17.47 gramos/persona/día)	Estimación por Tasa de Crecimiento Porcentual Promedio (5.21 %)	Estimación por Media Móvil (2)*	Estimación por Media Móvil (3)	
2013***	10,281.41	57,641	57,641	57,641	57,641	57,641
2014	10,405.94	66,354	60,644	65,197	71,776	65,993
2015	10,528.39	67,135	63,803	61,419	67,390	64,937
2016	10,665.26	68,008	67,127	63,308	65,602	66,011
2017	10,803.91	68,892	70,625	62,363	68,256	67,534
2018	10,944.36	69,787	74,304	62,836	67,083	68,502
2019	11,086.63	70,694	78,176	62,600	66,980	69,612
2020	11,230.76	71,614	82,248	62,718	67,440	71,005
Promedio	10,467.17	66,744	62,223	63,308	67,168	69,707

Fuente: Elaborada por el autor, 2016.

* Utiliza el promedio de los dos años anteriores

** Utiliza el promedio de los tres años anteriores

*** Datos reales usados como base

Estas estimaciones se pueden afinar haciendo una correlación de los datos reales con dichos estimados. Analizando la correlación de los estimados con los datos reales se puede evaluar el método de proyección que tenga el mayor coeficiente de correlación con los datos reales. Pero por lo menos aquí se presentan los estimados.

6.3. Comportamiento y Grado de Intervención Estatal

Por la importancia que reviste el cultivo de la cebolla para el sector agropecuario dominicano y especialmente para pequeños productores, como es el caso de la provincia de San Juan, el Gobierno juega un rol especial al fomentar su producción y apoyar en los procesos de comercialización. El Gobierno ofrece apoyo a través de las diferentes entidades del sector agropecuario lideradas por el Ministerio de Agricultura. Otras entidades de gran apoyo son el Instituto Agrario Dominicano (IAD), el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDHI), el Instituto Nacional de Estabilización de Precios (INESPRE), el Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF), entre otras.

Por el alto precio de los insumos de producción y la energía eléctrica, los costos de producción de cebolla en el país son altos. Si el mercado se abre a las importaciones, los productores se van a la quiebra. En ese sentido, el Gobierno ha entendido que debe proteger el mercado de las importaciones. Esto beneficia a los productores, pero perjudica a los consumidores. Estos últimos pudieran aumentar su consumo y obtener precios más bajos. Uno de los sistemas de protección de las importaciones fue la inclusión de la cebolla en la lista de productos de la Rectificación Técnica de 1999 para la lista de productos negociados con la Organización Mundial del Comercio. También hubo una gran protección para el producto en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de la República Dominicana con los Estados Unidos y Centro América.

El Decreto 505-99 (<http://otcasea.gob.do/wp-content/uploads/2008/09/Decreto-No.-505-99.pdf>) establece el reglamento para la administración de la importación de los productos de la Rectificación Técnica. La comisión establecida para tales fines puede incrementar la cuota permitida con arancel preferencial en caso de que haya una escasez de dicho producto en el país. Esto se hace como una forma de ofrecer una seguridad en el mercado para el producto.

La Tabla 13, anteriormente mencionada muestra las importaciones de cebolla. Se nota que los volúmenes importados han estado por encima de lo establecido en la Rectificación Técnica, lo cual establece que es de 3,750 TM. Estos volúmenes, según expresan los productores, han afectado la producción y la rentabilidad de los productores. Algunos productores expresaron que han tenido pérdidas millonarias por la caída estrepitosa de los precios justo cuando se estaba cosechando la cebolla local.

En el caso del Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA, la cebolla, código arancelario 07.03, se incluyó en la categoría D de desmonte arancelario. Esto significa que los

aranceles serán eliminados equitativamente en 15 años comenzando en el año en que el Acuerdo entre en vigencia y estará libre de arancel a partir del 1 de enero del año 15. El arancel básico para la cebolla fue de 97%. Éste era el arancel fuera de cuota de este producto de acuerdo a la Rectificación Técnica. Esto significa que cada vez los aranceles de la cebolla serán más bajos. Esto representa más competencia en cuanto a precios para los productores dominicanos, los cuales no ven reducidos sus costos de producción para competir.

A pesar de las regulaciones en los aranceles y la subasta que realiza la JAD, muchos productores y comercializadores se quejan de la falta de transparencia en las operaciones del Gobierno. Esta percepción limita las inversiones en la producción de cebolla. El consultor, en conversación con productores de San Juan y de otras zonas del país, se dio cuenta de agricultores que habían obtenido buena rentabilidad con la cebolla, que luego había perdido sus inversiones y que finalmente decidieron cambiar su enfoque y dedicarse a la producción de otros rubros en vez de cebolla.

6.4. La Demanda en los Principales Nichos del Mercado

Un buen análisis real de la demanda de cebolla en la República Dominicana debe enfocarse en la demanda real en los diferentes segmentos del mercado. Estos son también los diferentes canales de comercialización a través de los cuales la cebolla llega al consumidor final. Estos segmentos demandan el producto dependiendo de la demanda real de sus clientes y de sus perfiles o de lo que necesitan para acompañar el consumo de otros productos. En esta parte de este reporte se analizan los principales segmentos a través de los cuales la cebolla llega de los productores o intermediarios que se suplen de los productores y que a su vez se vende a los consumidores finales para su consumo directo como cebolla acompañando otros productos complementarios o para usarla como ingrediente en sus casas.

En este reporte se presentan informaciones globales de los diferentes segmentos de consumo o distribución de la cebolla. Se presentan ciertos perfiles de los clientes en estos segmentos con potencial para demandar la cebolla de los productores. Esto se complementará con los datos e informaciones de la investigación de mercado. Dicho estudio enfatizará también los consumidores finales.

El análisis de estos segmentos es un factor clave para proveer información a los productores para su aprovechamiento. Un estudio de estos segmentos dará información sobre la cantidad demandada y los elementos a considerar para el aprovechamiento de cada uno de los segmentos.

El hecho de que exista un potencial en el mercado no significa que los productores ya lo van a aprovechar. Cada segmento o nicho de mercado tiene sus exigencias particulares. Muchas veces estas exigencias son una limitante para que los productores individuales ser beneficien de la demanda en dicho segmento. Por otro lado, esas mismas exigencias se pueden ver como un potencial para aquellos

productores u organizaciones que tomen el reto de cumplir con dichos requerimientos mirando estratégicamente hacia volumen de negocio futuro y no siendo miopes viendo solo las limitantes presentes.

A continuación se describen los diferentes canales de comercialización de la cebolla o eslabones en la cadena de valor y la formación de los precios. La estructura es un poco compleja. A veces se tienen productores vendiendo a los consumidores finales directamente en los mercados locales y regionales. Además, en los mercados mayorista se vende tanto al por mayor como al detalle en puestos fijos en el mismo.

6.4.1. Los Intermediarios y Camioneros de las Zonas de Producción

Los intermediarios, especialmente los fijos en las zonas de producción y otros que apoyan a los productores financieramente en sus procesos son uno de los eslabones principales en la cadena de valor de la cebolla en la República Dominicana en general y en San Juan. Las opiniones sobre el rol de estos comerciantes están divididas. Algunos los ven como personas que se aprovechan de los productores y otros los ven como un gran apoyo para el desarrollo de sector productivo y comercializador.

En San Juan existen alrededor de tres principales compradores de cebolla locales. Además de comerciantes, algunos también son productores. También están los camioneros que van a las zonas de producción a comprar el producto para venderlo en los diferentes mercados del país, incluyendo la zona norte.

Estos comerciantes agregan dinamismo al sector productivo y comercializador. Por su conocimiento del mercado, estos intermediarios tienen más fuerza de negociación que los productores.

6.4.2. Demanda de las Principales Cadenas de Supermercados

En la República Dominicana existen seis cadenas principales de supermercados. Estas son las siguientes:

- Centro Cuesta Nacional (Supermercados Nacional, Jumbo y Jumbo Express)
- Grupo Ramos (Supermercados Pola y Multicentros La Sirena)
- Supermercados La Cadena
- Supermercados Bravo
- Plaza Lama
- Supermercados Olé (Ante Hipermercados)

Además de estas cadenas, están Carrefour con una tienda grande y PriceSmart con dos tiendas en Santo Domingo y en Santiago. También está la Unión Nacional de

Supermercados Económicos (UNASE). Esta asociación/cooperativa aglutina a más de cien pequeños y medianos supermercados. Pero los mismos compran estos productos independientes. La Tabla 24 muestra la cantidad de tiendas y la ubicación de las principales cadenas de supermercados o tiendas.

Tabla 24. Principales Cadenas de Supermercados en la República Dominicana.

Nombre de la Cadena	Cantidad de Tiendas	Lugares	Día de Especiales de Vegetales
Grupo Ramos	39	Santo Domingo, Santiago, La Romana, La Vega, San Cristóbal, Baní, Bonaó, San Francisco de Macorís y Puerto Plata	Martes
Centro Cuesta Nacional (Nacional y Jumbo)	27	Santo Domingo, Santiago y La Romana	Miércoles
Bemosa (Supermercados Bravo)	10	Santo Domingo y Santiago	Martes y viernes
Hipermercados Olé	6	Santo Domingo	Jueves
Mercatodo (La Cadena)	9	Santo Domingo	Martes
Plaza Lama	10	Santo Domingo, Santiago, La Vega y La Romana	Martes
PriceSmart	3	Santo Domingo y Santiago	No hacen
Carrefour	1	Santo Domingo	Miércoles

Fuente: Preparada por el autor

En cuanto a los proveedores de vegetales, las grandes cadenas de supermercados están haciendo acuerdos especiales con empresas constituidas para suplirles diversos productos de acuerdo a su demanda. Por ejemplo, PriceSmart tienen un proveedor que le abastece casi todas sus verduras. Este proveedor tiene un centro de acopio y empaque en Santiago de los Caballeros y distribuye sus productos ya listos para ponerlos en exhibición. Las otras cadenas tienen varios proveedores que han hecho acuerdos de producción para productos específicos. A los mejores proveedores, ellos les aumentan las cantidades y la variedad de productos incluidos en el portafolio. Incluso, algunas cadenas como Centro Cuesta Nacional han sustituido importaciones de algunos productos porque han logrado hacer un buen acuerdo con un productor local para que le produzca con exclusividad. Esto significa que, además de tener el producto, se necesita una buena gestión de mercado de los productores/proveedores para lograr penetrar en este segmento. Si no se tiene esa buena gestión, y los productores no lo lograrán por cuenta propia, se tendrán que conformar con continuar vendiendo a los intermediarios-camioneros o llevarlos a los mercados tradicionales.

Las promociones para las cebollas y verduras se dan mayormente en los supermercados. Las cadenas de supermercados en la República Dominicana tienen su estrategia de promoción. Los precios especiales van desde un descuento de un 30% hasta un 50%. Cada supermercado selecciona por lo menos un día a la semana para tener especiales de frutas y verduras. El único que no lo hace de las grandes cadenas o tiendas grandes es PriceSmart. En la Tabla 24 más arriba se muestran los días de especiales de cada cadena.

Ahora bien, los supermercados establecen estos especiales, pero cada proveedor es responsable de los descuentos que se hacen para impulsar las ventas. Hay

descuentos que se hacen para cubrir dichos especiales. Los suplidores también tienen que cubrir o con aportes de dinero o con descuentos cuando se hacen publicaciones de productos en especial en publicaciones internas o en encartes en periódicos.

Luego de la realización de la investigación de mercado, en el reporte correspondiente y el reporte final se incluirán los siguientes acápite con resultados específicos encontrados:

- Análisis de la Cantidad Demandada
- Análisis de los Precios
- Consideraciones para la penetración en las grandes cadenas de supermercados
- Promociones

Estos elementos se incluirán en cada uno de los segmentos de mercado estudiados. Esto proveerá una base para la toma de decisiones de los productores individuales y asociados.

En entrevista con gerentes de las principales cadenas de supermercados, el consultor encontró que cada cadena tiene sus exigencias particulares. Las mismas están abiertas a hacer negocio con cualquier nuevo suplidor. Inclusive, ellas han establecido una política de comprar directamente a los productores, siempre y cuando las condiciones lo permitan. Ahora bien, para lograr introducirse en una de estas cadenas de supermercados, se necesitan conocer y cumplir con cada uno de los requisitos impuestos por los supermercados. Lamentablemente, una de las limitantes de los productores es la falta de capacidad de gestión gerencial y de mercado para aprovechar las oportunidades que el mismo le brinda. Los productores necesitan apoyo. Ellos solo no lo logran. Aquí es donde el proyecto de reconversión puede jugar un papel clave para los productores.

Algunas de las principales exigencias de las cadenas de supermercados para aceptar nuevos suplidores de productos agropecuarios, incluyendo la cebolla, son las siguientes:

- Organización empresarial del suplidor o como persona física. La primera es preferible.
- Puntualidad en la entrega.
- Apoyo en las promociones y publicidad que llevan a cabo los supermercados.
- Consistencia en la entrega.
- Buena apariencia de los productos.
- Limpieza y clasificación.

6.4.3. Demanda en el Sector Turístico (Hoteles Todo-Incluido)

El sector turístico en la República Dominicana representa un gran potencial de mercado para los productos agropecuarios locales. Éste es un nicho que se debe explotar al máximo. Hay potencial, pero para el aprovechamiento de los productores directamente se necesitan vencer muchos retos de planeación para el mercado, organización y competencia con los suplidores ya establecidos.

Se estima que el número de habitaciones hoteleras en el país es de casi 70,000 (69,816). La tasa de ocupación promedio el año pasado fue de 77.6%. En la zona este del país, zona que puede ser aprovechada especialmente por los productores del sur, esta tasa fue de la tasa de ocupación el año pasado fue de 82.3%. En esta zona la cantidad de habitaciones, según los datos estadísticos de ASONAHORES es de 43,295.

Para la estimación del consumo de cebolla se hará una estimación usando los gramos por día que se estima que consume una persona por día en los hoteles todo-incluido. Con estimados de la tasa de ocupación de los hoteles en el país y el número de habitaciones se puede hacer un buen cálculo de la demanda total en este segmento

Existe un gran potencial de demanda en el sector turístico. Sin embargo, al igual que las cadenas de supermercados, los hoteles tienen muchas exigencias para sus suplidores que normalmente los productores no las llenan. Además de la tardanza en el pago y que los productores no pueden esperar, los hoteles también exigen que sus suplidores les suplan toda la variedad de productos agrícolas que ellos demandan. Para eso, existen suplidores especializados con los cuales los productores deben hacer contacto para suplirlos.

Algunas de las principales exigencias de los compradores en el sector turístico son las siguientes:

- Que los suplidores sean empresas formalmente constituidas con un número de Registro Nacional de Contribuyente (RNC) y Número de Comprobante Fiscal (NCF).
- Acuerdo de mantener el precio fijo por un tiempo determinado, normalmente por un mes. Esto le permite a los hoteles poder planificar sus costos y evitar la volatilidad. El costo es un aspecto muy importante y sensitivo en el sector turístico, especialmente en los todo-incluido.
- Ofrece crédito entre 45 y 60 días. Esto es lo que se dice, pero la realidad es que muchas veces los suplidores tienen que esperar más tiempo para cobrar sus facturas.
- Que el suplidor tenga una seriedad probada en el mercado.

Algunas de estas condiciones pueden ser muy restrictivas para los productores. Para aprovechar el potencial del mercado se necesita una buena organización de ellos. Para un productor solo es casi imposible que logre penetrar en este mercado. Esto, inclusive, se le puede dificultar a las asociaciones de productores. Se necesita tener un gran enfoque hacia el mercado y no solo un enfoque hacia tener una buena producción en sus parcelas.

6.4.4. Demanda en los Colmados

En la República Dominicana se estima que existen alrededor de unos 60,000 colmados. Las amas de casas, en sentido general dependen de los colmados para suplirse de condimentos de emergencia y muchas dependen de ellos a diario. La cebolla es un producto que es muy difícil que falte en un colmado para su venta al detalle. Y muchas veces el detalle es de forma tal que una cebolla grande puede ser inclusive partida para su venta en ciertas comunidades.

En investigaciones anteriores, el consultor ha estimado que los colmados en la República Dominicana distribuyen entre el 60 % y el 70 % de los productos alimenticios que se venden en el país⁵. Este estimado puede ser mayor para productos de producción local. Este segmento será enfatizado en la investigación de mercado. Normalmente los colmados se suplen de los mercados en las zonas urbanas y directamente de los productores e intermediarios en las zonas de producción.

6.4.5. Demanda en los Principales Mercados

En la República Dominicana existen tres mercados principales en donde llega la mayor parte de los productos agrícolas producidos en el país. Ellos son el mercado “nuevo” de la Duarte, el Merca Santo Domingo y el Hospedaje/Plaza Valerio en Santiago de los Caballeros. Estos mercados son también suplidores de otros mercados locales y regionales. Por ejemplo, el Hospedaje en Santiago suple al mercado de La Placita; el mercado nuevo de la Duarte suple al mercado de Los Mina, de Herrera, de la Ciudad Ganadera y otros mercados en el Este del país. El Merca Santo Domingo suple a otros vendedores mayoristas y detallistas y otros mercados.

La investigación de mercado a realizarse suplirá más detalles sobre las operaciones de estos mercados y los volúmenes de ventas de cebolla que se comercializan a través de los mismos.

⁵ Una referencia de este dato se muestra en el “Dominican Republic Retail Food Sector Report, 2006, escrito por el mismo consultor Wagner Méndez (<http://apps.fas.usda.gov/gainfiles/200603/146176990.pdf>)

6.4.6. Demanda en Restaurantes Selectos en Santo Domingo y Santiago.

En el marco de esta investigación se hará una estimación de los principales restaurantes de la ciudad de Santo Domingo y Santiago y posiblemente una estratificación por su categoría para buscar hacer un estimado de la cebolla que se consume en este segmento, cómo se suplen y si hay algún potencial de comercio directo sobre su para estimar la demanda de cebollas La investigación de mercado a realizarse suplirá más detalles sobre las operaciones de estos mercados y los volúmenes de ventas de cebolla que se comercializan a través de los mismos.

6.4.7. Demanda en el Sector Procesador de Alimentos

Existen en el país algunos procesadores de alimentos que utilizan la cebolla como uno de sus principales ingredientes. Estos procesadores son un segmento que los productores, con las condiciones adecuadas y la organización, pueden aprovechar para suplir la cebolla directamente e incrementar sus márgenes de beneficios. Algunos de estos procesadores son Baldom, Ja Ja, Goya, entre otros. En ese mismo sentido están también las principales empresas procesadoras de productos cárnicos, tales como Induveca, Sigma Alimento, Incarna, Espalsa, y otras.

6.4.8. Los consumidores Finales

Tratándose de una investigación aplicada como ésta para dar respuesta y proveer insumo para planes de negocios de los productores que el proyecto apoya en San Juan, los consumidores finales no son un eslabón tan importante para considerar. Sin embargo, por ser el eslabón final que determina el consumo y hacia el cual se deben dirigir todas las estrategias de mercadeo para incrementar el consumo de cebolla en el país, si así se decidiera, en la investigación de mercado se considerará su análisis y sus exigencias particulares.

Se tiene una población meta de más de diez millones de habitantes, cuyo consumo está limitado por la oferta en el mercado. Por la versatilidad en el uso de la cebolla, el consumo puede incrementarse significativamente en el país si se implementa una estrategia para estos fines.

Los consumidores finales están distribuidos en toda la geografía nacional. Una estrategia de promoción deberá enfocarse en los principales centros de consumo, comenzando por el Gran Santo Domingo (Distrito Nacional y la provincia Santo Domingo).

VII. ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DE LA CEBOLLA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA.

7.1. Generalidades

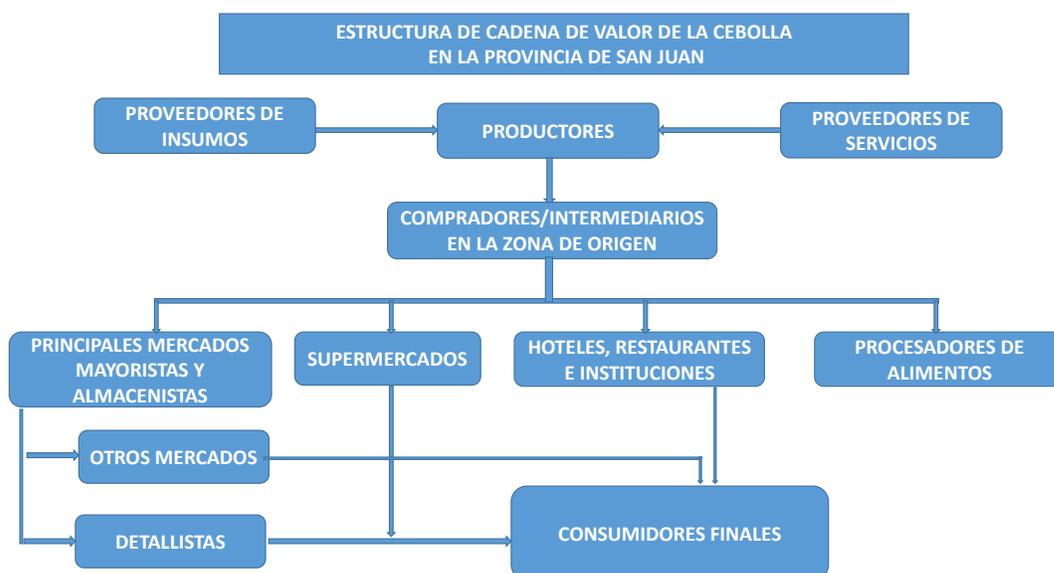
La investigación de mercado a realizar proveerá detalles actualizados sobre los diferentes eslabones de la cadena de valor de la cebolla en la República Dominicana. En este reporte se presentan detalles globales sobre dicha cadena. Estos eslabones están muy relacionados con los diferentes segmentos de mercado que ya se han presentado anteriormente y que también se profundizarán en la investigación.

Cuando se hace un diagnóstico de la cadena de valor, además del enfoque de los eslabones hacia el mercado, también se analiza el apoyo que reciben los productores. Este apoyo no se enfatiza en la parte de la demanda, pero sí se discute en la parte de diagnóstico de la producción. Sin embargo, aquí se hará énfasis en las entidades de apoyo para el fortalecimiento de los aspectos productivos, especialmente la parte de financiamiento, ya que este aspecto es uno de los componentes principales del proyecto global de apoyo a los productores en la provincia de San Juan.

Los diferentes eslabones de la cadena de valor proveen un mapa de los diferentes elementos o segmentos que se estudiarán en la investigación de mercado. Los mismos son de interés para ver cómo los productores pueden incrementar sus márgenes de comercialización conectándose directamente con eslabones más avanzados en la cadena y conociendo también mejor el mercado y cómo operan cadena uno de ellos.

7.2. Estructura Gráfica de la Cadena de Valor

La siguiente figura muestra la estructura de la cadena de valor de la cebolla en la provincia de San Juan y en la República Dominicana en sentido general. La cadena de valor de los productos agropecuarios en sentido general tiene una estructura similar. Sin embargo, cada producto y cada país tienen sus particularidades, especialmente cuando se trata de llegar a los consumidores finales. Por ejemplo, una peculiaridad de la venta de los productos agropecuarios en la República Dominicana, en la cual se incluye la cebolla son las ventas realizadas por vendedores ambulantes y los colmados que están distribuidos en todo el país. Ambos juegan un gran papel en impulsar el consumo de los productos y en proveer un gran servicio a las amas de casas.



Wagner Méndez, 2016

7.3. Caracterización de los Actores de la Cadena

La estructura de la cadena de valor de la cebolla presentada establece la base para el estudio de la misma. En este documento se presentan informaciones generales sobre la cadena. Las mismas serán reforzadas con las informaciones generadas en el proceso de la investigación.

7.3.1. Productores

Como el enfoque de este estudio es apoyar principalmente a los productores de cebolla en la provincia de San Juan y contribuir a mejorar su competitividad, el eje central de todo serán dichos productores. Todo esto servirá de plataforma para apoyar a los productores con crédito para sus procesos productivos.

En la provincia de San Juan, las zonas de producción están organizadas en diferentes municipios. Sin embargo, la principal concentración está en el municipio de Vallejuelo. Los productores están organizados en diferentes asociaciones. Pero las mismas necesitan fortalecerse en aspectos organizacionales para tener mejor poder de negociación y en aspectos gerenciales. Para eso se necesita acompañamiento externo.

Algunos productores de cebolla son técnicos agrícolas y están en mejor posición para producir y negociar. Pero las estructuras de secado y almacenamiento que les permita conservar su producto por un mayor tiempo para tener un mayor poder de negociación con los intermediarios y sacar ventajas de la utilidad de tiempo en el mercadeo. El nivel organizacional es algo que este proyecto de competitividad de los productores en

San Juan se está trabajando por separado. Se está pensando en la creación de por lo menos una cooperativa para fortalecer el poder de negociación y sus beneficios.

Tal y como se da en el sector agropecuario dominicano en sentido general, el enfoque de los productores es la búsqueda de soluciones a la parte técnica de la producción. Aunque se sabe que hay una necesidad de la gestión de mercados, ellos se conforman muchas veces con tener a quién venderles la producción sin pensar en que pudieran hacer gestiones para mejorar sus márgenes de comercialización y sus beneficios totales. Se necesita bastante de apoyo en su gestión gerencial y en las gestiones de mercado.

Estos productores de cebolla en San Juan de la Maguana no escapan a los problemas principales que afectan a la mayoría de los productores agropecuarios en el país y especialmente en la región suroeste. De los problemas principales que se enfrentan, además de los bajos niveles organizacionales, son altos costos de producción y falta de recursos y, como siempre, los problemas de comercialización.

7.3.2. Proveedores de Insumos

Los insumos para la producción de cebolla, en cuanto a su obtención, en la República Dominicana no son un problema en sí. El mercado cuenta con proveedores de insumos suficientes y que compiten unos con otros para obtener una mayor participación en el mercado.

Los productores de cebolla tienen una situación precaria en cuanto a los recursos económicos y sus niveles de endeudamiento. Por esta razón, a veces más que enfocarse en aumentar su productividad con el uso adecuado de los insumos de producción, se enfocan en mínimos costos.

En sentido general, existe más agresividad en los suplidores de insumos para que los productores los usen que en los productores para usar la mayor cantidad y los mejores insumos. Grandes proveedores cuentan con una red de vendedores y asesores técnicos para ayudar a los productores, contribuir a aumentar el uso y las ventas de los mismos. Existen también proveedores locales que son representantes de los grandes suplidores que tienen sus establecimientos principales en la ciudad de Santo Domingo.

Por otro lado, también hay que resaltar sobre el gran problema que existe: el alto costo de los insumos. El alto costo de los insumos para la producción de cebolla hace o que se incrementen los costos de producción o que se baje la productividad por su poco uso. Esto afecta la rentabilidad de los productores individuales, especialmente los pequeños productores de cebolla que son más vulnerables.

Para la producción de cebolla en el país los principales insumos utilizados son las semillas, para las cuales el Ministerio de Agricultura acostumbraba a distribuirles a los

productores de forma subsidiada para su producción de acuerdo a las tareas de cada productor; fertilizantes; insecticidas y fungicidas para el control de plagas y enfermedades.

Los equipos y maquinarias utilizados para la producción de cebolla en San Juan de la Maguana, cuando los pequeños productores los usan, son normalmente suplidos por el sector oficial a precios subsidiados. A veces esto es un problema debido a que los equipos y maquinarias del gobierno no son suficientes.

La importancia que revisten los proveedores de insumos hace que sea necesario que los mismos sean estudiados con más profundidad en una investigación separada. Esto proveerá informaciones específicas que pueden ayudar bastante a los productores. Algunos productores y empresas relacionadas con el sector cuentan cómo algunos suplidores de insumos se interesan solo en vender los productos sin importar las consecuencias futuras o si contribuye a solucionar el problema o no.

7.3.3. Proveedores de Servicios Financieros

El consultor en su libro “Emprendedores: Principios para el Éxito en Países en Vía de Desarrollo (2009)” enfatiza el hecho de que en los procesos de producción y desarrollo de proyectos emprendedores en la República Dominicana el dinero no es un problema. Las entidades financieras cuentan con recursos para apoyar la producción y quieren prestarlos. Se dice que lo que sí se necesita es contar con un buen estudio de factibilidad para presentar a las instituciones financieras para su apoyo. Sin embargo, existe un alto riesgo en la producción agropecuaria que hace que las entidades se resistan o pongan muchas condiciones. Otro aspecto adicional con los productores de cebolla es el alto endeudamiento de casi todos los productores que les impide que califiquen para un préstamo formal en una entidad de financiamiento. Con este proyecto se busca apoyar a los productores a través de las asociaciones independientemente del nivel de endeudamiento individual.

En sentido general el sector agropecuario en la República Dominicana no recibe todo el apoyo que debería recibir del sector financiero dominicano. Las altas tasas de interés, las cuales sobrepasan el 20%, hacen que los productores organizados o los grandes productores recurran a organismos internacionales para sus necesidades de recursos.

Para el sector productor de cebolla, especialmente los pequeños productores de San Juan de la Maguana, el apoyo financiero de la banca formal es bajo. El mayor apoyo que se recibe proviene del Banco Agrícola. Muchos pequeños productores reciben también gran apoyo financiero de intermediarios, los cuales lo hacen para asegurar la producción cuando se cosecha. Pequeños productores también recurren a prestamistas informales. El estado actual de la situación de financiamiento de los productores de cebolla y de los demás cultivos principales en la provincia de San Juan se debe documentar a la luz de este proyecto.

Aunque no se cuenta con estadísticas específicas sobre los aportes de diferentes entidades a los productores de cebolla, se sabe que las entidades que actualmente están en capacidad de apoyar dicho sector con financiamiento son las siguientes:

- BAGRICOLA
- BANRESERVA
- Banco ADEMI
- BNV
- BANCO POPULAR
- Banco del Progreso

El Banco Agrícola (Bagricola) presta a pequeños productores individuales a una tasa de un 12% anual. Otras cooperativas locales prestan a una tasa de interés que sobrepasa el 30% anual.

Las cooperativas locales y regionales deben jugar un rol preponderante en el apoyo al sector productor de cebolla en San Juan. Las mismas compiten con los bancos comerciales en cuanto a las tasas de interés y los servicios.

La tabla a continuación presenta la cartera de crédito de las entidades de intermediación financiera en la República Dominicana. El Banco Agrícola es la principal que apoya al sector. La cartera de éste se equipara con la de los demás bancos múltiples combinados. Por ejemplo, en el 2014, la cartera de crédito del Banco Agrícola fue de \$15,855 millones de pesos, equivalente a un 49.4% del total. La cartera de los demás bancos múltiples para ese año fue de \$14,502 millones, equivalente a un 45.2%. El Banco Agrícola es por mucho, la entidad financiera con mayor cantidad de recursos dirigidos al sector agropecuario, en el que otras entidades bancarias no tienen gran penetración, por los riesgos inherentes al sector.

**Cartera de Créditos de Entidades de Intermediación Financieras, destinadas al Sector Agropecuario,
2002 - 2014 (En millones de RD\$)**

AÑOS	Bancos Múltiples	Bancos de Desarrollo	Financieras	Asociaciones de Ahorros y Préstamos	Casas de Préstamos de Menos Cuantía	Bancos de Ahorro y Préstamo	Corporaciones de Crédito	Bco. Nac.de la Vivienda y la Producción	Banco Agrícola*	Total Cartera Agropecuaria
2002	4,025.7	206.2	177.1	715.6	13.2	-	-	-	3,267.7	8,405.5
2003	5,413.5	122.5	144.2	1,287.3	17.2	-	-	-	3,447.4	10,432.1
2004	5,675.3	100.9	129.5	1,116.6	33.0	-	-	-	3,409.9	10,465.2
2005	6,418.2	103.3	183.3	120.4	21.0	-	-	-	4,155.5	11,001.7
2006	4,429.1	-	305.7	134.8	-	72.0	34.0	248.0	4,910.2	10,133.8
2007	5,854.9	-	-	191.4	-	208.0	37.0	196.0	5,747.1	12,234.4
2008	6,655.8	-	-	286.8	-	369.2	56.0	176.3	7,736.1	15,280.2
2009	7,394.5	-	-	653.2	-	500.8	33.5	185.3	7,849.3	16,616.6
2010	11,912.5	-	-	719.9	-	818.9	15.6	253.6	7,619.3	21,340.0
2011	15,642.8	-	-	194.7	-	1,318.2	7.8	673.0	7,307.1	25,143.6
2012	17,655.9	-	-	413.4	-	1,480.0	12.5	1,284.2	6,829.7	27,675.7
2013	15,636.3	-	-	336.8	-	387.1	16.6	1,538.0	11,640.0	29,554.7
2014	14,502.0	-	-	375.6	-	369.7	12.4	991.0	15,855.2	32,105.9

Nota: - Los Bancos de Desarrollo pasaron a formar parte de los Bancos de Ahorros y Créditos a partir del 2006.

Fuente: Estadísticas del Ministerio de Agricultura, en base a la Superintendencia de Bancos República Dominicana y el Banco Agrícola.

7.3.4. Entidades de Apoyo al Sector Productor de Cebolla

El sector agropecuario en la República Dominicana, con el Ministerio de Agricultura como entidad rectora, cuenta con una red de organizaciones de apoyo que, con sus fortalezas y sus debilidades, han contribuido con el desarrollo del sector. Como uno de los principales cultivos en San Juan, los productores de cebolla reciben el apoyo de estas entidades para su fortalecimiento. Es por esto que dicho cultivo ha sido uno de los principales para el enfoque de este proyecto. Además de las entidades ligadas directamente con el sector agropecuario existen varias otras entidades gubernamentales que son de gran ayuda para el desarrollo de este subsector.

Las entidades principales que ofrecen apoyo a los productores de cebolla en San Juan son las siguientes:

- **Ministerio de Agricultura (MA)**

El Ministerio de Agricultura (MA) es la entidad rectora del sector agropecuario. Esta entidad se encarga de la supervisión y ejecución de las políticas, planes y proyectos de desarrollo de la producción agropecuario nivel nacional, en donde se enmarca la cebolla. Ésta ofrece servicios de asistencia técnica, tales como transferencia de tecnología, capacitación y sanidad.

- **Banco Agrícola de la República Dominicana (BAGRICOLA)**

El Banco Agrícola de la República Dominicana tiene como objetivo fundamental establecer los lineamientos de la política de crédito del estado dirigido al sector agropecuario del país. Este organismo financia la producción agropecuaria nacional, en particular a los pequeños y medianos productores, con la finalidad de estimular la inversión y la implementación de cambios tecnológicos, aumentar la productividad y tratar de contribuir a reducir los costos de producción.

- **Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDRHI)**

El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos funciona como un organismo rector del recurso agua. Su misión es construir y administrar las infraestructuras de riego (presas, represas, embalses y canales de riego) para garantizar el suministro de agua para la producción agropecuaria y la producción de energía eléctrica. Supervisa y regula el funcionamiento de las juntas de regantes, a las cuales pertenecen los productores de cebolla que producen bajo riego.

- **El Instituto Agrario Dominicano (IAD)**

El Instituto Agrario Dominicano es el organismo del Estado encargado de implementar y dar seguimiento a las políticas de reforma agraria. Además de la captación de tierras para los asentamientos de campesinos y otorgar los títulos de propiedad, éste contribuye al reforzamiento y la capacitación de las organizaciones campesinas mediante la realización de actividades orientadas a transferirles conocimientos de orden técnico, gerencial y organizacional.

- **El Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF)**

El Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF) es el organismo ejecutor de las políticas del Consejo Nacional de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (CONIAF) en lo referente a las investigaciones en el sector agropecuario y forestal en las áreas de mejoramiento genético, protección vegetal, manejo de los recursos agua y suelo, fitotecnia, entre otras. Realiza investigaciones y se han preparado guías técnicas para el cultivo de la cebolla.

- **Ministerio de Industria y Comercio (MIC)**

El Ministerio de Industria y Comercio es una entidad del estado que tiene, entre otras múltiples funciones, velar por las normas y estándares de calidad de los productos alimenticios a través de la Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (DIGENOR). Conjuntamente con otras dependencias estatales tiene también una destacada participación en los procesos de negociaciones de tratados comerciales y de libre comercio con otros países.

- **Consejo Nacional de Competitividad (CNC).**

El Consejo Nacional de Competitividad (CNC) es un organismo en el que participan los sectores público y privado. Su objetivo principal es formular, implementar y desarrollar las estrategias competitivas de los sectores productivos vitales de la economía del país, con el fin de estructurar una política nacional para enfrentar los retos de la globalización y la apertura comercial.

7.3.5. Compradores Intermediarios en las Zonas de Producción

Los intermediarios que compran en las zonas de producción se pueden considerar como el eslabón principal, después de los productores, en el proceso de comercialización de la cebolla en el mercado local en la República Dominicana. Estos intermediarios conforman una poderosa red que dinamiza la producción de cebolla. Estos intermediarios compran, consolidan, acopian y llevan la producción a los mercados y diferentes centros de distribución en los centros urbanos.

Estos intermediarios compran la cebolla al por mayor de los productores directamente en las fincas. Los mismos también suplén a los mercados principales, supermercados, hoteles y restaurantes, aunque estos establecimientos también se suplén de los mercados.

Programas de apoyo a los productores deben considerar cómo apoyar a que los productores puedan llevar su producción a los mercados y a otros establecimientos para aprovechar un mayor margen. Sin embargo, no se puede restar la importancia que tienen estos intermediarios especializados y conocedores de las condiciones del mercado. A veces productores no saben cómo lidiar en el mercado o no quieren hacerlo por el tiempo extra que esto conlleva. Muchos simplemente quieren enfocarse en el proceso de producción.

Como sucede con los demás productos agrícolas en el país, el principal mercado mayorista y que recibe más del 80% de la producción de los campos es el Mercado Nuevo de la Duarte en Santo Domingo. De este mercado se distribuye la producción a otros mercados. Actualmente se está impulsando el desarrollo del Merca Santo Domingo como centro de distribución principal.

Las cebollas se llevan al mercado para venderse al por mayor. Los camioneros llegan con los camiones y se apoyan de los operadores del mercado. Dichos operadores hacen las operaciones de venta por una comisión bajo la supervisión y el registro de ventas del dueño del producto. A veces se hacen cargos extras que los vendedores no entienden mucho el por qué. Pero sin estos operadores las ventas no se llevan a cabo. Esto se da básicamente en el mercado de la Ave. Duarte.

El precio que ofrecen los compradores en los mercados a los camioneros varía diariamente. Este precio depende del volumen de cebollas que se lleve ese día a tempranas horas de la mañana o desde la noche del día anterior. Estas relaciones y cómo funcionan los mercados son fenómenos interesantes que posiblemente nunca se hayan estudiado. Esto amerita que se haga un estudio más profundo para cada producto específico.

7.3.6. Empresas Procesadoras

La cebolla es un ingrediente importante para el sazón que gusta al paladar de los dominicanos. Existen en el país una serie de empresas que demandan la cebolla para la producción de sus sazones, conjuntamente con otros ingredientes.

En muchos casos, los intermediarios suplén a las empresas procesadoras. En otros casos, dichas empresas tienen representantes que van a las zonas de producción para comprar los productos para ellas.

Las principales empresas procesadoras de alimentos del país que procesan la cebolla como ingrediente para el sazón son las siguientes: Goya Santo Domingo, S.A., Baltimore Dominicana (BALDOM), Constanza Agroindustrial, Espalsa, Industrias Empacadoras Dominicanas (Ja ja), entre otras. No se cuenta en sí con una clasificación de estas empresas en cuanto a su volumen de producción y ventas o las compras que realizan. La investigación de mercado proveerá informaciones al respecto. Pero hay que reconocer que muchas de estas empresas no les gusta divulgar sus informaciones de producción y venta. También se investigará las condiciones y exigencias de estas empresas para que los productores les puedan suplir directamente. Obviamente que pequeños productores, los cuales son la mayoría, tendrán dificultad para involucrarse también en la venta directa de su producción.

7.3.7. Mercados Mayoristas

Los mercados mayoristas en las principales ciudades juegan un rol muy importante en la distribución de la cebolla en la República Dominicana. Los principales mercados a los cuales se llevan las cebollas son el mercado “nuevo” de la Avenida Duarte en Santo Domingo, el merca Santo Domingo y El Hospedaje/Plaza Valerio en Santiago.

El fenómeno de cómo funcionan estos mercados es complejo y particular de la República Dominicana. Para entender el funcionamiento de los compradores se necesita internarse en estos mercados. Quien no sabe cómo funciona esto no puede aventurarse a vender en los mercados. Normalmente los que se dedican a esto son personas a que han vivido toda una vida en estos mercados y han escalado. Una información obtenida de un camionero es que la procedencia de este personal de apoyo en el mercado es de “barrios calientes” de Santo Domingo, tal como el Barrio Capotillo. Esto significa que hay que tener mucho cuidado en los proceso de operación en los mercados.

Por la hora a la que se realizan la mayoría de las transacciones comerciales mayoristas, en la madrugada, en dichas operaciones no se incluye dinero inmediatamente. Las ventas son anotadas y luego una persona va al establecimiento a buscar el dinero. Esto se hace así por el riesgo que implica el llevar dinero en efectivo a esas horas en esos lugares.

Del mercado de la Ave. Duarte se suplen otros mercados más pequeños tanto en la misma ciudad como en otras regiones. Por ejemplo, en Santo Domingo, el mercado de la Duarte suple el mercado de Los Mina, Herrera, la Ciudad Ganadera y otros.

Además de los compradores mayoristas en los mercados que compran directamente de los camioneros, existen los puestos fijos de vendedores que detallan el producto. El número de puestos fijos en cada mercado no está cuantificado.

7.3.8. Detallistas

El eslabón de las ventas al detalle de la cebolla en la República Dominicana está muy diversificado. Esto es algo particular del país con los vendedores ambulantes supliendo a amas de casa. En los mercados también hay puestos de ventas al detalle.

Entre los detallistas más formales, se tienen las grandes cadenas de supermercados, los supermercados miembros de la Unión Nacional de Supermercados Económicos (UNASE) y otros supermercados independientes. Estos establecimientos, por las exigencias que hacen a sus suplidores, ofrecen un producto de mayor calidad.

La importancia de los supermercados en las ventas al detalle en la República Dominicana ha ido aumentando en los últimos años. Los supermercados compran tanto de los mercados como de los camioneros que cumplen con sus requisitos de calidad y de algunos productores o acopiadores rurales directamente.

Un detallista importante es también la red de colmados en el país que se estiman en alrededor de los 60,000 establecimientos ubicados en casi cada esquina en las ciudades. En sentido general, los colmados distribuyen más del 60% de los productos alimenticios en el país. Los colmados se han fortalecido bastante con las asociaciones de comerciantes detallistas y las federaciones a nivel nacional que los aglutinan.

7.3.9. Los Consumidores Finales

Según el censo de población y vivienda realizado en el 2010 por la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) el país contaba con una población de 9.4 millones de habitantes. Considerando la tasa de crecimiento de los últimos años de 1.8%, la población para el 2015 debe estar en casi 11 millones de consumidores. A esta cifra se le debe incluir la cantidad de inmigrantes ilegales de nuestros vecinos que normalmente causan distorsiones en cálculos de consumo.

Como la cebolla no es un producto en sí de consumo final individual, sino que es más un ingrediente y que su consumo depende más de los casi innumerables productos complementarios, su consumo final debe ser estimado a la luz del consumo de dichos productos complementarios. En secciones anteriores se han hecho los cálculos correspondientes sobre el consumo de cebolla en el país. Dicho consumo está restringido por las restricciones en las importaciones y la limitada producción por algunos problemas de mercado.

B. MERCADOS ACTUALES Y POTENCIALES PARA LA CEBOLLA Y SUS VARIEDADES

RESUMEN EJECUTIVO DE ESTE COMPONENTE

Este reporte presenta los resultados del estudio de mercado realizado para la cebolla (Allium cepa) y sus variedades. En dicho reporte se presentan específicamente los resultados de la investigación de campo utilizando la encuesta estructurada, las entrevistas y otros datos relacionados. Hay muchos otros datos de interés que normalmente se incluyen en un reporte como éste que ya han sido presentados en el entregable anterior.

Se debe ver este estudio, como normalmente se hace, como base para alimentar el Plan de Mercadeo que se formulará. Este últimos, además, será insumo para planes de negocios de los productores para acceso a crédito para financiar sus operaciones de producción y comercialización.

Los resultados de este estudio en los diferentes segmentos del mercado muestran el deseo de consumidores, distribuidores y restaurantes para tener un producto con una mejor calidad y vida de anaquel, así como también a mejores precios para fomentar su consumo.

El mercado tiene una alta demanda de cebollas y no la sustituye por nada. Cuando sube el precio se consume menos o se consume igual, pero no se deja de consumir. La calidad es el principal factor para que se deje de consumir este producto tan importante en la dieta básica de los dominicanos como condimento o como complemento de los principales platos.

Los colmados, por la cantidad existente de los mismos en toda la geografía nacional y su rol en la distribución de productos alimenticios, representan un segmento de gran importancia para la cebolla. También existe un gran potencial en las cadenas de supermercados, la Asociación Nacional de Supermercados Económicos o Cooperativa UNASE, y el sector turístico. Además, los mercados continúan siendo una buena plataforma de comercialización del producto y el punto de entrada para su distribución a toda la geografía nacional.

Tal y como sucede a nivel mundial, la cebolla la consumen, la venden y la usan prácticamente todos en la República Dominicana, en especial la cebolla roja. Es un producto que, aunque pudiera ser no imprescindible, la gente lo ha considerado como imprescindible en la preparación de exquisitos y simples platos.

Los colmados, por su ubicación estratégica son los lugares de preferencia para su adquisición por los consumidores, seguido por los supermercados. Otras personas y establecimientos comerciales continúan dependiendo de los mercados para su adquisición, debido, mayormente, a los mejores precios que se obtienen en dichos lugares.

1. Introducción

Este Estudio de Mercados Actuales y Potenciales para la cebolla (*Allium cepa*) se base en las investigaciones de campo realizadas durante los meses de junio y julio del año 2016. En dicho estudio se ha tratado de incluir las diferentes variedades de cebolla comercializadas en el país, clasificadas especialmente por los colores de las mismas (Roja/morada, amarilla y blanca).

Hay que resaltar que la cebolla roja es la que más se produce en el país. Dentro de la producción de cebolla roja, por mezcla de la semilla utilizada, se produce un poco de cebolla blanca, la cual se separa y se comercializa en cantidades mínimas. También se debe mencionar que muchas veces los detallistas y consumidores de cebolla se refieren a la cebolla amarilla como si fuera cebolla blanca cuando se les pregunta sobre su consumo. En tal sentido, para el análisis de los datos de campo de la investigación a los consumidores, los colmados y los restaurantes⁶, se hace un análisis de la cebolla roja. La cebolla amarilla y blanca se analiza como un solo producto.

Este estudio de mercado de por sí no tiene un impacto final. El mismo es un componente fundamental que servirá de insumo para la elaboración del plan de mercadeo, uno de los productos de la consultoría. El impacto final de esta consultoría se verá luego de que el plan de mercadeo se implemente o se use como insumo para los planes de negocios de los productores o asociaciones. Es de saber también que dicho impacto global se tendrá mayormente en el mediano y largo plazo y dependerá del esfuerzo que el proyecto de apoyo o las asociaciones de productores hagan con el acompañamiento de técnicos especializados.

Además de este estudio de campo sobre los mercados potenciales, el estudio de diagnóstico sobre la situación actual y la estructura de la cadena de valor llevados a cabo anteriormente son insumos claves para el plan de mercadeo. Por otro lado, se debe también contemplar, para un mayor impacto y apoyo a los productores, el desarrollo de una estrategia de promoción y difusión, lo cual se puede desprender del plan de mercadeo.

Este análisis incluye los resultados obtenidos durante el proceso de investigación en el período mencionado, a través de la encuesta estructurada para los consumidores, los colmados y los restaurantes. También se incluyen los resultados de entrevistas y datos obtenidos en los mercados, supermercados y hoteles todo incluido del sector turístico. Estos completan los principales segmentos de demanda potencial de la cebolla en la República Dominicana. El mismo también incluye ciertos planteamientos hechos por el consultor a través de la experiencia como especialista en mercado de productos alimenticios y como conocedor de los principales sectores de distribución de alimentos en la República Dominicana y la amplia experiencia con sectores similares en para productos y organizaciones de apoyo en los Estados Unidos.

⁶ Restaurantes de refiere a restaurantes, comedores y fondas, tal como se hizo en la aplicación del cuestionario. En lo adelante, en este documento se utilizará el término restaurante para referirse a los tres.

El análisis del mercado internacional y su potencial se ha incluido en primer entregable. Se ha hecho un análisis basado en datos estadísticos. En el mismo se determinó el bajo nivel de comercialización internacional de la cebolla en comparación con su producción. Se estima que solo alrededor de un 8 % de la producción global se exporta. Considerando esta situación y la demanda insatisfecha del mercado en comparación con la producción local, el enfoque del sector productor no debe ser en sí en exportaciones, sino en que se incremente la producción para que se importe lo menos posible en el país para satisfacer la demanda insatisfecha.

La estructura general de este reporte consiste en una parte introductoria. En la misma se trata de anclar el estudio de mercado con los lineamientos y objetivos del proyecto. Se presenta también un resumen ejecutivo con los aspectos más sobresalientes de los resultados. Se presenta el análisis de los resultados y opiniones del consultor. Este análisis inyecta algunos elementos importantes para las acciones posteriores del proyecto y que se verán reflejados en el plan de mercadeo.

2. Objetivo del Proyecto

El enfoque del programa global es el desarrollo productivo, la competitividad y la capacidad exportadora de la provincia de San Juan. Específicamente se incluyen los siguientes aspectos:

E mejoramiento de las condiciones de acceso a crédito de los productores y empresas,
El mejoramiento de la accesibilidad a mercados,
La reducción de los costos de transporte en la red vial provincial,
Y la optimización del uso de los recursos hídricos disponibles.

Esta investigación, y la consultoría en sentido general, se enmarca dentro del componente de “Acceso al Crédito”. El objetivo del componente es facilitar el acceso a crédito a los productores agropecuarios y MIPYMEs con potencial de mejora productiva, lo cual permitirá introducir nuevos productos, procesos, una Mayor adopción tecnológica y su articulación con cadenas globales de valor.

Dentro del componente de Acceso al Crédito, esta investigación produce insumos para los planes de negocios que se diseñarán posteriormente. Se verán los mercados potenciales a los cuales los productores tendrán acceso.

3. Objetivos de la Consultoría y del Entregable

El objetivo general de esta consultoría, y el cual se plantea en este entregable parcial, es desarrollar un estudio de mercado de las cebollas producidas en la provincia de San Juan a fin de que pueda determinarse el potencial de comercialización de estos productos a nivel nacional e internacional.

El objetivo de este entregable parcial es la investigación de las condiciones de los principales segmentos del mercado con potencial para la cebolla de los productores de San Juan. Esto provee insumos para el plan de mercadeo y los planes de negocios.

4. Metodología de la Investigación

Los estudios de mercado, como base para la elaboración de planes de mercadeo, tienen que tomar en cuenta dos elementos básicos. Por un lado está la parte de la oferta y, por el otro, la parte de la demanda. Estos dos aspectos deben conjugarse para que haya una congruencia. Por ejemplo, la inversión en estudios e investigación y desarrollo puede ser casi ilimitada. Eso conllevará a incrementar la demanda de los productos. Si los productores o procesadores no están listos para responder a dicha demanda, es posible que se haga una inversión innecesaria en investigaciones. Por otro lado, se puede dar el caso de no hacer las investigaciones necesarias y tener una sobre oferta para la cual no exista la demanda.

Por lo mencionado anteriormente, existe una gran responsabilidad de parte de los productores u oferentes para responder a la demanda potencial. En este caso, datos estadísticos sobre la producción de cebolla han sido obtenidos y analizados anteriormente en el diagnóstico de la situación actual y el análisis de la producción. Ésa es una buena base para complementar esta investigación de campo. También se hicieron análisis de la estimación de la demanda global en la República Dominicana. Esos datos se complementan con estos estudios de los segmentos de mercado. Se han recolectado informaciones en las principales cadenas de supermercados, algunos hoteles todo-incluido, colmados, restaurantes y opiniones de los consumidores.

Para el levantamiento de las informaciones y la preparación de este reporte se ha considerado la mezcla de mercadeo. Se ha hecho énfasis especialmente en elementos tales como el producto, el precio y los canales de comercialización. La conjugación de estos elementos es clave para el tener un impacto en el mercado. A veces en la República Dominicana, y especialmente cuando se trata de productos agrícolas y agroindustriales, se piensa que el simple hecho de producir y colocar el producto en el mercado es suficiente para que se venda. Esto lo que conlleva es a que se tengan procesos de mercadeo y comercialización marginales.

Los elementos básicos de la metodología para esta investigación se presentan en la siguiente ficha resumen. La misma contiene los diferentes elementos considerados en la investigación de campo.

FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

Descripción de la Investigación	El estudio recolectó información relevante acerca de las preferencias, comportamientos y potencialidades de la cebolla en los diferentes nichos de mercado estudiados.
Tipo de Estudio	Levantamiento de campo.
Ámbito	El territorio nacional, con la selección intencionada de los dos municipios más grandes de la capital de La República Dominicana (Santo Domingo Este y El Distrito Nacional), y de tres provincias ubicadas en cada región del país (Santiago, La más grande y representativa del Norte, San Juan de la Maguana, representante del Sur y productora de los rubros estudiados y la provincia La Altagracia, en representación del Este, caracterizada por su alto consumo y dinámica económica como consecuencia de su desarrollo turístico.
Periodo de recolección	Días comprendidos entre el 23 de junio y el 13 de julio del año 2016.

Metodología y aplicación de cuestionarios	Trabajo de campo, con aplicación de cuestionarios cara a cara a representantes de los tres sectores definidos como los principales protagonistas del problema: Consumidores (amas de casa) : consumidoras de los productos bajo estudio, Colmados : como una de las principales cadena de distribución de los productos y Comedores, Fondas y Restaurantes , como segmento especial por el alto consumo de los productos estudiados.			
Instrumentos	Tres cuestionarios. Los mismos fueron elaborados por el equipo consultor a base de preguntas abiertas y cerradas (uno para cada sector estudiado)			
Universo	Total de amas de casa, colmados y restaurantes, comedores y fondas de los cinco (5) municipios seleccionados para la investigación.			
Muestreo	400 muestras, resultantes de la aplicación de la fórmula correspondiente a universo infinito mayor o igual que 100,000. $n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$. Distribuidas en 250 para consumidores, 104 para colmados y 46 para restaurantes, fondas y comedores.			
Tamaño de y distribución de la muestra.	El tamaño y la aplicación de las proporciones muestrales se distribuyó de la forma siguiente:			
		DISTRIBUCIÓN MUESTRAL		
	Provincia	Consumidores	Colmados	Restaurantes, comedores y fondas
	Santo Domingo Este	73	44	10
	Distrito Nacional	65	18	18
	Santiago	56	15	3
	San Juan Maguana	30	12	8
La Altagracia/Higüey	26	15	7	
	Al final se incluyeron algunos cuestionarios adicionales sobre los 400.			
Tratamiento estadístico de los datos	Herramienta especializada para uso en la investigación. Análisis a través del programa estadístico SPSS.			

5. El Análisis de los Datos

En esta sección se presenta el análisis de los datos de la investigación de campo. Se analizan los datos recolectados a través de la encuesta estructurada aplicada a los consumidores, a los colmados y a los restaurantes. También se analizan los datos e informaciones obtenidos a través de entrevistas y visitas a mercados, supermercados y hoteles todo incluido.

5.1. Encuesta a los Consumidores (Amas de Casa)

Los consumidores son el eslabón final en la cadena de valor de los productos alimenticios. Sus gustos y preferencias influyen bastante en la demanda de los mismos y causan un impacto en la producción. Sus decisiones en los patrones de consumo son claves en el diseño o la forma de presentación de los productos, la selección de los canales de distribución y otros diferentes factores relacionados con su producción y comercialización. Aquí se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la investigación ordenados de acuerdo a su presentación en el cuestionario.

La Tabla 1 presenta la distribución de la aplicación de los cuestionarios en las diferentes zonas. Finalmente se aplicaron 252 cuestionarios a consumidores. Los mayores porcentajes, 29.8% y 25.8%, se aplicaron en Santo Domingo Este y en el Distrito Nacional, respectivamente.

Tabla 1. Distribución de la muestra por zona

Lugar	Frecuencia	Porcentaje
Santo Domingo Este	75	29.8
Distrito Nacional	65	25.8
Santiago	56	22.2
San Juan	30	11.9
La Altagracia	26	10.3
Total	252	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.1.1. Consumo de Cebolla

Por la importancia que tiene la cebolla como condimento y complemento en la dieta básica de los dominicanos, es muy difícil que en un hogar no se consuma cebolla. Se puede encontrar el caso excepcional de que a alguien en el hogar no le guste el sabor de la cebolla y no la coma. Sin embargo, a los demás integrantes de la familia sí les

gusta y no se puede dejar de comprar. Esto se refleja en los resultados obtenidos en la investigación.

Tabla 2. Consumo de cebolla roja.

Consume Cebolla	Frecuencia	Porcentaje
Sí	242	96.0
No	5	2.0
Total	247	98.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

De 247 respuesta obtenidas en la investigación, un 96 % respondió que consume cebolla roja. Ésta es la de mayor consumo en el país. Se hizo un análisis para ver las respuestas globales con los otros colores, pero dicho análisis puede distorsionar los resultados de consumo, ya que se verá que un mayor porcentaje no consume cebolla por todas las respuestas negativas de la amarilla y la blanca. En ese sentido se decidió desagregar la roja de las otras dos.

Se hace la aclaración de que en el mercado se confunde la cebolla amarilla con la blanca. La existencia de la cebolla blanca en el mercado es mínima. Cuando se le pregunta sobre el consumo de cebolla blanca o amarilla, normalmente los consumidores contesta blanca cuando en realidad el consumo es de la amarilla. Por lo tanto, en el análisis se fundieron las dos como consumo de cebolla amarilla o blanca. La Tabla 3 presenta el porcentaje de consumo de cebolla amarilla o blanca indistintamente. Se nota que el consumo de estas cebollas baja drásticamente en comparación con la roja. De todas las respuestas obtenidas para la combinación de ellas, los cuales obviamente excede la cantidad de cuestionarios, el 58 % no consume estos tipos de cebolla y solo el 42 % las consume. Esto se debe tanto a la tradición de consumo y la preferencia como a su existencia en el mercado. Esto creo un círculo. Un factor conlleva a otro y viceversa.

Tabla 3. Consumo de cebolla amarilla o blanca

Consume	Respuestas	
	N	Porcentaje
No	134	58.0
Sí	97	42.0
Total	231	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

Obviamente, cuando se hace un “ranking” de las preferencias, la cebolla roja está por encima de las demás. Esto se muestra en la Tabla 4. Un 97.7 % elige la cebolla roja como de preferencia No.1 y solo un 2.3 % la pone en No. 2 por debajo de la amarilla o la blanca.

Tabla 4. Preferencia de la cebolla roja (Ranking)

Ranking	Frecuencia	Porcentaje
1	213	97.7
2	5	2.3
Total	218	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.1.2. Frecuencia de Consumo de Cebolla

La frecuencia de consumo de la cebolla es otro de los parámetros que muestra su importancia en la dieta de los dominicanos. La Tabla 5 muestra dicha frecuencia. Se puede ver cómo la mayoría de las personas consumen cebolla diariamente.

Tabla 5. Frecuencia de consumo de cebolla

Consumo	Frecuencia	Porcentaje
Diario	214	92.2
Interdiario	12	5.2
Cada tres días	2	0.9
Semanal	3	1.3
Quincenal	1	0.4
Total	232	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

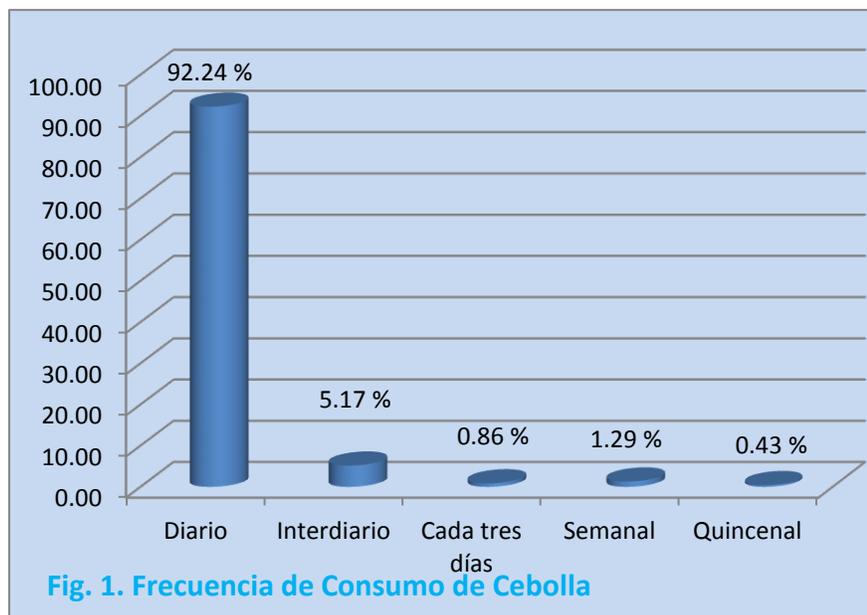


Fig. 1. Frecuencia de Consumo de Cebolla

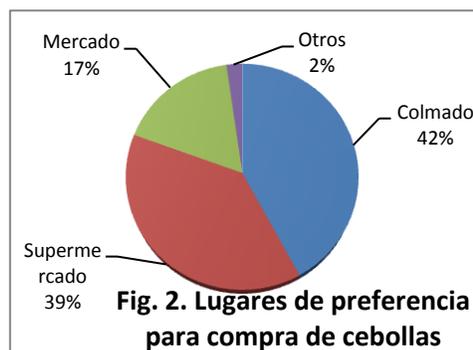
5.1.3. Lugar de preferencia para la compra de cebolla

El lugar de preferencia para la compra de cebolla sigue un patrón normal de consumo de otros productos alimenticios. Más de un 60 % de los productos alimenticios se distribuyen a través de los colmados. Le siguen los supermercados y cada día la brecha se disminuye. La Tabla 6 muestra que la mayoría prefiere comprar la cebolla en los colmados. Los mismos están distribuidos casi en cada esquina en toda la geografía nacional. Otros tienen preferencia por los supermercados, seguidos por los mercados. Otros tienen preferencia por las compras en almacenes, las guaguas y vendedores ambulantes.

Tabla 6. Lugar de preferencia para la compra de cebolla

Lugar	Frecuencia	Porcentaje
Colmado	93	42.1
Supermercado	85	38.5
Mercado	38	17.2
Otros	5	2.3
Total	221	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.



5.1.4. Preferencia por el Tamaño y Sabor

La Tabla 7 presenta las preferencias por el tamaño de la cebolla. Las personas prefieren la cebolla grande en sentido general. En cuanto al tamaño mediano y pequeño, el porcentaje de preferencia es casi el mismo. Esta preferencia se mantiene similar para los diferentes colores.

Tabla 7. Preferencia por tamaño

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
Grande	118	52.7
Pequeña	54	24.1
Mediana	52	23.2
Total	224	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

En cuanto a la preferencia por el sabor, aunque el nivel de respuesta fue bajo, la tendencia es a preferir el sabor ligero de la cebolla. Esto explica el por qué muchas

personas en la República Dominicana normalmente no consumen cebolla fresca en hamburguesas o sándwiches.

Tabla 8. Preferencia por el sabor

Sabor	Roja		Amarilla		Blanca	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Ligero	68	80.0	20	69.0	33	94.3
Fuerte	17	20.0	9	31.0	2	5.7
Total	85	100.0	29	100.0	35	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.1.5. Valoración de Aspectos de Importancia al Seleccionar la Cebolla

Además de los aspectos evaluados anteriormente, se evaluó también el peso que los consumidores le dan a la calidad, al precio, al lugar de compra y a disponibilidad cuando toman la decisión de comprar la cebolla. La Tabla 9 muestra que la calidad es el factor que los consumidores valoran más por encima del precio. Inclusive, la respuesta “Otros” es una combinación de calidad y precio. Es decir que los consumidores valoran más la calidad, pero no dejan de lado el precio en sus decisiones de compras.

Tabla 9. Factor de importancia en la selección

Factor de Importancia	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	140	61.1
Otro	49	21.4
Precio	39	17.0
Disponibilidad	1	0.4
Total	229	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

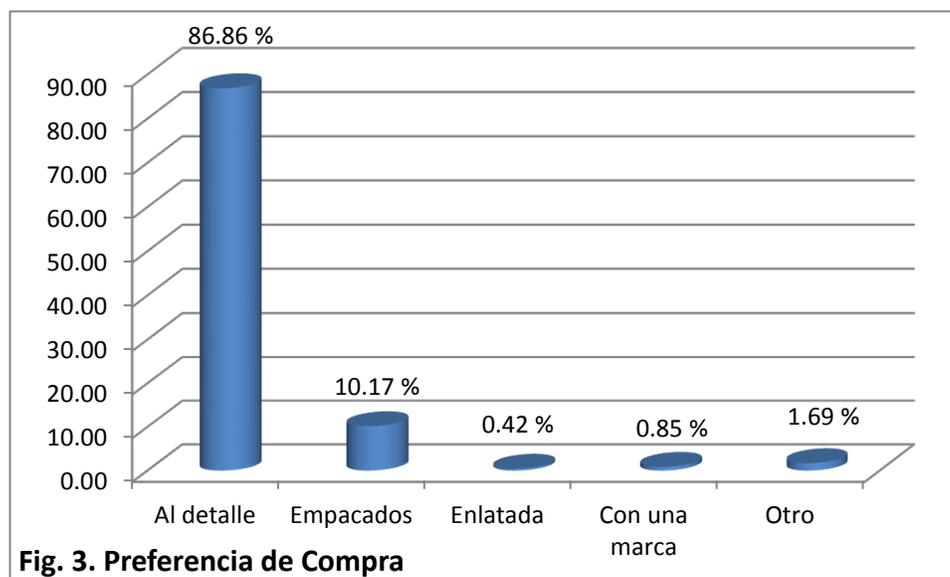
5.1.6. Preferencia al Comprar

Entre otros factores de preferencia evaluados al tomar la decisión de compra de cebollas, las compras al detalle sobresalió por encima de las demás. Esto se relaciona con la perecibilidad de la cebolla. La cebolla es un producto muy perecedero y los consumidores prefieren comprarlo con frecuencia, pero en pequeñas cantidades.

Tabla 10. Preferencia al comprar

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Al detalle	205	86.9
Empacados	24	10.2
Enlatada	1	0.4
Con una marca	2	0.8
Otro	4	1.7
Total	236	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.



5.1.7. Preferencia al Comprar en Cantidad

La presentación de los productos tiene un efecto visual en la decisión de compra de los consumidores. Las presentaciones pueden incluir el tamaño, la marca y otros aspectos que influyen en la decisión de compra. En el caso de la cebolla, la mayoría de los consumidores prefieren comprar una unidad. Esto tiene una relación con la decisión de la mayoría de comprar en los colmados. Estos establecimientos son especialistas en ventas en pequeñas cantidades. La segunda categoría de dos libras se relaciona también con la segunda opción de los consumidores de comprar en supermercados. Otras opciones incluyen media libra, quince o veinte pesos y cuatro libras.

Tabla 11. Preferencia en cantidad al comprar

Preferencia en Cantidad	Frecuencia	Porcentaje
Una unidad	117	50.0
Dos libras	63	26.9
Una libra	28	12.0
Cinco libras	9	3.8
Otra	17	7.3
Total	234	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.1.8. Consumo Diario de Cebolla

Lo que predomina en el consumo diario de cebolla es la medición por unidad. La mayor parte de los consumidores consumen entre una y dos unidades por día. Algunos indican sobre el consumo de media y un cuarto de libra por día. Con esto y la población se pudiera hacer un estimado de consumo. Sin embargo, esto no es necesario, ya que en el reporte inicial se ha hecho un estimado del consumo per cápita en el país. Éste están en alrededor de 49 gramos por persona por día.

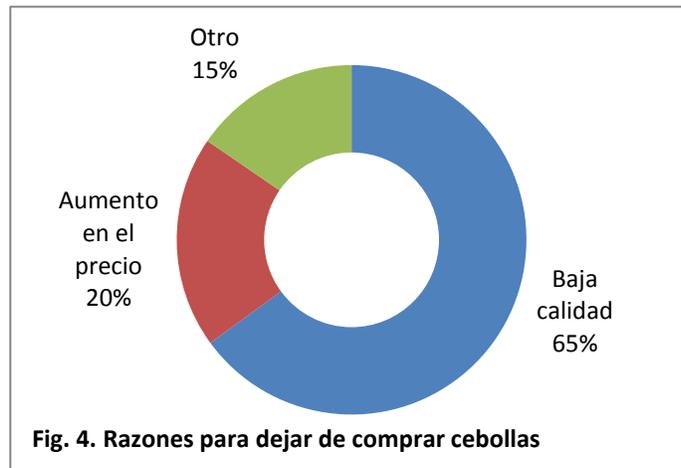
5.1.9. Razones para Dejar de Comprar la Cebolla

Es difícil que las personas que consumen cebolla dejen de consumirla. Sin embargo, hay algunas razones que limitan su consumo. Cuando se les preguntó a las amas de casa sobre las razones por las cuales dejarían de consumir la cebolla, aunque la mayoría considera que no habría alguna razón para dejar de consumirla, algunas establecieron algunas razones. La principal razón es la baja calidad, seguida por el aumento en los precios. Eso muestra la exigencia de los consumidores actuales. Y cada día las exigencias por calidad e inocuidad de los alimentos aumentan.

Tabla 12. Razón para dejar de consumir cebolla

Razón	Frecuencia	Porcentaje
Baja calidad	139	65.0
Aumento en el precio	42	19.6
Otro	33	15.4
Total	214	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.



5.1.10. Reacciones de los Consumidores al Aumento de Precios

En mercadeo se habla de “umbral de percepción” con relación al aumento de los precios. Es decir, hay un rango de aumento de precio en el cual las personas siguen consumiendo la misma cantidad. Esto se aplica a la cebolla. Muchas personas dicen que aunque aumente el precio no dejarían de consumir cebolla. Otras personas consumirían menos. La decisión que predominó en esta investigación (70 %) fue la de consumir menos. Le sigue en dicha decisión consumir igual (26 %). Entre estas dos opciones, las cuales no incluyen dejar de consumir la cebolla, totalizan un 97 %. Esto significa que muy pocas personas dejar de consumir la cebolla porque aumente el precio. Esto se aplica para los diferentes tipos de cebolla.

Tabla 13. Reacciones ante un aumento de precio

Decisión	Frecuencia	Porcentaje válido
Consume menos	156	69.6
Consume igual	59	26.3
No lo consume	7	3.1
La sustituye por otra	2	0.9
Total	224	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.2. Encuesta a los Colmados

Expertos dirigentes de federaciones de detallistas e investigadores del sector del comercio al detalle en la República Dominicana estiman que en el país existen alrededor de 60,000 colmados distribuidos en toda la geografía nacional. Además, se estima que los colmados distribuyen entre el 60 % y el 70% de los productos alimenticios. Es por esta razón que este sector se ha priorizado para la aplicación de esta encuesta.

En esta sección se hace el análisis de los resultados de la encuesta aplicadas a los colmados en las zonas seleccionadas. Algunos de los elementos de análisis en esta sección son similares a los consumidores, especialmente en lo referente al producto, precio y los canales de distribución o puntos de aprovisionamiento.

La Tabla 14 presenta la distribución de la aplicación de los cuestionarios en las diferentes zonas. Finalmente se aplicaron 107 cuestionarios a colmados. Los mayores porcentajes, 42.1 % y 18.7 %, se aplicaron en Santo Domingo Este y en el Distrito Nacional, respectivamente.

Tabla 14. Distribución de la muestra por zona

Lugar	Frecuencia	Porcentaje
Santo Domingo Este	45	42.1
Distrito Nacional	20	18.7
Santiago	15	14.0
La Altagracia	15	14.0
San Juan de la Maguana	12	11.2
Total	107	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

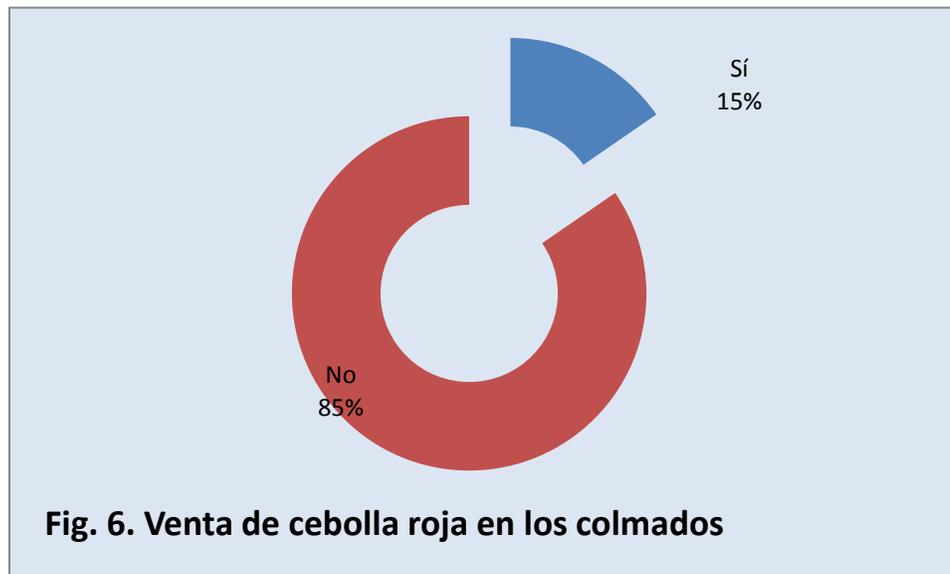
5.2.1. Venta de Cebolla en los Colmados

Es muy difícil encontrar un colmado que no venda cebolla, tal y como se muestra en la Tabla 15. Hay algunas excepciones de colmados que en sí su enfoque no son los productos alimenticios tradicionales. Los mismos han evolucionado al concepto de “Colmadones”, cuyo enfoque es más vender bebidas y el entretenimiento al aire libre. En dichos colmados se puede encontrar el caso de que no vendan cebollas. Casi el 95 % de los colmados encuestados vendían cebolla. Esto se puede extrapolar al territorio nacional. Es decepcionante cuando un consumidor va a un colmado a comprar cebolla y no la encuentra.

Tabla 15. Venta de cebolla roja en los colmados

Venta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	101	94.4
No	6	5.6
Total	107	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

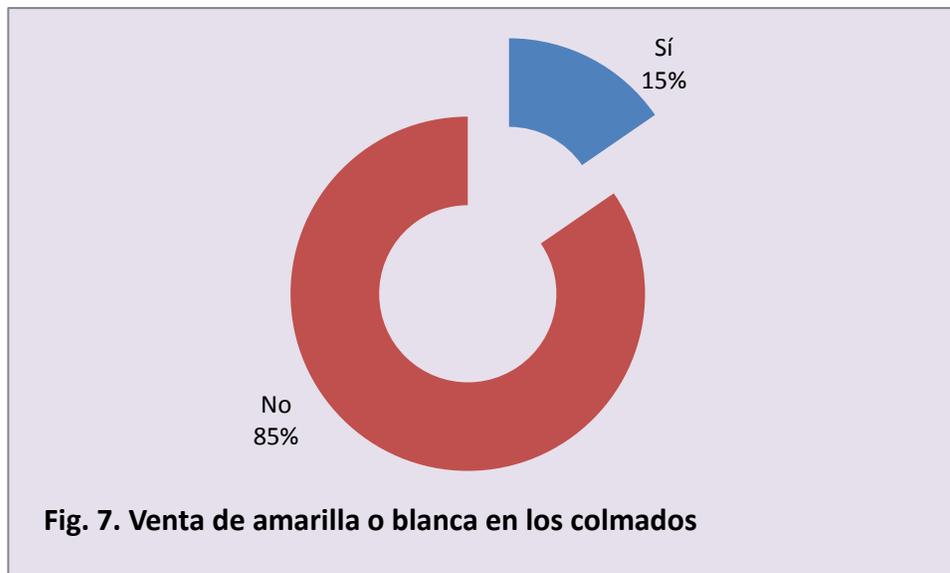


La venta es por lo menos de cebolla roja. Algunos, aunque en una menor proporción, también venden cebolla amarilla o blanca, pero mayormente amarilla. El porcentaje de estos colmados que venden otro tipo de cebolla es de solo un 15% (Tabla 16). Como se mencionó anteriormente, hay una confusión entre lo que es cebolla blanca y amarilla. Los que no conocen la cebolla blanca, llama a la amarilla blanca. Por la preferencia de la cebolla roja, los análisis que continúan se enfocarán en ella.

Tabla 16. Venta de cebolla amarilla o blanca en los colmados

Venta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	15.4
No	99	84.6
Total	117	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.



5.2.2. Preferencia de Tamaño

Éste fue un aspecto que también se investigó con los consumidores. Similar a los resultados de los consumidores, lo que dicen los colmados sobre la preferencia de sus clientes por el tamaño es que prefieren la cebolla grande. Aquí hay una diferencia más marcada entre la mediana y la pequeña. Con los consumidores, prácticamente no había diferencia entre estas dos últimas.

Tabla 17. Venta de cebolla en los colmados

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
Grande	41	47.1
Mediana	35	40.2
Pequeña	11	12.6
Total	87	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.2.3. Factores de Importancia para los Clientes al Comprar Cebolla

De acuerdo a estos resultados presentados en la Tabla 18, los consumidores valoran tanto la calidad como el precio cuando van a comprar la cebolla en el colmado. Los resultados de los consumidores (Tabla 9), la calidad sobresalía sobre el precio. En este caso ambos factores son de igual importancia. Tanto así que un gran porcentaje (25.3 %) daba la respuesta combinada inclusive.

Tabla 18. Factores de importancia para el cliente

Lo que importa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	32	36.8
Precio	32	36.8
Calidad y precio	22	25.3
Otro	1	1.1
Total	87	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.2.4. Preferencia al Comprar

En los colmados, al igual que con los resultados de los consumidores, hay congruencia y consistencia en que los clientes prefieren comprar la cebolla al detalle. Un 96.7 % de las personas en los colmados que respondieron dieron esta respuesta. Ése es realmente el aspecto que más importa (Tabla 19). Los clientes prefieren comprarla por unidad en los colmados. Algunos compran por el valor monetario entre cinco, diez y quince pesos.

Tabla 19. Preferencia al comprar

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Al detalle	89	96.7
Empacados	2	2.2
Otro	1	1.1
Total	92	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.2.5. Preferencia al Comprar en Cantidad

En las compras al detalle en los colmados, la preferencia es comprar una unidad. Le sigue dos unidades. Esto es obvio por la naturaleza del colmado de facilitar la venta en pequeñas cantidades a los consumidores. Esto es congruente también con las respuestas de los consumidores encuestados. En las encuestas a los consumidores también sobresalió la compra por libras. Esto se debe a las compras en otros establecimientos como los supermercados y los mercados.

Tabla 20. Preferencia en cantidad al comprar

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Una unidad	64	68.1
Dos unidades	20	21.3
Dos libras	2	2.1
Otra	8	8.5
Total	94	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.2.6. Ventas de Cebolla por Día en los Colmados

Según los datos obtenidos, el promedio de ventas diaria de cebolla en los colmados encuestados es de 5.3 libras. Lo que más abunda es la venta de una libra por día y se encontró un máximo de 50 libras en uno de los colmados.

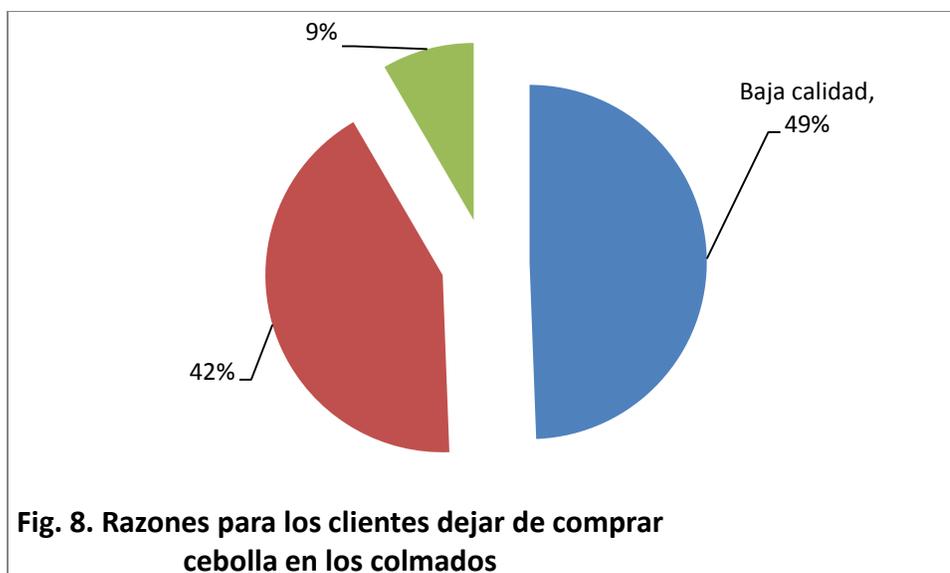
5.2.7. Razones para Dejar de Comprar la Cebolla en los Colmados

Según la apreciación y la experiencia de los “colmaderos”, la razón principal por la cual los clientes dejarían de comprar cebolla es la baja calidad. Sin embargo, el precio es también otro elemento de peso muy similar a la calidad (Tabla 21). Eso está en consonancia con los factores que se consideran de importancia en la compra de los productos y que se mencionan en la Tabla 18.

Tabla 21. Razones para los clientes dejar de comprar

Razón	Frecuencia	Porcentaje
Baja calidad	41	49.4
Aumento en el precio	35	42.2
Otro	7	8.4
Total	83	100

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.



5.2.8. Reacciones de los Consumidores al Aumento de Precios

Al igual que en la Tabla 13, se muestra en la Tabla 22 que la cebolla es insustituible. Cuando el precio aumenta, la gente consume menos o igual, pero no deja de consumir la cebolla. Ésta es la respuesta directa de los consumidores y también la percepción que se tienen en los colmados de la reacción de ellos. Un 97.6 % de los consumidores están en estas dos categorías de no sustituir.

Tabla 22. Reacciones de los clientes a los precios según los colmados

Reacción	Frecuencia	Porcentaje
Consume menos	63	75.0
Consume igual	19	22.6
No lo consume	1	1.2
La sustituye por otra	1	1.2
Total	84	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.2.9. Razón para que el Colmado Deje de Vender Cebolla

Como canal de distribución de la cebolla, el colmado juega un rol muy importante. El que los colmados dejen de vender cebolla, aunque no lo harían realmente, tendría un gran efecto en la comercialización de la misma. Según los datos presentados en la Tabla 23, la baja calidad es la razón principal por la cual un colmado dejaría de vender

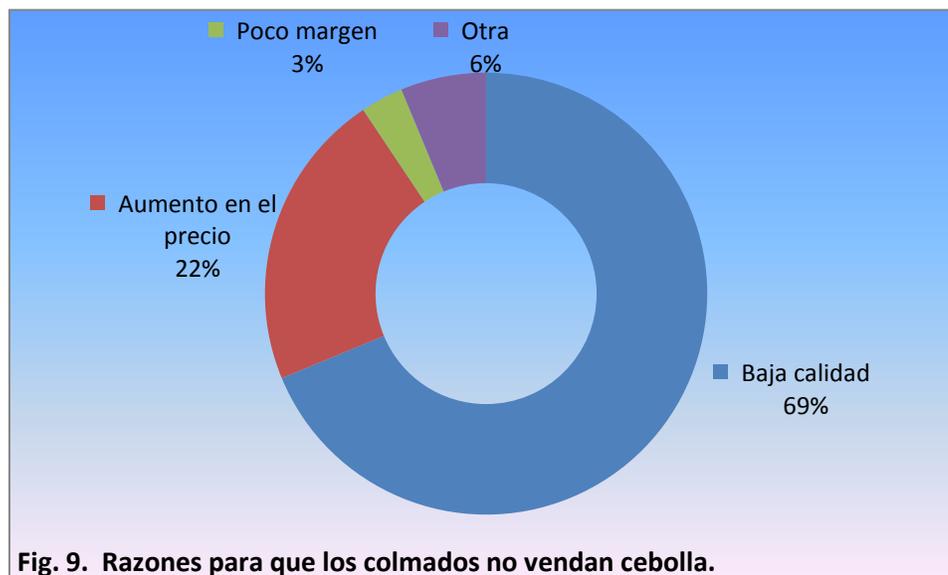
cebolla. Aunque esta decisión no se haga a largo plazo, es posible que temporalmente un colmado deje de vender cebolla si la calidad es mala y no se encuentra otra en el mercado. El precio también tiene su efecto en la decisión de vender o no cebolla. Sin embargo, éste elemento es menos importante que la calidad.

De las sugerencias ofrecidas para que se mejore la oferta de cebolla en el mercado, todas están relacionadas con calidad y precio. Los problemas que enfrentan los productores sobre la falta de estructura de almacenamiento y secado y los altos costos de producción se reflejan en las decisiones del colmado para distribuir la cebolla.

Tabla 23. Razón para que los colmados dejen de vender la cebolla.

Razón	Frecuencia	Porcentaje
Baja calidad	44	68.8
Aumento en el precio	14	21.9
Poco margen	2	3.1
Otra	4	6.3
Total	64	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.



5.3. Encuesta a los Restaurantes

Los restaurantes acondicionan los alimentos para los consumidores finales y buscan que los mismos sean del mayor agrado al paladar de sus clientes. Como la cebolla es uno de los ingredientes y condimentos por excelencia en la gastronomía dominicana, la misma hace que los restaurantes la usen para atraer a sus clientes.

Existen en la República Dominicana una gran gama de restaurantes desde aquellos de clase alta hasta las cafeterías y fondas que venden alimentos a la clase trabajadora. Todos ellos demandan la cebolla en mayor o menos proporción. En sí la demanda no depende tanto del tipo de restaurante, sino mayormente del volumen de sus operaciones.

En esta sección se hace el análisis de los resultados de la encuesta aplicadas a los restaurantes en las zonas seleccionadas. Algunos de los elementos de análisis en esta sección coinciden con las dos secciones anteriores. En ese sentido, se hacen las comparaciones de lugar.

La Tabla 24 presenta la distribución de la aplicación de los cuestionarios en las diferentes zonas. Finalmente se aplicaron 46 cuestionarios a restaurantes. Los mayores porcentajes, 39.1 % y 21.7 %, se aplicaron en Santo Domingo Este y en el Distrito Nacional, respectivamente.

Tabla 24. Distribución de la muestra por zona

Lugar	Frecuencia	Porcentaje
Santo Domingo Este	18	39.1
Distrito Nacional	10	21.7
La Altagracia	8	17.4
San Juan de la Maguana	7	15.2
Santiago	3	6.5
Total	46	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.3.1. Uso de Cebolla en los Restaurantes

Tal y como se muestra en el consumo de cebolla y su importancia en la gastronomía dominicana, es muy difícil que un restaurante no use cebolla para alguno de sus platos. A diferencia de los consumidores y los colmados, los restaurantes hacen un mayor uso de los diferentes tipos de cebolla y las identifican mejor, incluyendo la amarilla y la blanca. Las Tablas 25, 26 y 27 muestran la frecuencia de los restaurantes que usan los diferentes tipos de cebollas.

Más de un 95 % de los restaurantes usan cebolla roja. Menos de un 25 % usan cebolla amarilla y blanca. Eso resalta la importancia del uso de la cebolla roja en estos establecimientos de expendio de alimentos.

Tabla 25. Compra de cebolla roja en los restaurantes

Venta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	44	95.7
No	2	4.3
Total	46	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

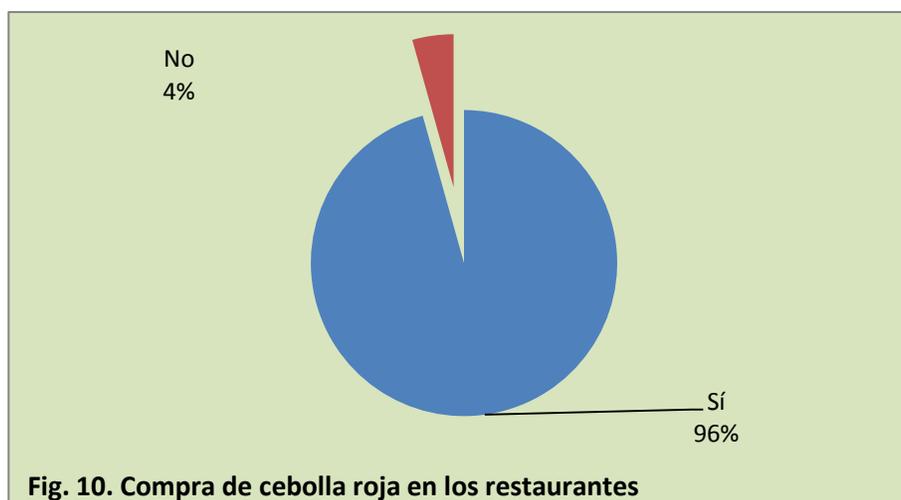


Tabla 26. Compra de cebolla amarilla en los restaurantes

Compra	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	21.7
No	36	78.3
Total	46	100

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

Tabla 27. Compra de cebolla blanca en los restaurantes

Venta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	13.0
No	40	87.0
Total	46	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

Tal y como se hizo en las otras secciones para los colmados y los consumidores, los análisis se basarán mayormente en la cebolla roja. Cuando sea pertinente se analizarán los otros dos tipos.

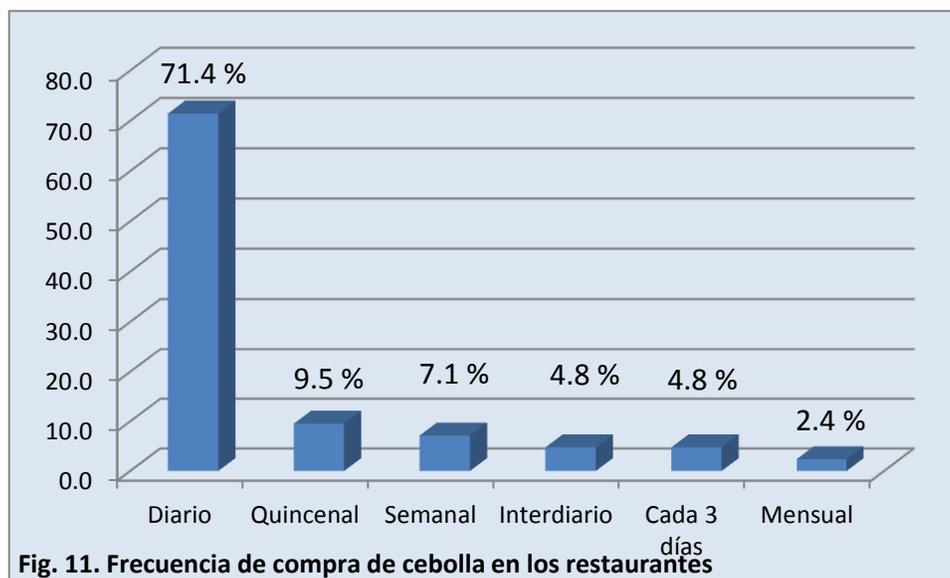
5.3.2. Frecuencia de Compra

En los restaurantes, al igual que los consumidores, la frecuencia de compra predominante es diario (71.4 %), seguido en un lejano segundo y tercer lugar por quincenal (9.5 %) y semanal (7.1 %). De nuevo aquí se ve la atomización de las compras por la perecibilidad.

Tabla 28. Frecuencia de compra de cebolla en los restaurantes

Compra	Frecuencia	Porcentaje
Diario	30	71.4
Quincenal	4	9.5
Semanal	3	7.1
Interdiario	2	4.8
Cada 3 días	2	4.8
Mensual	1	2.4
Total	42	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.



5.3.3. Lugar de Preferencia para las Compras

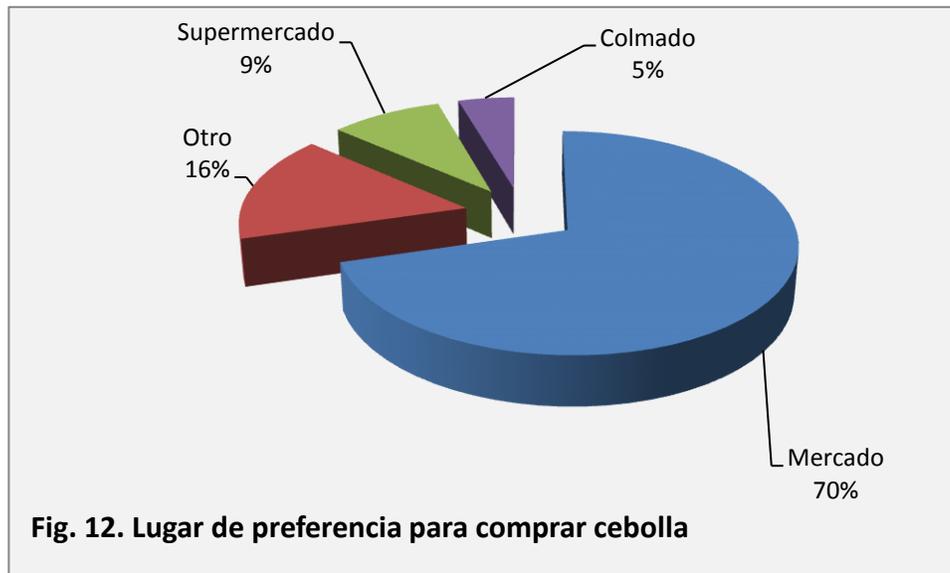
Los altos costos de los alimentos hacen que los restaurantes busquen la forma de ahorrar al comprar sus ingredientes. En ese sentido, en la Tabla 29 se muestra que el

lugar de preferencia para los restaurantes comprar cebolla es el mercado (70.5 %). Con ello se ahorra en dichas compras. También la opción “Otro” (15.9 %) está por encima de “Supermercados” (9.1 %). Entre esas otras opciones de compra se encuentran los almacenes, los suplidores directos y las guagüitas vendedoras. Las compras en los colmados están en último lugar (4.5 %).

Tabla 29. Lugar de preferencia para comprar

Lugar de Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Mercado	31	70.5
Otro	7	15.9
Supermercado	4	9.1
Colmado	2	4.5
Total	44	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.



5.3.4. Facilidad de Adquisición de la Cebolla

La cebolla roja, la cual es la que más se demanda y abunda en el mercado, no es difícil de conseguirla en el mercado. Los restaurantes dicen que la consiguen con facilidad. La Tabla 30 demuestra esto. Entre muy fácil y fácil, las respuestas son de un 92.3 %, contra un 7.7 % que dicen que es poco fácil.

Tabla 30. Facilidad para conseguir la cebolla roja

Facilidad	Frecuencia	Porcentaje
Fácil	28	71.8
Muy fácil	8	20.5
Poco fácil	3	7.7
Total	39	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

La obtención de la cebolla amarilla y la blanca es más difícil. Su existencia en el mercado es más limitada. Las Tablas 31 y 32 muestran los resultados para las pocas respuestas que se obtuvieron para esos dos tipos.

Tabla 31. Facilidad para conseguir la cebolla amarilla

Facilidad	Frecuencia	Porcentaje
Muy fácil	3	60.0
Poco fácil	2	40.0
Total	5	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

Tabla 32. Facilidad para conseguir la cebolla blanca

Facilidad	Frecuencia	Porcentaje
Fácil	3	60.0
Poco fácil	2	40.0
Total	5	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

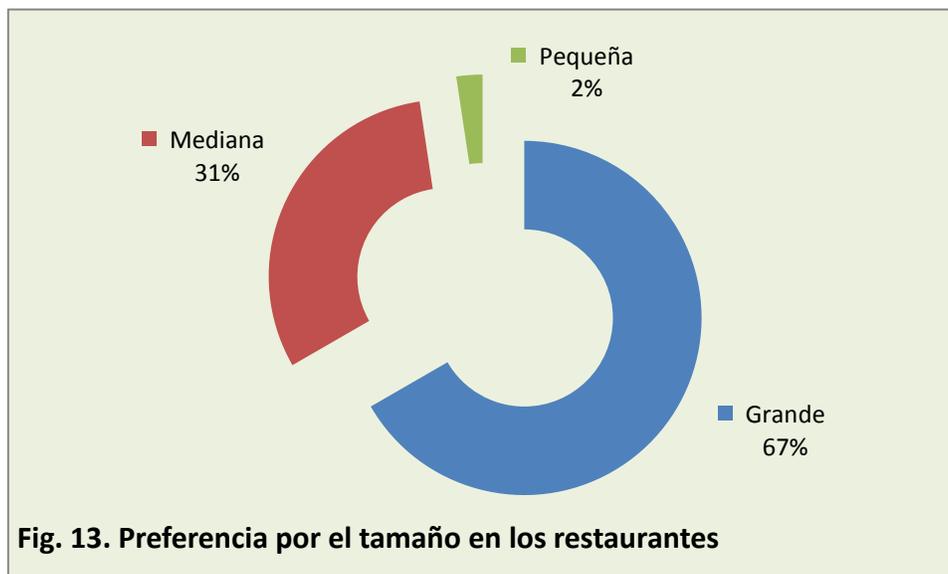
5.3.5. Preferencia de Tamaño

Éste fue un aspecto que también se investigó con los consumidores y los colmados. Similar a los resultados de los consumidores y los colmados, lo que dicen en los restaurantes sobre la preferencia del tamaño de la cebolla es de grande a mediana. En sentido general no hay preferencia por la pequeña.

Tabla 33. Preferencia por el tamaño

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
Grande	28	66.7
Mediana	13	31.0
Pequeña	1	2.4
Total	42	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.



5.3.6. Factores de Importancia para los Restaurantes al Comprar Cebolla

De acuerdo a estos resultados presentados en la Tabla 34, los restaurantes valoran principalmente la calidad cuando van a comprar la cebolla. Esto es de esperarse por el enfoque de los restaurantes en brindar lo mejor a sus clientes. El porcentaje de restaurantes que indicaron la calidad fue de 63.4 %, además del 17.1 % que indicaron conjuntamente la calidad y el precio. El precio se queda con solo un 17.1 %.

Tabla 34. Factores de importancia para el restaurante

Factor	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	26	63.4
Precio	7	17.1
Calidad y precio	7	17.1
Preferencia de los clientes	1	2.4
Total	41	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.3.7. Preferencia al Comprar la Cebolla

En los restaurantes, la mayoría expresa que le gusta comprar al detalle (71 %). Sin embargo hay un 23.7 % que respondió sobre otras opciones. En dichas opciones predomina al por mayor, en sacos y 40 o 50 libras (Tabla 35). Comprando en volumen hay un ahorro por la cantidad, pero a veces los restaurantes tienen limitantes de espacio en las cocinas y área de almacenamiento.

Tabla 35. Preferencia al comprar

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Al detalle	27	71.1
Empacado o enlatado	2	5.3
Otro	9	23.7
Total	38	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.3.8. Preferencia al Comprar en Cantidad

En las compras de los restaurantes, la preferencia predominante es comprar en cantidades de 10 libras (Tabla 36). También se incluye la preferencia por comprar el saco de 50 libras. Dentro de otras opciones se incluye también la preferencia por comprar entre dos y cinco libras.

Tabla 36. Preferencia en cantidad al comprar

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Una unidad	64	68.1
Dos unidades	20	21.3
Dos libras	2	2.1
Otra	8	8.5
Total	94	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

Aunque se compran esas cantidades, la cantidad diaria que expresan que se cocina en los restaurantes es de 4.6 libras. Se comprar para almacenar un poco. El mínimo encontrado fue de 1 libra y un máximo de 20 libras por día.

5.3.9. Razones para Dejar de Comprar la Cebolla en los Restaurantes

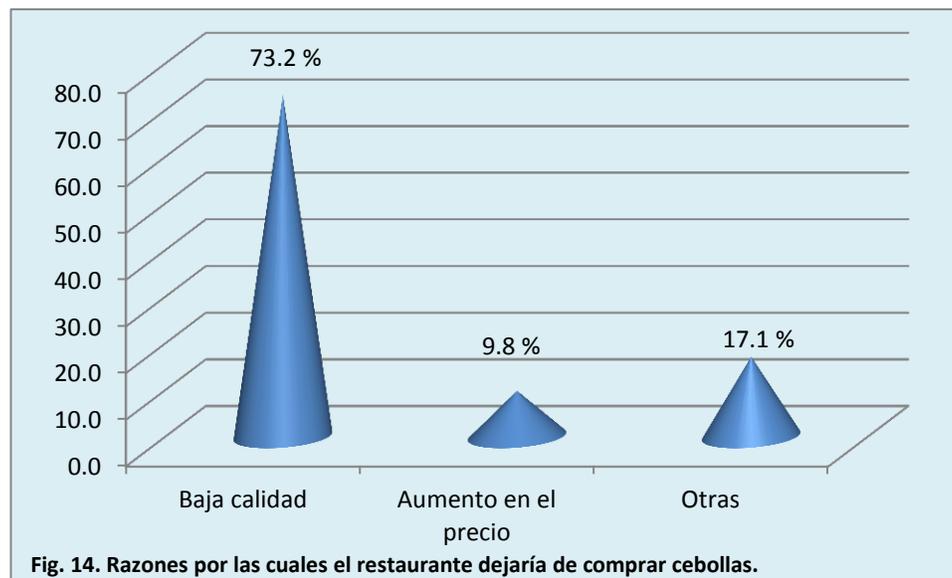
Según los resultados presentados en la Tabla 37, la principal razón para los restaurantes dejar de comprar la cebolla es la baja calidad (73.2 %). Esto está alineado con los consumidores y los colmados. Algunos restaurantes indican el precio. Hay otras respuestas variadas en las que se incluyen el no poder dejar de comprar por

ninguna razón al tener platos fijos que requieren del uso de la cebolla. Esto denota la importancia de la misma.

Tabla 37. Razones para los restaurantes dejar de comprar cebolla

Razón	Frecuencia	Porcentaje
Baja calidad	30	73.2
Aumento en el precio	4	9.8
Otras	7	17.1
Total	41	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.



5.3.10. Reacciones de los Restaurantes al Aumento de Precios

Al igual que en la Tabla 13 y la Tabla 22, en la Tabla 38 se muestra la importancia de la cebolla. Aumentos en precios, según las opiniones de dueños y gerentes de restaurantes, no varían el consumo o simplemente consumen menos. Un 67.5 % dice que consume igual. Si se le suma el 30 % que dice que simplemente consume menos, ambos suman un 97.5 %.

Tabla 38. Reacciones de los restaurantes a los aumentos de precio de la cebolla

Reacción	Frecuencia	Porcentaje
Consume igual	27	67.5
Compra menos	12	30.0
No lo compra	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Estudio de campo, Junio-julio, 2016.

5.3.11. Sugerencias Adicionales

Además de los elementos analizados en el encuesta a los restaurantes, los mismos dieron algunas sugerencias adicionales sobre cómo mejorar la oferta de la cebolla. Las sugerencias giraron en torno a la calidad, a bajar los precios, a producir más y a que haya más publicidad. La calidad y los precios son factores predominantes.

5.4. Sondeos y Estimaciones en Otros Segmentos

A través de entrevistas y recolección de datos adicionales, se obtuvieron valiosas informaciones en otros segmentos. En el reporte de diagnóstico de la situación actual se incluyeron algunos datos sobre estos segmentos. En esta sección se complementa lo presentado en dicho reporte con datos y estimaciones adicionales sobre dichos segmentos.

5.4.1. Las Principales Cadenas de Supermercados y la Unión de Supermercados

En la República Dominicana se ha avanzado bastante en la costumbre de comprar en los supermercados a expensa de los mercados y los colmados. Las cadenas han integrado el concepto de supermercado con otras tiendas de artículos generales. Uno de los casos representativos es la integración de La Sirena con el Supermercdo Pola en el gran Multicentro La Sirena.

Las cadenas de supermercados y la UNASE representan un gran potencial, por la demanda, para los productores. Los intermediarios les suplen y aprovechan los mayores márgenes de comercialización.

5.4.1.1. Las Principales Cadenas de Supermercados

En la República Dominicana existen seis cadenas principales de supermercados. Estas son las siguientes:

- Centro Cuesta Nacional (Supermercados Nacional, Jumbo y Jumbo Express)
- Grupo Ramos (Supermercados Pola y Multicentros La Sirena)
- Supermercados La Cadena
- Supermercados Bravo
- Plaza Lama
- Supermercados Olé (Ante Hipermercados)

Además de estas cadenas, están Carrefour con una tienda grande y PriceSmart con dos tiendas en Santo Domingo y en Santiago. La Tabla 39 muestra la cantidad de tiendas y la ubicación de las principales cadenas de supermercados o tiendas.

Tabla 39. Principales Cadenas de Supermercados en la República Dominicana.

Nombre de la Cadena	Cantidad de Tiendas	Lugares	Día de Especiales de Vegetales
Grupo Ramos	39	Santo Domingo, Santiago, La Romana, La Vega, San Cristóbal, Baní, Bonao, San Francisco de Macorís y Puerto Plata	Martes
Centro Cuesta Nacional (Nacional y Jumbo)	27	Santo Domingo, Santiago y La Romana	Miércoles
Bemosa (Supermercados Bravo)	10	Santo Domingo y Santiago	Martes y viernes
Hipermercados Olé	6	Santo Domingo	Jueves
Mercatodo (La Cadena)	9	Santo Domingo	Martes
Plaza Lama	10	Santo Domingo, Santiago, La Vega y La Romana	Martes
PriceSmart	3	Santo Domingo y Santiago	No hacen
Carrefour	1	Santo Domingo	Miércoles
Total	105		

Fuente: Preparada por el autor

En cuanto a los suplidores de frutas y vegetales, incluyendo la cebolla, las grandes cadenas de supermercados están haciendo acuerdos especiales con empresas constituidas para suplirles diversos productos de acuerdo a su demanda. Por ejemplo, PriceSmart tienen un suplidor que le sule casi todas sus frutas y vegetales. Este suplidor tiene un centro de acopio y empaque en Santiago de los Caballeros y distribuye sus productos ya listos para ponerlos en exhibición. Las otras cadenas tienen varios suplidores que han hecho acuerdos de producción para productos específicos. A los mejores suplidores, ellos les aumentan las cantidades y la variedad de productos incluidos en el portafolio. Inclusive, algunas cadenas como Centro Cuesta Nacional han sustituido importaciones de algunos productos porque han logrado hacer un buen acuerdo con un productor local para que le produzca con exclusividad. Esto significa

que, además de tener el producto, se necesita una buena gestión de mercado de los productores/suplidores para lograr penetrar en este segmento. Si no se tiene esa buena gestión, y los productores no lo lograrán por cuenta propia, se tendrán que conformar con continuar vendiendo a los intermediarios-camioneros o llevarlos a los mercados tradicionales.

Normalmente las cadenas de supermercados son bien reservadas con las informaciones que suplen a terceros sobre ventas y precios. Cálculos basados en informaciones obtenidas, en la que se estima que cada tienda en promedio vende alrededor de 460 libras de cebolla, muestran que la demanda anual estimada de cebolla en todos estos establecimientos sobrepasa los 25,000 quintales por año. Esta estimación se hace basada en la Tabla 40 a continuación. Las ventas se elevan durante los días de la semana que cada tienda tiene especiales de frutas y vegetales.

Tabla 40. Estimación del compras de cebolla en las principales cadenas de supermercados

Detalles	Cantidad	Unidad
Cantidad semanal por tienda	460.00	libras
Cantidad anual	23,920.00	libras
Cantidad de tiendas	105.00	tiendas
Cantidad anual	2,511,600.00	libras
Cantidad anual en quintales	25,116.00	quintales

Fuente: Sondeo realizado por el consultor, 2016.

5.4.1.2. La Unión de Supermercados (UNASE)

Las cadenas de supermercados en la República Dominicana no están asociadas como tal. La única asociación/cooperativa de supermercados que existe es la Unión nacional e Supermercados Económicos (UNASE). El calificativo de supermercados económicos es simplemente como nombre comercial y se refiere a pequeños y medianos supermercados que antes operaban de forma totalmente independientes. Actualmente se han unido en una cooperativa para realizar actividades conjuntas de compra de productos y aprovechar la economía de escala.

Esta asociación aglutina a unos cuarenta (40) pequeños y medianos supermercados en diversos puntos del país. La mayoría están ubicados en el Distrito nacional y la Provincia Santo Domingo. También cuenta con tiendas afiliadas en Azua, San Francisco de Macorís, Santiago, Bonao y La Vega.

La Tabla 39 presenta las estimaciones de compras en estas tiendas. Se estima que en promedio cada uno de ellos vende alrededor de 25 sacos de cebolla, especialmente la roja, de 50 libras mensual. Esto hace un volumen de 12.5 quintales mensuales por tienda, para un total general de 6,000 quintales de cebollas al año. Realmente hay un potencial para los productores a través de esta asociación de supermercados, con la

cual se puede negociar. Como asociación/cooperativa, es más fácil para los productores negociar con ella que cumplir con las exigencias de las grandes cadenas de supermercados.

Tabla 41. Estimación del compras de cebolla en la Cooperativa UNASE

Detalles	Cantidad	Unidad
Cantidad mensual por tienda	25.00	sacos de 50 libras
Cantidad mensual por tienda	12.50	quintales
Cantidad anual por tienda	150.00	quintales
Cantidad de tiendas	40.00	tiendas
Cantidad anual en quintales	6,000.00	quintales

Fuente: Sondeo realizado por el consultor, 2016.

5.4.2. El Sector Turístico (Hoteles Todo-Incluido)

El sector turístico en la República Dominicana representa un gran potencial de mercado para los productos agropecuarios locales. Éste es un nicho que se debe explotar al máximo. Hay potencial, pero para el aprovechamiento de los productores directamente se necesitan vencer muchos retos de planeación para el mercado, organización y competencia con los suplidores ya establecidos.

Se estima que el número de habitaciones hoteleras en el país es de casi 70,000 (69,816). La tasa de ocupación promedio el año pasado fue de 77.6%. En la zona este del país, zona que puede ser aprovechada especialmente por los productores del sur, esta tasa fue de la tasa de ocupación el año pasado fue de 82.3%. En esta zona la cantidad de habitaciones, según los datos estadísticos de ASONAHORES es de 43,295.

La Tabla 42 presenta una estimación del consumo de cebolla por habitación en los hoteles todo-incluido. El consumo va a variar con el incremento de la tasa de ocupación y el incremento del número de habitaciones hoteleras.

Tabla 42. Estimación del consumo de cebolla en hoteles todo incluido

Detalles	Cantidad	Unidad
Compras promedio semanal	3,300.00	libras
Compras promedio anual	171,600.00	libras
Cantidad de habitaciones	2,000.00	habitaciones
Tasa de ocupación	85.00	%
Compras anuales por habitación para 85 % de ocupación	85.80	libras
Compras anuales por habitación para 100 % de ocupación	100.94	libras
Cantidad de habitaciones a nivel nacional	69,816.00	habitaciones
Tasa de ocupación promedio	77.60	%
Estimación del consumo de cebolla total por año	54,686.48	quintales

Fuente: Sondeo realizado por el consultor, 2016.

Considerando la tasa de ocupación promedio a nivel nacional y la cantidad de habitaciones se hace un estimado del consumo en este segmento. Para la tasa de ocupación de un 77.6 % y la cantidad de habitaciones de 69,816, el consumo anual de cebolla estimado para los hoteles todo-incluido en la República Dominicana asciende a alrededor de 55,000 quintales. Éste es un segmento que se debe aprovechar, ya sea directamente por los productores y sus asociaciones o haciendo acuerdos con los comerciantes que les suplen a estos establecimientos. Como se mencionó en el reporte de diagnóstico de la situación actual, los hoteles tienen ciertas exigencias particulares, incluyendo que el suplidor esté organizado y que se les supla varios productos para reducir los procesos logísticos.

5.4.3. Los Principales Mercados

Los productos agropecuarios continúan vendiéndose al por mayor en los mercados de las principales ciudades. Los productores piensan siempre en el Mercado “Nuevo” de la Avenida Duarte y ahora en el Merca Santo Domingo. En Santiago, el principal mercado es El Hospedaje, conjuntamente con todos sus comerciantes mayoristas en sus alrededores. Estos son los principales mercados mayoristas en la República Dominicana.

Estos mercados son también un eslabón intermedio para los supermercados, los colmados y el sector turístico. La importancia de ellos ha estado disminuyendo como suplidores de los supermercados. Los supermercados están dependiendo más de productores o acopiadores que compran directamente a los productores.

Se estima que el mercado de la Ave. Duarte continúa recibiendo más de un 80 % de la producción agrícola que venden los intermediarios-camioneros. Cualquier medida para trabajar con el mercado debe enfocarse primeramente en ese mercado por el momento, aunque no es mucho lo que se puede lograr haciéndolo directamente por la desorganización del mismo. Se espera que las medidas del futuro estén más relacionadas con el Merca Santo Domingo y a través de la Red Alimentaria Nacional y los Mercados de Abasto Agropecuario (MERCADOM).

La expectativa del Merca Santo Domingo es que el mismo sea un mercado mayorista de productores para distribución a los demás mercados e inclusive para realizar todos los procesos de exportación. Sin embargo, hasta el momento, las operaciones que se realizan en dicho mercado son más al detalle.

Las investigaciones realizadas por el consultor han mostrado una cierta desmotivación de los productores y comerciantes con el Merca Santo Domingo. Los esfuerzos se encaminan a que los productores cambien el enfoque del Mercado de la Duarte para vender en el Merca Santo Domingo. Sin embargo, las ventas al por mayor no fluyen tanto en éste como en el de la Ave. Duarte. A pesar de las dificultades existentes en el de la Ave. Duarte, en donde grupos controlan las operaciones el mismo, algunos comerciantes consideran que las operaciones son eficientes con el apoyo de dichos operadores.

A veces el Merca Santo Domingo ofrece hasta apoyo financiero a productores y otras facilidades logísticas para atraerlos. Sin embargo, el tiempo que duran para vender toda la producción a veces es más de un día. Eso los desmotiva y prefieren vender a intermediarios en las zonas de producción o ir al Mercado de la Duarte.

El Hospedaje es el mercado regional principal en la zona norte del país. El mismo está ubicado en Santiago. Comerciantes que operan en dicho mercado se desplazan a las diferentes zonas de producción de cebolla, tanto en el norte como en el sur, para llevar el producto a dicho mercado. De este mercado los productos se distribuyen a otros mercados secundarios, a supermercados regionales y al sector turístico de la zona.

6. Consideraciones Finales

Por la naturaleza de esta consultoría, los resultados de esta investigación, conjuntamente con el diagnóstico de la situación actual, la estructura de la cadena de valor y el modelo de negocio son insumos para el plan de mercadeo. Este último además, es un insumo para los planes de negocios de los productores para acceder al crédito. Este componente de crédito busca apoyar la producción y la comercialización de los productores para impulsar su desarrollo, la productividad y la mejoría de sus condiciones de vida.

Ese reporte debe analizarle a la luz de los demás entregables. Al final se entregará un documento consolidado de los diferentes reportes parciales y que, en conjunto, formarán el reporte del estudio de mercado de cebollas para apoyar a los productores de cebollas de San Juan. A manera de conclusión, para este reporte parcial, se presentan las siguientes consideraciones:

- Existen condiciones para que los productores, directamente o a través de organizaciones de comercialización o en alianzas estratégicas con comercializadores, aprovechen las oportunidades de los diferentes segmentos del mercado. Los productores pueden continuar vendiendo directamente a los comerciantes tradicionales y enfocando la mayor parte de su tiempo a los procesos productivos o pueden hacer un sacrificio extra, con el apoyo de este proyecto y de entidades gubernamentales, para aprovechar mejor el potencial de los diferentes segmentos del mercado.
- Los colmados, por la cantidad existente de los mismos en toda la geografía nacional y su rol en la distribución de productos alimenticios, representan un segmento de gran importancia para la cebolla. Sin embargo, no se espera que sean los productores que trabajen directamente con ellos. Ellos dependen principalmente de los mercados para abastecerse. Los productores pueden aprovechar su potencial a través de establecer buenas relaciones con los comerciantes que les suplen.
- Tanto en los colmados como en los consumidores (amas de casa) y los restaurantes, sobresale el problema de la calidad del producto como uno de los grandes retos a vencer. También está el problema de los altos precios. Se considera que si estos aspectos mejoran, mejora también la comercialización de la cebolla en el país y los beneficios que obtienen los productores y los comerciantes en cada uno de los eslabones de la cadena de valor.
- La cebolla la consumen, la venden y la usan prácticamente todos en la República Dominicana, en especial la cebolla roja.
- Los colmados, por su ubicación estratégica son los lugares de preferencia para su adquisición por los consumidores, seguido por los supermercados.
- La investigación confirma la gran importancia que la cebolla tiene en la dieta básica de los dominicanos. Es un producto que prácticamente se consume diariamente en los hogares dominicanos.

- La calidad es el aspecto más valorado por consumidores, los colmados y los restaurantes para su adquisición y también para dejar de comprarla, cuando la misma no llena dichas expectativas.
- Por su característica perecedera, la cebolla se compra mayormente al detalle. Esto evita que el producto se dañe durante el almacenamiento.
- La investigación expone la elasticidad inelástica de la cebolla. Se nota como las personas no dejan de consumir el producto aunque éste aumente de precios. Con un aumento de precio, la decisión es consumir menos o continuar consumiendo la misma cantidad.
- Además de su amplia distribución a través de los colmados, los supermercados y el sector turístico representan un gran potencial para la cebolla. Estos son segmentos que, de una forma u otra, los productores y las entidades de apoyo deben desarrollar.
- Y no se pueden ignorar los mercados para las ventas al por mayor. El Mercado de la Ave. Duarte, en Santo Domingo, y El Hospedaje, en Santiago, son los dos mercados principales en el país para la venta al por mayor de la cebolla. El Merca Santo Domingo continúa fortaleciéndose, pero los comerciantes todavía no ven los beneficios para sus ventas al por mayor de forma inmediata.

**C. MODELO DE NEGOCIOS
PROPUESTO PARA LOS
PRODUCTORES DE CEBOLLA DE
SAN JUAN**

I. Introducción

Los modelos de negocios ayudan a los productores, empresas y organizaciones a estructurar sus recursos, acuerdos y relaciones con los clientes para ayudarles a crear y captar valor. Ellos son un insumo fundamental para el diseño de planes de negocios funcionales. En países subdesarrollados como la República Dominicana, y en especial en el sector agropecuario, muchos de los planes de negocios que organizaciones de apoyo ayudan a formular para productores y sus organizaciones adolecen de un fundamento y la practicidad para su implementación.

A veces los modelos utilizados son simples y directos. Otras veces se usan modelos complejos que envuelven diferentes elementos y acuerdos entre las partes. A veces, en países como la República Dominicana, los productores son los menos beneficiados en los acuerdos y modelos establecidos. Esto se debe a que sus necesidades inmediatas los mueve a aceptar condiciones en los modelos sin una sólida evaluación, simplemente por la urgencia de generar ingresos de la producción agropecuaria, ya que no tiene otros medios de producción o la movilidad a otras áreas es limitada.

El engranaje que este proyecto de reconversión agrícola de San Juan ha estructurado para apoyar a los productores y contribuir con el desarrollo agrícola ha contemplado cada uno de los elementos para, que con su buena implementación posterior, se logren los objetivos de desarrollo planteados. Como una forma de contar con los insumos necesarios para tener buenos planes de negocios, se ha planteado contar con buenos estudios de mercado y modelos de negocios que faciliten el proceso a los formuladores de los planes.

Modelos de negocios básicos de los productores de cebolla de San Juan están relacionados con modelos de uso de la tierra y apoyo financiero que reciben de comerciantes. A veces los productores no cuentan con el recurso tierra y tienen que recurrir a acuerdos especiales para trabajar en propiedades de otros. También se llegan a acuerdos especiales de apoyo financiero en los cuales ambas partes obtienen un beneficio con la producción al retornar dichos recursos y los que apoyan a los productores también se benefician de la comercialización “exclusiva” de su producción.

En este documento se plantea un modelo de negocio para los productores de cebolla de San Juan. El enfoque que se ha considerado para este modelo de negocios es que se aplique a pequeños productores. Este tipo de productores son los que más abundan en la provincia de San Juan. Estos productores de por sí utilizan modelos de negocios funcionales, pero muchas veces muy informales. Estos modelos utilizados deben ser la base para los planes de negocios que se propongan en el futuro para acceso al crédito. El modelo aquí propuesto considera lo que los productores ya han estado haciendo para generar valor, incrementar sus ingresos y mejorar sus condiciones de vida.

II. Antecedentes

Hay que resaltar que los pequeños productores agrícolas de la provincia de San Juan, similar a muchos otros productores en otras zonas del país, no se dedican exclusivamente a la producción exclusiva de un rubro agrícola. Los mismos producen, para su sobrevivencia, varios cultivos. Por lo tanto, un mismo modelo de negocios puede funcionar para varios cultivos. A esta conclusión se ha llegado en el análisis de varios consultores enfocados en el desarrollo de modelos para apoyar los productores en la zona.

Para el desarrollo del Modelo de Negocios de los productores agrícolas de la provincia de San Juan, es importante destacar que los productores poseen un modelo de negocios funcional actualmente y en base sobre la cual realizan sus actividades en la cadena de valor y su encadenamiento con la industria. En este sentido, la base para el desarrollo de un modelo es la realización de una evaluación de los aspectos del modelo actual que podrían no estar funcionando de la manera más efectiva y beneficiosa para los agentes y actores que interactúan dentro de la industria agrícola de la región. Pero sí hay que ver que ellos tienen su modelo. Lo mejor es construir sobre el mismo.

Sustentándonos en la base conceptual de lo que es un modelo de negocios y enfocándonos en un extremo estricto resumido, es de interés ver la forma de cómo los productores de cebolla de San Juan ganan dinero. Por otro lado, siendo más explícitos y detallados en la aplicación del concepto, se descomponen el criterio de modelo de negocios en las tres partes que lo definen y los tres aspectos que aborda. En este sentido, el modelo de negocios es la forma como una iniciativa empresarial Crea, Captura y Entrega Valor. Analicemos la siguiente interrelación:



Durante este proceso se tratan de armonizar tres actividades básicas. Las mismas se enfocan en lo siguiente:

- El manejo de aliados y socios claves del negocio
- Manejo de relación con los clientes, y
- El uso de los recursos.

Actualmente existen diversas herramientas útiles para el diseño de modelos de negocios. El más popular es el “Business Model” Canvas o lienzo de modelo de negocios creado por Alex Osterwalder y su versión adaptada a la metodología LEAN creada por Ash Maurya y denominada Lean Canvas.

En ambas herramientas el centro de la metodología es la propuesta de valor o la razón por la cual es elegido el producto ofertado, para el cual también Osterwalder creó el “Value Proposition” Canvas. Sin embargo, no se debe perder de vista que en el caso de los productores agrícolas de San Juan, estamos hablando del modelo de negocios para monetizar con mayor competitividad las actividades de los productos no diferenciados (Commodities) producidos por ellos.

Para esta propuesta de modelo de negocios, retomaremos el planteamiento de los tres aspectos y tres actividades citadas anteriormente. Se parte de un análisis comparativo de lo que se hace actualmente con lo que podría hacerse y se sugiere un modelo que mejore la competitividad para monetizar la gestión empresarial de los productores.

Las preguntas a formular son las siguientes:

1. ¿Crean valor?
2. ¿Entregan valor?
3. ¿Capturan valor?

Y por otro lado, también se hacen las siguientes interrogantes:

- A. ¿Clientes?
- B. ¿Aliados y socios?
- C. ¿Recursos?

Un detalle a tomar en cuenta es que los consumidores no son los clientes de los productores. Esto particulariza un modelo que es para preferencias de consumidores que no pagan al productor.

Actualmente se tiene lo siguiente:

- 1) Crean valor**, cosechando los productos, luego de un proceso costoso y riesgoso de siembra, mantenimiento y post cosecha.
- 2) Entregan valor**, ofertando a sus clientes los productos con la calidad debida y en las condiciones deseadas para su venta y/o consumo.
- 3) Capturan valor**, a través de la negociación de venta que realizan de sus productos.

En lo relativo a sus actividades:

- Sus **clientes principales son Intermediarios** que compran al por mayor para comercializan en diferentes canales.

Sus **aliados y socios son prestamistas, Bagricola, otros productores y el Estado.**
Sus **recursos son tierra, semillas, fertilizantes, agua, pesticidas, mano de obra y almacén.**

III. El Modelo Actual

En el modelo actual:

- El productor se financia para la preparación de terreno, adquisición de insumos y capital de trabajo,
- El productor oferta y vende su producción (en la flor o post cosecha) al intermediario
- El productor repaga su deuda y reinicia el proceso.

De acuerdo a las investigaciones, entrevistas y validación de información, este modelo de subsistencia no es sostenible y ha creado severas distorsiones en la supervivencia de productores afectando significativamente su condición de sujetos de créditos para acceso a financiamientos pertinentes y en algunos asociarse al prestamista como socio capitalista.

IV. El Modelo Propuesto

El modelo sugerido para los productores de cebolla, el cual se aplica también a los productores de otros rubros en la zona, está orientado hacia un esquema asociativo, basado en un fondo de garantía reembolsable a cinco (5) años operado bajo la modalidad de fondo rotativo a través de una federación de asociaciones de productores.

Esta organización sería la entidad de respaldo de los productores para sus financiamientos, sería la comercializadora de sus productos y el cliente único responsable de la compra de toda la producción.

El cliente para los productores es la macro organización asociativa, los miembros son las diferentes asociaciones productores de cebolla o de otros rubros.

El socio aliado es la macro organización asociativa. Ésta brindará el apoyo comercial en todos los sentidos. Modelos de esta naturaleza ha funcionado en otras zonas y para otros rubros.

Los recursos de producción son provistos por la macro organización. La misma puede ser apoyada por entidades de apoyo para el fomento de la producción y la comercialización. Paulatinamente, dicha organización será autosostenible con recursos aportados por los procesos de comercialización aportados por las operaciones y el incremento en los márgenes de comercialización.

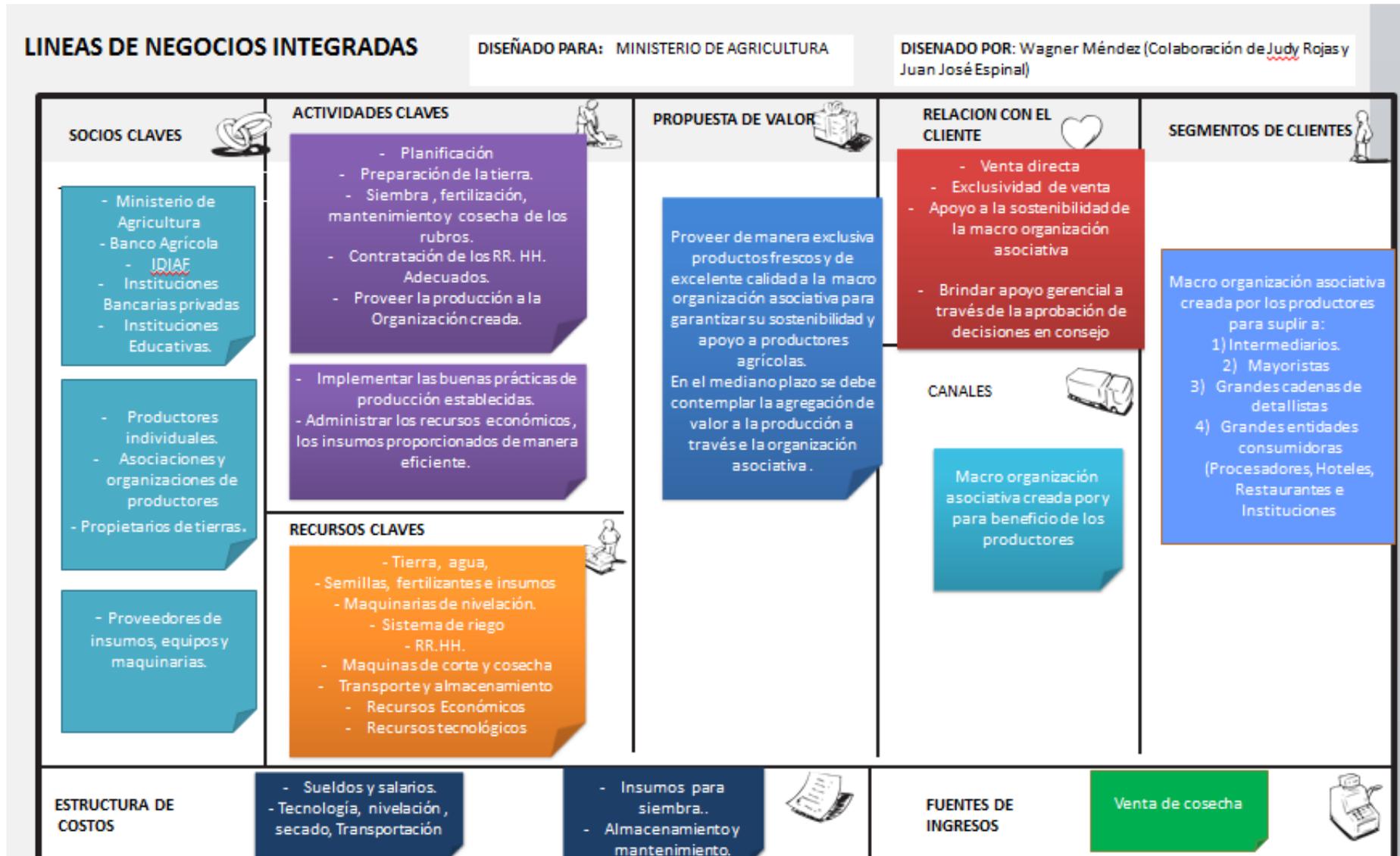
El reglamento operativo no forma parte de esta propuesta y se debe realizar conjuntamente con la creación de la organización. Esto es algo que el proyecto está contemplando y que se debe trabajar paralelamente al apoyo de los procesos productivos y de acceso a crédito.

V. Beneficios de Este Nuevo Modelo

La gráfica a continuación muestra los beneficios de este nuevo modelo.



VI. Líneas de Negocios Integradas para el Modelo



VII. Consideraciones Adicionales Sobre el Modelo Propuesto

Tal y como se ha visto con los productores de cebollas y con otros productores en la zona, incluyendo los de leguminosas y de cereales, cada productor se ha enfocado en sus aspectos productivos. No hay una visión gerencial para trabajar en conjunto en la búsqueda de soluciones a los principales problemas. Este modelo establece lineamientos y una base útil para el diseño de planes de negocios y para el acceso a crédito. Además, se propone que se cree una estructura comercial, con la cual los productores individuales no van, necesariamente, desenfocarse de sus actividades productivas, pero sí se requiere de un sacrificio extra. En el mediano y largo plazo se verán grandes beneficios.

Con la creación de la mega organización asociativa, se rompe con el enfoque tradicional del enfoque de los productores solo en aspectos técnicos y que la mayor parte de los beneficios de sus esfuerzos vayan a los puros comerciantes. Es un esfuerzo extra que también rendirá sus frutos para los productores individuales y sus comunidades.

Es posible que para la implementación de un modelo de este tipo se tengan ciertas limitantes iniciales y que los productores por sí solos no salgan a camino. Es aquí donde el apoyo del proyecto de reconversión puede hacer grandes aportes al desarrollo productivo de la provincia de San Juan. Con el solo enfoque en los aspectos productivos, los problemas de post cosecha y de comercialización continuarán. Con esto se logra una visión integrada de todos los integrantes de la cadena de valor y los beneficios en la cadena se moverán hacia las bases productivas.

D. PLAN MERCADOLÓGICO

RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN

El presente plan de mercadeo se ha preparado para apoyar las gestiones de una nueva organización asociativa de comercialización para los productores de cebolla de San Juan en el marco del Programa de Desarrollo Productivo y Competitividad de la Provincia de San Juan, bajo la consultoría de estudio de mercado. El plan puede ser utilizado para una mega organización asociativa o también en tomar de modelo para planes individuales para preparar planes de negocios para productores y acceder a crédito bajo el Programa. Para la formulación de este plan el Programa, ejecutado por el Ministerio de Agricultura, ha recibido apoyo técnico y financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El enfoque estratégico para el fortalecimiento de los productores de cebollas y, en la medida de lo posible, la reconversión agrícola en la provincia de San Juan, debe girar en dos vertientes: fortalecer las bases productivas y de organización de la oferta de cebolla y trabajar en el diseño de la estrategia de mercadeo. En este plan se plantean, conjuntamente con las investigaciones previas, se consideran algunos aspectos para mejorar la producción de cebolla y el acondicionamiento del producto para el mercado, fortalecer los procesos organizativos y la gerencia de organizaciones y desarrollar y aprovechar el potencial del mercado en cada uno de los segmentos. Los dos primeros componentes es algo que el proyecto de reconversión está apoyando actualmente. Los aspectos de mercado es algo que se dará seguimiento en base a este plan.

La cebolla local pudiera tener algunas desventajas en el mercado compitiendo directamente con la cebolla importada. Sin embargo, el enfoque del Gobierno es aprovechar la protección que la Rectificación Técnica ante la Organización Mundial del Comercio (OMC) ofrece para este producto. Existe una deficiencia en el mercado y la producción nacional puede llegar a llenar ese vacío si se impulsa la producción, sin afectar los consumidores, para beneficiar el sector productivo.

Como insumo para la preparación de este plan de mercadeo se utilizó el estudio de mercado realizado anteriormente en el marco de la misma consultoría, el taller de diagnóstico participativo y el diagnóstico de las condiciones actuales de producción y comercialización. Dichos estudios revelaron un gran potencial para el producto en diversos segmentos del mercado. Para aprovechar ese potencial hay que aprovechar las oportunidades que se presentan en cada uno de los segmentos del mercado, incluyendo las ventas directas en los principales mercados, los supermercados, los hoteles en el sector turístico, restaurantes y otros segmentos que se les pudiera vender a través de otros intermediarios. En un futuro se podría utilizar potencializar el sector agregando valor al producto y aprovechando las facilidades que serán construidas por el Gobierno para almacenamiento y secado en San Juan de la Maguana y Vallejuelo.

Existe un potencial de mercado en los supermercados. También se plantea utilizar el potencial en otros nichos y segmentos. Para eso debe haber consistencia en la calidad de los productos. Tanto calidad y precios son aspectos que sobresalieron en la

investigación de mercado y por los cuales los consumidores pudieran bajar su consumo o dejar de consumirlos. Eso es responsabilidad de las entidades de apoyo a los productores.

La estimación de la cantidad de cebolla que actualmente se produce a nivel de la zona para el mercado es de 255,000 quintales. El promedio para los últimos cinco años es de 230,000 quintales. Se ha estimado que el crecimiento proyectado es de alrededor de un 27 % anual para los próximos cuatro años. La cantidad que se importa es en promedio de 9,500 quintales por año. La cantidad que se importa está controlada por las regulaciones de la rectificación técnica, pero con cierta flexibilidad del comité de importaciones de productos agrícolas.

Para la ejecución del plan se ha estimado un presupuesto de \$5.0 millones. En dicho presupuesto se incluye el personal del proyecto de apoyo a la comercialización, el cual asciende a \$3.00 millones. También se consideran los gastos de promoción y mercadeo. Se sugiere también que haya un apoyo voluntario de los productores y apoyo de este Programa.

I. GENERALIDADES

1.1. Descripción de la Entidad de Comercialización de Apoyo a los Productores

Actualmente los productores de cebollas de San Juan actúan prácticamente individualmente en sus actividades de comercialización de sus productos. Con el apoyo del Programa de Desarrollo Productivo y de Competitividad se espera que estos productores trabajen unidos bajo la sombrilla de una mega organización asociativa de comercialización. Se pudieran establecer organizaciones separadas por rubros o una global que comercialice varios rubros producidos en la zona y se aproveche, de esa forma, la economía de escala.

La entidad de comercialización, cuando se gestione, bajo la modalidad que colectivamente se decida con la participación del programa, los productores y las entidades de apoyo, aglutinaría a todos los actores que influyen en la cadena de valor de la cebolla y, posiblemente, otros productos agropecuarios en la provincia San Juan.

El objetivo que debe tener dicha organización colectiva de comercialización debe ser el de contribuir con la elaboración e implementación de una estrategia competitiva, integral y consensuada de la cadena de valor de la cebolla en San Juan. Desde su inicio, el enfoque debe ser en trabajar para mejorar los beneficios de todos los integrantes comenzando por los productores/as.

La entidad de comercialización debe recibir el apoyo técnico y financiero del Programa. Ésa es realmente la visión del Programa para lograr un verdadero impacto global en la zona. Se comienza con esta base de planeamiento y la misma se insertará en los planes de negocios para el acceso al crédito.

En la estructura de comercialización deben converger las diversas organizaciones que trabajen directamente con la producción y/o comercialización de la cebolla y otros rubros. La organización de todas estas entidades y el fortalecimiento de su interrelación son aspectos claves para aprovechar el potencial del mercado y la competitividad. Entre las principales entidades de apoyo, además de este programa del Ministerio de Agricultura, que deben incidir directamente para la competitividad están las siguientes:

- El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDHRI)
- El Banco Agrícola (Bagrícola)
- El Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario (FEDA)
- La Dirección General de Desarrollo Fronterizo (DGDF)
- El Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF)
- El Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP)

- Y, posiblemente, agencias de desarrollo local en San Juan y empresas privadas de apoyo a la producción, procesamiento y comercialización.

1.2. Enfoque Estratégico

El enfoque estratégico como base para este plan de mercadeo y el fomento de la producción y comercialización de la cebolla en San Juan debe ir en dos vertientes. Por un lado, se deben fortalecer las bases productivas y de organización de la oferta. Por el otro lado, se debe trabajar en el diseño de la estrategia de mercadeo propiamente dicha para que el producto fluya en los canales de comercialización hasta llegar al consumidor final y causar un impacto. Se menciona el causar un impacto porque el producto puede llegar al consumidor final y luego ser rechazado si no cumple con las expectativas de calidad y los precios, aspectos sobresalientes en el estudio, las crecientes exigencias de los consumidores.

Aunque se ha visto la rigidez de la elasticidad de la demanda de la cebolla al precio cuando se menciona que los consumidores simplemente siguen consumiendo la cebolla o consumen menos, pero rara vez dejan de consumirla, es importante resaltar la competencia con la cebolla importada y la cebolla de otras zonas de producción que compiten con la producida en San Juan.

1.3. Objetivos

Para el largo plazo, los productores de cebolla y la organización de comercialización deben plantear tres objetivos estratégicos. Estos objetivos tienen que ver con el fortalecimiento de la producción, su incremento y mejora de la calidad, la organización para la oferta y el desarrollo del mercado para la cebolla. Estos objetivos propuestos son los siguientes:

- Mejora de las buenas prácticas agrícolas y de manejo post cosecha.
- Fortalecimiento de los procesos organizativos y la gerencia de la estructura de comercialización que se establezca.
- Desarrollo y aprovechamiento del potencial del mercado en cada uno de los canales y segmentos con potencial.

1.4. Metas

Para cada uno de los objetivos estratégicos se han planteado las siguientes metas para el primer año del plan comenzando en el 2017. Estas incluyen las metas financiera y no financieras.

- **Mejora de las buenas prácticas agrícolas y de manejo post cosecha**
 1. Más del 50 % de los productores de cebolla de San Juan aplican buenas prácticas agrícolas, incluyendo manejo racional de pesticidas, manejo racional del agua y acondicionamiento del producto durante la cosecha.
 2. Se cuenta con estructuras de acopio, almacenamiento y secado de la cebolla para aumentar su vida de anaquel y que estén en mejores condiciones para competir con la cebolla importada y con la producida en otras zonas del país.
 3. Por lo menos un 40 % de los productores de cebolla han mejorado sus estructuras y sistemas de riego para cerciorarse de que se incrementa la productividad en sus fincas.

- **Fortalecimiento de los procesos organizativos y la gerencia de la estructura de comercialización colectiva.**
 1. Se cuenta con un plan de negocio funcional para la estructura de comercialización colectiva en base al cual se actúa y no se improvisa en la toma de decisiones gerenciales.
 2. Se tiene una definición clara del marco legal de la organización y se cuenta con todas las exigencias que tienen por lo menos las principales cadenas de supermercados y los hoteles todo-incluido del sector turístico para suplirles directamente.
 3. La estructura organizacional establecida cuenta con una buena estrategia competitiva y que la misma se vaya actualizando de acuerdo a los cambios que surjan en el ambiente.

- **Desarrollo y aprovechamiento del potencial del mercado en cada uno de los canales y segmentos.**
 1. La estructura de comercialización cuenta con una identificación, aunque sea algo simple al principio, de sus productos para diferenciarlos de los de otras zonas.
 2. Se ha diseñado e implementado una estrategia de difusión y promoción de la cadena de valor.

3. La estructura cuenta con la demanda para el volumen de productos que maneja y con una buena clasificación de los mismos.

1.5. Resumen de la Situación Actual⁷

En el marco de este Programa y de esta consultoría se elaboró un documento que evaluó la situación actual de la producción de cebolla en San Juan. En esta sección se hace un resumen de los principales elementos de dicho documento diagnóstico, los cuales son considerados en la elaboración de este plan.

Los elementos sobresalientes sobre la situación actual de la producción y comercialización de cebolla en la República Dominicana y en San Juan, los cuales están contenidos en el documento mencionado, son los siguientes:

- La cebolla es un producto con una alta demanda a nivel nacional e internacional. Sin embargo, solo el 8 % de la producción mundial se exporta. Existe un mercado insatisfecho en la República Dominicana y existen las condiciones de producción adecuadas en San Juan para suplir dicho mercado. Por lo tanto, dadas estas condiciones, el apoyo a los productores para suplir el mercado local producirá grandes beneficios sin necesidad de enfocarse en la exportación. En un futuro podrá haber un enfoque en las exportaciones, especialmente a las islas cercanas cuando los volúmenes producidos a nivel local sobrepasen la demanda.
- La atomización de la producción de cebolla en San Juan conlleva a que programas de apoyo tengan que trabajar con un sinnúmero de pequeños productores que en el momento trabajan individuales y parte de los beneficios que pudieran obtener se traspasan a los comerciantes, los cuales tienen mayor poder de negociación. Es por esto que es imperante que el Programa se enfoque en el desarrollo de una organización colectiva de comercialización que apoye a dichos productores.
- San Juan produce alrededor del 19 % de la producción nacional de cebolla y un 70 % de la producción de la regional Suroeste. Su producción sobrepasa los 255,000 quintales.
- A pesar del potencial agrícola de San Juan, últimamente se han presentado problemas que afectan tanto la producción como la comercialización. Esto ha contribuido con la desmotivación de muchos productores, incluyendo los de cebolla.
- La principal zona de producción de cebolla en San Juan es Vallejuelo. Los productores son pequeños y la comercialización se realiza en la misma finca o en la zona.

⁷ Ver “Síntesis de la Situación Actual y Estructura de la Cadena de Valor de la Cebolla” por Wagner Méndez, elaborado en el marco de este Programa y esta consultoría.

- Uno de los problemas de la comercialización de cebolla es la alta perecibilidad de la misma, lo cual se agrava por la falta de estructura de acopio, secado y almacenamiento de la misma.
- Los comercializadores de cebolla en San Juan son un gran apoyo a la producción al ofrecer apoyo financiero a los productores. Algunos ven esto como un problema, pero muchos productores lo ven como un gran apoyo y lo agradecen.
- Los costos de producción de la cebolla a nivel mundial son más bajos que en la República Dominicana, incluyendo la zona de San Juan. Esto hace que el Gobierno Dominicano tenga restricciones para la importación de este rubro para proteger a sus productores. En un mercado totalmente abierto a las importaciones, las importaciones pudieran destruir el sector productivo, causando serios problemas a agricultores de subsistencia. Sin embargo, aunque existe un control de las importaciones, el comité de importación de productos agropecuarios tiene la flexibilidad de variar los volúmenes que autoriza cada año dependiendo de las condiciones imperantes en el mercado. Esta flexibilidad afecta a los productores.
- Por las restricciones del mercado, la demanda de cebolla es empujada por la oferta. El mercado no cuenta normalmente con toda la cebolla que pudiera tener, tanto local como importada. Su demanda también depende bastante de la demanda de otros productos complementarios de la dieta básica de los dominicanos. Su consumo por zona está determinado por el nivel poblacional de la misma, ya que cada persona y en cada rincón se consume cebolla. Sin restricciones, considerando el consumo per cápita mundial de cebolla y el nivel poblacional, el consumo pudiera exceder las 180,000 TM al año. Esto está muy por encima de lo que se consume normalmente.

1.6. Ventajas Competitivas

Si se analiza la cebolla como tal y como competidor de la importada, se va a tener desventajas para competir en el mercado. La cebolla importada es una cebolla seca y con mejores condiciones para su almacenamiento. El problema se agrava porque la importada pudiera, inclusive, resultar más barata en el mercado que la local. Sin embargo, en el país se pudieran establecer las condiciones de acopio, secado y almacenamiento para tener un producto más competitivo.

Ahora bien, tanto para la cebolla como para otros productos agropecuarios, los programas de promoción y sensibilidad de los consumidores pudieran dar al traste con una mejor imagen. Para el producto de San Juan, y la identificación con alguna etiqueta diferenciadora o una marca, se pudiera fomentar su consumo bastante.

En cuanto a las ventajas de San Juan como zona de producción, el diagnóstico participativo que se realizó con los productores, comercializadores y representantes de las organizaciones arrojó elementos interesantes sobre las ventajas que tiene San Juan

como zona de producción de cebolla. Algunos de estos elementos surgieron en la pregunta ¿qué tenemos que otros no tienen? Algunos de esos elementos se presentan a continuación:

- San Juan tiene suelos fértiles y abundantes
- Se tienen buenas condiciones climáticas
- Aunque se quiere tener más agua, en sí la zona tiene abundancia de la misma para el riego
- Se ha demostrado que se tiene buena voluntad para trabajar la agricultura
- Capacidad de producción

Además de esos aspectos resaltados, se puede decir que se tiene buena infraestructura de caminos y carreteras, además del apoyo que el proyecto está dando para mejorarlos, para conectar las zonas de producción con los principales mercados mayorista y centros de consumo. También se tiene buena estructura de interconexión de las redes eléctricas. Se tiene también la tradición productora de cebollas y centros experimentales oficiales para investigaciones.

II. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Investigación de Mercado⁸

Como base para este plan de mercadeo, se hizo una investigación de las condiciones del mercado. Se determinó que existe un gran potencial en el mercado y hay que aprovecharlo. Pero también se determinó que existen debilidades en la parte de la oferta en cuanto a los aspectos organizacionales y gerenciales que deben eliminarse o convertirlos en fortalezas. A continuación se presenta los elementos más sobresalientes de la investigación con la encuesta que se llevó a cabo con los consumidores, los colmados, los restaurantes. También algunas informaciones sobre los supermercados, los hoteles y los mercados. Estos resultados están contenidos en un documento separado.

2.2. Resultados de la Investigación

En esta parte de este plan de mercadeo se incluyen los elementos más sobresalientes de la investigación realizada sobre el mercado de cebolla. La investigación determina que existe un potencial de mercado para la cebolla, pero hay problemas de calidad y altos precios.

Como la investigación es parte integral de esta consultoría y está disponible para consulta, se sugiere que el documento elaborado se use en conjunto y como referencia para éste. El mismo contiene todos los resultados de la investigación.

Algunos de los resultados más importantes del estudio y que sirven de base para este plan son los siguientes:

- Es difícil que los consumidores de cebolla dejen de consumirla totalmente por aumento de los precios o problemas de comercialización. Estos factores pueden limitar el consumo, pero no al extremo de que no se consuma totalmente. Además, se determinó que muchas personas se mantienen consumiendo la misma cantidad aunque aumente el precio, obviamente, dentro del umbral de percepción de precios.
- Los consumidores prefieran la cebolla roja a cualquier otro tipo y exigen que el producto sea grande y de buena calidad y apariencia.
- La cebolla es difícil sustituirla como condimento o como complemento de los principales platos de la dieta básica en la República Dominicana.

⁸ Ver “Mercados Actuales y Potenciales para la Cebolla y Sus Variedades. Por Wagner Méndez. Estudio también realizado en el marco de esta consultoría.

- Los colmados son los lugares donde los consumidores prefieran adquirir la cebolla, seguido por los supermercados y mercados. Colmados y restaurantes también recurren a los mercados para aprovisionarse de cebolla a mejores precios.
- Los resultados del este estudio en los diferentes segmentos del mercado muestran el deseo de consumidores, distribuidores y restaurantes para tener un producto con una mejor calidad y vida de anaquel, así como también a mejores precios para fomentar su consumo.
- La calidad es el principal factor para que se deje de consumir este producto tan importante en la dieta básica de los dominicanos como condimento o como complemento de los principales platos.
- Los colmados, por la cantidad existente de los mismos en toda la geografía nacional y su rol en la distribución de productos alimenticios, representan un segmento de gran importancia para la cebolla. También existe un gran potencial en las cadenas de supermercados, la Asociación Nacional de Supermercados Económicos o Cooperativa UNASE, y el sector turístico. Además, los mercados continúan siendo una buena plataforma de comercialización del producto y el punto de entrada para su distribución a toda la geografía nacional.
- Las grandes cadenas de supermercados tienen un gran potencial para que los productores o la organización asociativa les supla cebolla. Sin embargo, al igual que a los hoteles todo incluido, se debe cumplir con cada una de sus exigencias, incluyendo la disponibilidad de ofrecer crédito según sus condiciones.

2.2.1. Proyecciones de Crecimiento

Normalmente para la elaboración de un plan de mercadeo se considera el potencial de mercado y cómo se puede aprovechar el mismo. El crecimiento en el consumo de cebolla está determinado mayormente por el crecimiento poblacional y la liberación de las importaciones. Un aspecto que puede influir en el consumo es la promoción de las características medicinales y terapéuticas de la cebolla. También por las características del sector turístico dominicano, en el que predominan los hoteles todo-incluido, el consumo puede aumentar con el aumento del flujo de turistas al país. El crecimiento de los supermercados y su estrategia de tener especiales de precios en frutas y vegetales es también un factor de incremento del consumo. Y como complemento de los principales platos y como condimento, el consumo de cebolla aumenta al aumentar el consumo de alimentos en sentido general.

El mercado puede absorber la producción de cebollas por la deficiencia que existe. El factor limitante es la competencia con la cebolla importada. También hay competencia con otras zonas productoras. También se debe considerar como un aspecto clave el acondicionamiento de los productos para el mercado de acuerdo a las exigencias de los compradores mayorista y los consumidores finales.

A continuación se presentan las proyecciones de producción y ventas de cebolla de San Juan para los próximos cuatro años, hasta el 2020. Estas proyecciones se han hecho basadas en el porcentaje que la producción de San Juan representa sobre el consumo de cebolla en la República Dominicana, el cual del 2010 al 2014 representó en promedio un 15%. Las proyecciones de consumo en la República Dominicana se presentaron en la Tabla 23 (Pág. 34) del documento de diagnóstico de la situación actual.

Proyección de Producción y Ventas de Cebolla para la Organización Asociativa

Año	Proyecciones		
	Demanda Nacional (T M)	Producción en San Juan (T M)	Producción en San Juan (QQ)
2014	65,993	9,899	217,776
2015	64,937	9,741	214,291
2016	66,011	9,902	217,837
2017	67,534	10,130	222,862
2018	68,502	10,275	226,058
2019	69,612	10,442	229,721
2020	71,005	10,651	234,316

Fuente: Elaborada por el consultor, 2016.

2.3. Análisis de la Competencia

Aquí se presenta el análisis de la competencia para la cebolla producida en San Juan y que ya se está comercializando en el mercado. Se sugiere que la comercialización de la cebolla se haga por medio de una entidad de comercialización establecida para tales fines. También la pueden hacer los productores individuales, pero no es lo más eficiente. Esto último no es lo recomendable.

La cebolla de San Juan tiene dos grandes competencias. Una es la cebolla importada y la otra es la cebolla producida en otras zonas del país, incluyendo la las otras zonas de la misma región Suroeste, en donde se enmarca San Juan. El Gobierno, a través del Ministerio de Agricultura, el responsable del fomento de la cebolla en todo el país. También es responsable de controlar las importaciones o fomentarlas para el beneficio de la población. Esta es una situación con la que se debe lidiar y en el que se mezcla un componente de política económica. La pregunta a enfrenta es a quién va a beneficiar el Gobierno en un momento específico, a los productores o a los consumidores. A veces la respuesta es a quien tenga más influencia o poder político.

Un análisis estadístico exhaustivo se hace en el documento de diagnóstico de la situación actual. En el mismo se hace un análisis de las importaciones de cebolla y de la producción en otras zonas del país.

2.4. Análisis de los Clientes Actuales y Potenciales

Para los productores de cebolla, el cliente inmediato va a ser la mega organización colectiva para la comercialización. Ahora bien, para el proyecto global, se necesita hacer un análisis de los clientes potenciales a los que esta estructura de comercialización le va a vender. Estos clientes se han analizado en el reciente estudio de mercado que sirve de base a este plan.

2.4.1. Distribución Mayorista

A veces se piensa que los productores deben buscar la forma de eliminar la red de compradores intermediarios establecidos en la zona de producción y los que llegan de otras zonas a comprar. Se piensa que dicha estrategia va a incrementar los márgenes a los productores. Pero hay que entender que estos comerciantes están especializados y conocen cómo funcionan los demás eslabones en la cadena, especialmente los complejos mercados mayoristas. El no tener estos intermediarios es restarle dinamismo al sistema. Lo que sí se debe hacer es que la mega organización asociativa pueda tener buen poder de negociación para representar los intereses de los productores en los procesos de negociación. Más adelante en la sección 6.2 se detalla el enfoque para trabajar con estos clientes y la cantidad que se estima que se estará negociando con ellos. Se estima que con estos clientes se estarán comercializando más de 60,000 quintales de cebollas al año.

2.4.2. Cadenas de Supermercados y la Unión de Supermercados

Las grandes cadenas de supermercados en la República Dominicana son el mejor canal para la distribución de productos alimenticios vendiéndoles en grandes cantidades. En el país existen seis grandes cadenas de supermercados: Supermercados Nacional, Grupo Ramos (Pola), Supermercados La Cadena, Supermercados Bravo, Plaza Lama y Olé. En total éstas cuentan con más de cincuenta tiendas. También están Carrefour y PriceSmart. Además de esas grandes cadenas, está también la Unión Nacional de Supermercados Económicos (UNASE). Esta última aglutina a más de cien medianos y supermercados pequeños.

Estas cadenas de supermercados tienen sus requisitos particulares cada una. Sin embargo, hay requisitos generales que se deben cumplir en cuanto a la formalidad de una entidad y la calidad para ser proveedor. Algunos de los requisitos son los siguientes:

- Constancia en la oferta
- Calidad y frescura de los productos
- Poseer su Registro Nacional de Contribuyente (RNC)
- Puntualidad en la entrega
- Para introducir un nuevo producto también se necesita hacer un acuerdo de inversión en promoción y publicaciones en revistas internas.

La organización asociativa que se cree debe trabajar arduamente para logra introducir sus productos en esta cadenas. Muchos productores hacen el esfuerzo y las inversiones necesarias por la rentabilidad futura que este segmento representa. Sin embargo, no todos tienen el tiempo y la destreza para enfrentar un proceso de negociación con los representantes de estas cadenas.

En el estudio de mercado se presenta un análisis detallado de estas cadenas y de la Unión de Supermercados. Se analiza estima también la demanda. En la cadena de supermercados se estima que hay un potencial actual de unos 25,000 quintales al año. En los cuarenta supermercados de la UNASE se estima un volumen de unos 6,000 quintales al año. Se planea que la organización e comercialización asociativa tenga una participación de un 10% de las compras de estos supermercados. Luego se busca que la participación pueda ir aumentando en un 20% por año. Para esto se necesita de una buena gestión de la organización de comercialización colectiva.

2.4.3. El Sector Turístico

La organización de comercialización colectiva debe aprovechar el potencial del sector turístico y entender que puede suplirle directamente si se hacen las gestiones correspondientes. En su defecto, se pueden hacer negociaciones o alianzas estratégicas con suplidores ya establecidos.

Éste es un nicho que se debe explotar al máximo. Hay potencial, pero para el aprovechamiento de los productores directamente se necesitan vencer muchos retos de planeación para el mercado, organización y competencia con los suplidores ya establecidos.

Se ha estimado que el consumo anual de cebolla para los hoteles todo-incluido en la República Dominicana asciende a alrededor de 55,000 quintales, considerando el consumo por habitación, el número de habitaciones hoteleras y la tasa de ocupación. Al igual que para las cadenas de supermercados, se espera que la entidad de comercialización para los productores de San Juan, se enfoque en suplir un 10 % del total y que su participación aumente paulatinamente a razón de un 20% anual.

2.4.4. Los Colmados

Aunque los colmados son numerosos y distribuyen gran cantidad de las cebollas en el país y los consumidores y otros compradores los utilizan para suplirse, el enfoque de una organización colectiva de comercialización de debe ser suplirlos directamente. Los mismos no tienen en sí una estructura de compras colectivas. Ellos compran de los mercados normalmente o de otros intermediarios que llevan los productos a las ciudades desde las zonas de producción.

2.4.5. Los Mercados Mayoristas

La empresa de comercialización para los productores debe aprovechar los mercados y aprender a trabajar con los operadores del mismo. Se estima que dicha organización debe comercializar en el primer año alrededor del 50% de su producción en los mercados y aprovechar los beneficios que los intermediarios están obteniendo en dichos mercados. Pero para eso se necesita entender cómo funcionan dichos mercados. Las operaciones en los mismos a veces son complicadas y hay que entenderlas. Se necesita del apoyo de las personas que operan en los mercados.

2.4.6. Otros Segmentos

Además de los segmentos mencionados, existen otros segmentos con potencial y que pudieran ser aprovechados. Dentro de esos segmentos están las empresas suplidoras de cebolla a los otros segmentos. Estas empresas tienen buenas relaciones con supermercados y hoteles y ya han sido depurados por ellos como sus suplidores oficiales. Es por eso que una empresa de apoyo a los productores debe negociar con ellos. También están las cadenas de restaurantes que compran en grandes cantidades para suplir a sus cadenas de restaurantes. Algunos de estos restaurantes son franquicias internacionales de comida rápida. Por las políticas de estas cadenas de no dar informaciones sobre sus operaciones, no es posible estimar su consumo. Sin embargo, por la naturaleza de sus productos, los cuales usan la cebolla fresca, su

consumo es bien elevado. También están las empresas procesadoras de alimentos, tanto de condimentos como de empaque de alimentos que usan cebollas para condimentar. El consumo de algunas de ellas no es tan elevado. Algunas de estas empresas compran directamente en los mercados mayoristas sin tener un acuerdo especial con algún suplidor.

2.5. Análisis Ambiental

A continuación se presentan los principales elementos ambientales que pueden afectar el mercado y el desarrollo de este plan de mercadeo. Es de entenderse que todo plan está sujeto a supuestos claves. La variación de estos supuestos puede afectar el logro de los objetivos.

Factores	Impacto
Factores Económicos	La República Dominicana se puede considerar como un país estable política y económicamente. Esta estabilidad contribuye a un crecimiento del consumo. Además, el enfoque económico de apoyar a la clase media y baja con diferentes proyectos sociales puede contribuir con el aumento del consumo de estas clases. Un factor que puede afectar es la inflación. Cada vez más el poder adquisitivo de la moneda dominicana es menor. Los precios aumentan y los niveles de sueldo se quedan iguales o con un crecimiento menor que los precios.
Factores Legales	Muchas entidades de compra al por mayor de cebolla exigen que sus suplidores estén formalmente constituidos como empresa. La entidad asociativa debe incorporarse legalmente para poder representar a los productores. Otros aspectos legales a considerar son los cambios en las regulaciones de las importaciones de cebolla bajo la rectificación técnica y los tratados de libre comercio.
Factores Gubernamentales	La organización de comercialización colectiva pudiera ser una cooperativa. En ese caso, la misma recibiría apoyo y exenciones del IDECOOP, entidad gubernamental que regula las cooperativas.
Factores Ambientales	Los factores ambientales afectan principalmente la parte de producción de la cebolla. Las sequías y los cambios climáticos son elementos que han afectado bastante la productividad de la cebolla. Esto a su vez contribuye con una disminución de la oferta y la calidad de la cebolla que se comercializa.

2.6. Definición del Mercado y Segmentación

Para un mejor aprovechamiento del potencial del mercado y el análisis de su rentabilidad conviene hacer una segmentación del mismo. Se deben analizar los diferentes segmentos con mayor potencial y diseñar la estrategia de acuerdo a su impacto potencial.

La entidad de comercialización puede negociar con los intermediarios que están en la zona y los que van de otros lugares, se puede llevar parte de la cebolla colectivamente a los principales mercados si hay una rentabilidad, venta a los supermercados, a los hoteles todo-incluidos, a cadenas de restaurantes y procesadores de alimentos. La entidad comercializadora también puede tener sus almacenes para estabilizar la oferta.

2.7. Análisis del Mercado

El mercado para la cebolla ha estado en crecimiento, pero limitado por las restricciones gubernamentales. El consumo ha crecido desde el año 2004 a una tasa de un 5.21 %, según el análisis realizado con los datos de la investigación del mercado y que se muestran también en el documento de diagnóstico.

**Tasa de Crecimiento del Consumo de Cebolla en la R.D.
2004-2013**

Año	Consumo Total (T. M)	Tasa de Crecimiento (%)	Población (Miles)	Consumo Per Cápita (gramos/persona/día)
2004	42,807	-	9,103.00	13
2005	59,211	38.32	9,237.57	18
2006	47,414	-19.92	9,371.33	14
2007	54,132	14.17	9,504.34	16
2008	59,471	9.86	9,636.49	17
2009	59,416	-0.09	9,767.74	17
2010	66,454	11.84	9,897.98	18
2011	84,933	27.81	10,027.14	23
2012	72,754	-14.34	10,155.04	20
2013	57,641	-20.77	10,281.41	15
Promedio	60,423	5.21	9,764.34	17.47

Fuente: Wagner Méndez. Síntesis de la Situación Actual y Estructura de la Cadena de Valor de la Cebolla, 2016. Preparada con datos del Ministerio de Agricultura y FAOSTATS, 2016

La tasa de crecimiento promedio de las importaciones de cebolla en la República Dominicana durante el período del 2003 al 2013 fue de un 25 %. Este crecimiento se ha estimado basado en las importaciones que se muestran en la Tabla 13 (Pág. 20) del documento de diagnóstico de la situación actual. A continuación se replica dicha tabla.

Importaciones de cebolla en la República Dominicana

Year	Cantidad (T M)	Valor (Miles de US\$)	Precios (US\$/ TM)
2003	4,307	1,406	326
2004	5,689	1,268	223
2005	12,857	4,142	322
2006	4,369	1,684	385
2007	6,060	2,275	375
2008	8,200	3,133	382
2009	11,994	3,946	329
2010	17,818	7,960	447
2011	8,387	3,230	385
2012	16,815	6,610	393
2013	8,000	3,055	382
Promedio	9,500	3,519	359

Fuente: Wagner Méndez. Síntesis de la Situación Actual y Estructura de la Cadena de Valor de la Cebolla, 2016. Preparada con datos del Ministerio de Agricultura.

2.8. Mercado Objetivo

Según los diferentes segmentos en los cuales se divide el mercado para la cebolla se ha decidido enfocarse en los siguientes nichos:

- Mercados mayoristas
- Grandes cadenas de supermercados
- Unión de pequeños y medianos supermercados
- Sector turístico: hoteles todo-incluido
- Intermediarios en la zona
- Otros.

Estos segmentos/nichos, se describen en la investigación de mercado, la cual sirve de base para este plan. Dicho documento es parte integral del apoyo que se está brindando para los productores.

2.9. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

2.9.1. Generalidades

La sigla FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las Fortalezas son los factores críticos positivos con los que se cuenta. Las Oportunidades son aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas internas. Las Debilidades son factores críticos negativos que se deben

eliminar o reducir. Las Amenazas son aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos.

De los cuatro elementos, las fortalezas y las debilidades son aspectos internos de la organización y que pueden ser más controlables. Las oportunidades y amenazas son aspectos externos que no necesariamente están bajo el control de la organización. Sin embargo, la organización debe buscar la forma de trabajar para sacar el máximo provecho y evitar consecuencias futuras por la falta de planificación.

Por otro lado, los elementos del FODA también se pueden dividir en aspectos positivos y aspectos negativos. Las fortalezas y oportunidades son aspectos positivos. Las debilidades y amenazas son aspectos negativos.

Un análisis FODA es un factor clave en los procesos de planeación estratégica. Este análisis será la base para el diseño del plan de mercadeo basado en este estudio y para un posible plan estratégico futuro en el cual el plan de mercado se pueda insertar.

Normalmente el análisis FODA de una organización se presenta en forma de matriz. A continuación se presenta la matriz del análisis FODA elaborado con las informaciones resultantes del diagnóstico participativo, entrevistas a informantes claves y otras investigaciones adicionales. Este análisis es una buena base. El mismo no se puede considerar como un documento inflexible, sino como un documento dinámico que se puede ir actualizando dependiendo de las condiciones.

Este análisis FODA se base en las informaciones obtenidas del Taller de Diagnóstico Participativo llevado a cabo por los consultores de cebolla, leguminosas y cereales, con la participación de productores, comerciantes, técnicos y representantes de organizaciones. También se han tomado en cuenta todas las informaciones levantadas en el diagnóstico de la situación actual y el estudio de mercado.

2.9.2. Matriz FODA

Matriz de FODA con Enfoque en el Mercado para los Productores de Cebolla de San Juan

	Internos	Externos
Positivos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • San Juan tiene suelos fértiles y abundantes. • Se tienen buenas condiciones climáticas. • Aunque se quiere tener más agua, en sí la zona tiene abundancia de la misma para el riego. • Se ha demostrado que se tiene buena voluntad para trabajar la agricultura • Capacidad de producción. • Apoyo gubernamental para mejorar la productividad, la competitividad y las condiciones de mercado. • Se tiene un producto casi insustituible por la gran demanda como condimento y complemento para los principales platos de la dieta básica de los dominicanos. • Cultura de producción de cebolla en la zona. • Buena red de carreteras desde la zona de producción hasta los principales mercados. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado insatisfecho y con un potencial para suplirse con producción local. • Posibilidad de aumentar la producción y la productividad con el apoyo de entidades del Gobierno. • Demanda en diversos segmentos del mercado. • Grandes cadenas de supermercados están enfocándose en comprar directamente de productores. • Oportunidad de tener acceso a crédito a través de programa del Ministerio de Agricultura. • Posibilidad de aprovechar los nichos de mercado directamente. • Crecimiento de la población demandante en el país. • Crecimiento del turismo en los hoteles todo-incluido en donde la alimentación es parte del paquete que compran los turistas. • Posibilidad de producción para suplir a las islas vecinas en el Caribe, incluyendo a Haití. • Posibilidad de contar con estructuras de secado y almacenamiento de acuerdo a los planes del gobierno de establecer dos estructuras en la zona.

Negativos	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de calidad del producto debido a los problemas de acopio, secado y almacenamiento. • Baja tecnología de producción. • Problemas de acceso al financiamiento por las altas deudas contraídas por los productores y problemas de falta de garantías ante las entidades financieras. • Problemas organizacionales para la comercialización. • Inestabilidad en los precios y en el mercado en sentido general debido a la falta de transparencia real para la autorización de las importaciones. • Falta de protección a los productores. • Bajo nivel de capacitación para la producción y la comercialización. • Problemas de administración de los recursos hídricos. • Altos costos de producción debido a los altos costos de los insumos, lo que causa falta de competitividad en comparación con la cebolla importada. • Falta de enfoque de los productores hacia el mercado y demasiado enfoque hacia la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con la cebolla importada, la cual es manejada por el comité de importaciones agrícolas, enfrentando a veces el dilema sobre si beneficiar a los productores o a los consumidores. • Apertura de los mercados y reducción de aranceles, lo que pudiere incrementar el flujo de cebollas de otros países y afectar los precios y la rentabilidad de los productores locales. • Si mejoran las condiciones del mercado, aumenta la competencia de otras zonas del país. • Posible competencia de otros rubros con mejores condiciones de mercado y mayor potencial de rentabilidad. • Problemas fitosanitarios que afectan la producción y aumentan los costos. • Cambio climático que causa inestabilidad en la producción y así mismo problemas de inestabilidad de los precios y aprovisionamiento en el mercado. • Desmotivación de muchos productores con las condiciones de mercado, lo que les conlleva a enfocarse en otros cultivos.

Fuente: Elaborado por el consultor, 2016.

2.9.3. Algunas Consideraciones Adicionales

El análisis FODA de una organización no es un objetivo final de por sí. Este proceso se hace para establecer una base sobre de las condiciones en las cuales se encuentra una organización. Este análisis es un insumo para el proceso de planificación.

Como se puede ver, se puede decir que en el sector productor de cebollas en San Juan hay un balance entre los aspectos positivos y los negativos. Hay un potencial y buenas condiciones para la producción de cebolla y las promesas es de continuar apoyando. Sin embargo, las condiciones de inestabilidad en el mercado y la falta de estructuras de acopio, secado y almacenamiento, causa desmotivación en algunos pequeños productores. Existen también problemas organizacionales para aprovechar el potencial del mercado.

Las debilidades se deben trabajar para eliminarlas o convertirlas en fortalezas. También se puede ver que una de las debilidades que se presentan es la inestabilidad en el mercado. Pero es de ver también que esto está bajo el control de Gobiernos, el cual es el mismo que quiere apoyar este sector para mejorar su competitividad en el mercado y beneficiar a los productores de San Juan.

III. PRODUCTOS

3.1. Descripción de los Productos

El enfoque de este plan es básicamente para la cebolla. Sin embargo, no se descarta que la organización de comercialización asociativa se enfoque también en la comercialización de otros de los productos agrícolas que el programa de competitividad esté apoyando. En caso de que se haga de esa forma, se aprovechará la economía de escala y se mejoran los ingresos y beneficios para la organización de comercialización colectiva.

Cebolla	Característica Principal	Punto de Venta Único
Característica #1	Cebolla producida en San Juan. Es un producto del sector agrícola dominicano con el cual se fomenta la producción, se genera riqueza, empleo y se evita el gasto de divisas.	Enfoque en ahorro de divisas para el país y apoyo a lo nacional.
Característica #2	Producida por pequeños agricultores	Su consumo va a contribuir con la generación de ingresos de pequeños productores y a contribuir con eliminar la desnutrición de muchas familias en una zona empobrecida del país. Contribuirá también con la reducción de la migración a las grandes ciudades.
Característica #3	Producto importante dentro del enfoque de apoyo del programa de apoyo productivo y competitividad.	La cebolla es un producto tradicional de producción en San Juan. Aunque se presentan problemas en la producción y comercialización, se debe buscar la forma de que el mismo se siga produciendo en vez de ser sustituido por algún otro. Es casi imposible ver un establecimiento comercial de venta de alimentos o productos agropecuarios que no tenga cebolla en sus anaqueles. Se puede tener un enfoque de establecer una marca que diferencia el producto de dichos productores de otros que se producen en otras zonas.

3.2. Comparación

Aquí se describen las ventajas y desventajas de la cebolla producida por los productores en San Juan. Se busca mostrar aspectos sobresalientes del producto o debilidades que pudieran afectar su comercialización.

Ventajas	Descripción
Cebolla de San Juan	La única ventaja que sobresale de este producto es que es un producto local en comparación con la cebolla importada. Sin embargo, no hay una ventaja que sobresalga con relación a la cebolla de otras zonas del país.
Desventajas	Descripción
Cebolla de San Juan	Se tienen problemas de manejo post cosecha. El contenido de humedad es alto y se afecta la calidad y las mermas en la cadena. Esto se debe a los problemas de no tener estructuras de acopio, secado y almacenamiento.

3.3. Otras Consideraciones

Con un plan de mercadeo para la cebolla de San Juan se puede establecer un modelo para muchos otros productos del sector. Normalmente el enfoque del sector agropecuario en la República Dominicana es producir y luego tener una estrategia agresiva de venta considerando que solo eso es ya una estrategia de mercadeo.

Un buen apoyo con estructuras de acopio, secado y almacenamiento se puede dinamizar el comercio en la zona y a nivel nacional. Esto puede revertir la tendencia de desmotivación de muchos de los productores por los problemas de calidad y de comercialización. Muchas veces los productores quieren diversificar su producción o dejar de producir por la falta de visión de mercado para un producto específico o la baja rentabilidad por la falta de un manejo empresarial sólido.

IV. ESTRATEGIA DE MERCADO

La organización asociativa para apoyar a los productores debe de implementar la estrategia para que rinda sus frutos. A veces, especialmente en organizaciones del sector agropecuario, esto es algo que se descuida pensando que la inversión realizada no se va a recuperar. Pero cuando se hace una buena implementación, los resultados y los beneficios pueden inclusive exceder todas las expectativas. En este capítulo se presenta la estrategia sugerida.

4.1. Imagen

La cebolla, conjuntamente con las leguminosas y los cereales, es uno de los símbolos distintivos de la producción agrícola de San Juan. La misma es también una de las principales fuentes de ingresos de pequeños agricultores de subsistencia en la zona. Su producción y comercialización contribuyen con algunos de los índices del desarrollo económico en la República Dominicana, la distribución del ingreso y la generación de empleos en zonas rurales.

La cebolla en sí no es una competencia para sustituir el uso de otros productos. Al contrario, la cebolla es un complemento perfecto y prácticamente insustituible para muchos productos de consumo. La competencia de la cebolla de San Juan es con la importada y la cebolla de otras zonas de producción en la República Dominicana.

Aunque la cebolla es un producto no diferenciado, se puede desarrollar una estrategia de imagen similar a la que han venido desarrollando muchos productos alimenticios en el país que han pasado de ser no diferenciado (commodities) a productos que se venden con una marca específica. Éste es el caso de las habichuelas y el arroz. Estos productos se compran tanto al granel ahora como por marcas exclusivas diferenciadas.

La organización asociativa de apoyo a la comercialización de la cebolla de los productores de San Juan debe enfocarse en crear esa imagen. Se puede comenzar con una simple etiqueta con el nombre del producto y quién la supe hasta tener un logo diferenciador y que cree un posicionamiento en la mente de los consumidores dominicanos. Eso puede ser un gran aporte de este programa y un modelo de gestión que se puede extrapolar a otras zonas del país.

Imagen	Nuestra imagen de productos y marcas serán transmitidos por:
Cebolla	Se debe vender la imagen del apoyo a los pequeños productores, incremento de la calidad de vida de familias empobrecidas, imagen del producto y la imagen de las zonas de producción. Esto se debe combinar con el tradicional atractivo de San Juan como una de las principales zonas de producción en la región sur y en el país.

4.2. Posicionamiento

El posicionamiento de un producto como la cebolla de una zona exclusiva de producción es difícil. Sin embargo, como ninguna otra zona de producción está implementando una estrategia de posicionamiento en las mentes de los consumidores, este proyecto puede tomar el liderazgo. Si alguien quiere seguir, será simplemente imitar los avances que se han hecho al respecto. Parte de los recursos que los productores aporten o que aporten los programas de apoyo a los productores pueden ser usados para crear una imagen de calidad.

4.3. Estrategia de Promoción

Para desarrollar una estrategia de promoción e implementarla se necesita de recursos. La organización asociativa sugerida puede generar parte de los recursos reteniendo parte de los beneficios de las operaciones. También se sugiere que este programa contemple hacer aportes adicionales, si no se han contemplado, para esta estrategia. A continuación se presentan algunos datos financieros que se estima para esta promoción. Estos datos no son una camisa de fuerza. Es simplemente una idea de por dónde pueden andar los montos. Al final, es el consejo de administración de organización de comercialización y sus asesores que deben hacer los análisis específicos y su asignación.

Se sugiere que la cebolla exclusiva de San Juan sea promovida a través de los siguientes medios:

Tipo de Medio	Justificación	Frecuencia	Costos
Revistas de supermercados	Para una empresa u organización introducir nuevos productos a supermercados, los mismos exigen la publicación de estos productos en sus revistas internas. Esto tiene un gran impacto en el producto y en lograr su participación mínima requerida dentro su categoría. Se propone hacer publicaciones en por lo menos cinco supermercados en el primer año.	Cuando se introduzca el producto en el supermercado y que coincida con los días de especiales.	\$50,000.00
Comunicación Directa	Para esto se sugiere utilizar las redes sociales y los medios de e-mail masivos.	Mensual	60,000.00
Internet	Se debe contemplar el diseño de una página Web. Se debe buscar la forma de atraer a personas a la página y que estas personas también sean un medio de difusión.	Constantemente	50,000.00

Medios Impresos	Los ejecutivos de la organización asociativa deben buscar la forma de constantemente participar en ruedas de prensas y que las notas sean publicadas en los principales periódicos de circulación nacional, regional y local. Sin embargo, para cerciorarse de que las publicaciones se hacen se darán incentivos a personal de los medios.	Por lo menos tres veces al año	100,000.00
Radio	Se utilizarán emisoras regionales, locales y nacionales.		200,000.00
Ferias	La organización debe participar por lo menos en la Feria Agropecuaria Nacional que se celebra cada año. Si se realizan ferias agropecuarias locales, también se deben aprovechar. También está la feria Agroalimentaria en Santo Domingo-Feria Internacional.	Por lo menos tres participaciones durante el primer año	100,000.00
Otros	Se pudieran preparar volantes para ser distribuidos en la capital y en los principales mercados y supermercados.	Dos o tres veces al año	30,000.00
Costo Total			540,000.00

4.4. Estrategia de Precios

Los precios de la cebolla dependen mucho de las condiciones del mercado. Dependen de la producción y de las políticas de importaciones. Sin embargo, los ejecutivos y asesores de la organización asociativa deben mantenerse al tanto de las condiciones del mercado para diseñar la mejor estrategia y aprovechar los mejores precios. Cuando se actúa en asociatividad y con una entidad que represente a los productores, se tiene un mayor poder de negociación. Se poder de negociación que normalmente lo tienen los intermediarios se pasaría a la organización asociativa.

Estrategia de Precio	Justificación
Margen sobre el costo	Se debe estimar el mejor precio mínimo que la organización asociativa deba pagar a cada productor asociado. Sobre ese costo, se debe establecer un margen. Ese costo más el margen debe ser la meta a lograr cuando se negocien los precios con el segmento al que se le supla las cebollas. Si las ventas se realizan fuera de la zona, se deben considerar también los costos de transporte.
Precio sugerido	No es recomendable para la cebolla. Cada quien debe estimar sus costos y su margen en la cadena.
Competitivo	Se pudiera buscar que se tenga un precio más bajo que cualquier competencia, pero por encima de los costos de producción y comercialización. Para lograr tener un precio más bajo, se debe ser eficiente en las operaciones.
Precio premium	Por la naturaleza del producto, no existe la posibilidad de tener un precio Premium para la cebolla.
Otro	Se estimarán los costos de producción y los demás elementos de costo adicionales para acondicionar el producto para el mercado. Actualmente no hay mucho acondicionamiento, pero con la nueva estrategia de atraer a los clientes se incrementarán los costos y los precios. El incremento en precio no tendrá un efecto negativo porque el producto va a ser más atractivo.

4.5. Servicio al Cliente

El servicio al cliente es un aspecto muy descuidado en países como la República Dominicana y, mucho más, en empresas que trabajan con productos agropecuarios. A veces se busca la forma de obtener los mayores beneficios inmediatos sin considerar los beneficios futuros que se pudieran obtener cuando se ofrecen buenos servicios. A continuación se presenta una serie de servicios que se deben contemplar para ofrecer a los clientes en diferentes segmentos del mercado.

Servicio al cliente	Descripción
Calidad del producto	El trabajar en los aspectos de tener estructura de acopio, secado y almacenamiento es un aspecto muy importante para los clientes intermediarios y que será valorado por el consumidor final. Hay que ver que la calidad fue un aspecto muy resaltado en el estudio de mercado a todos los niveles. Esto puede fomentar la venta de la cebolla o puede impedir el crecimiento de las mismas en el mercado. Se debe crear una imagen de que las cebolla suplida por esta organización asociativa y sus productores es la mejor en el mercado.
Información sobre el producto	Volantes técnicos sobre los productos, promoción en los diferentes medios que pueden ayudar tanto al conocimiento de los consumidores finales como a los comerciantes por la mayor demanda de los productos.
Apoyo con entrenamiento a los comerciantes mayoristas	Los comerciantes mayoristas serán clientes claves de la organización asociativa. Los entrenamientos que se ofrezcan son servicios claves para sus negocios y el fortalecimiento de las relaciones comerciales. Buen servicio es el entrenamiento sobre manejo de productos perecederos en el recibo y en la exhibición para reducir las mermas.

Los términos de ventas para los clientes deben ser discutidos con la entidad de comercialización. Este programa actual también puede jugar un papel importante. Algunos de los términos de ventas considerados son los siguientes:

Términos	Descripción
Ventas a crédito	La organización asociativa pueden vender a crédito a los compradores mayoristas para pagarles tan pronto se venda el producto al próximo eslabón. Si se vende a los supermercados, éste es uno de los requisitos de estos establecimientos. El crédito es un factor clave de negociación y que está afectando bastante a pequeños productores por la falta de recursos líquidos para su subsistencia y la tardanza de entidades como los hoteles y los supermercados para realizar los pagos más allá de lo esperado.
Ventas a consignación	Esta modalidad es utilizada cuando se tiene un nuevo producto en el mercado y no se tiene una amplia inversión en promoción. Se pudiera contemplar, pero para la cebolla no necesariamente es lo mejor. Los supermercados exigen que se les muestre un plan de promoción detallado para la introducción de un nuevo producto para ver si se perfila que el mismo pueda alcanzar una buena participación en su categoría.
Ventas de contado	Por las necesidades financieras que enfrentan los productores, ésta es una condición que la organización asociativa debe luchar por lograr para beneficio de los productores.

Como una forma de comparar lo que se plantea hacer en cuanto a servicios, a continuación se presentan algunos servicios que suplidores de otros productos ofrecen en los segmentos de mercado.

Detalles de servicios	Descripción
Ofertas y especiales	Los proveedores normalmente son los encargados de ofrecer ofertas y especiales para las promociones que se realizan con sus productos en los supermercados a su propio costo.
Descuento por volumen	Cuando se les compra en grandes cantidades se ofrece un descuento, ya sea en el precio o con entrega adicional de productos gratis.
Amplio apoyo promocional	Los proveedores no dejan la circulación de sus productos a la suerte. Ellos despliegan una amplia estrategia promocional para apoyar la venta de sus productos, especialmente en las grandes cadenas de supermercados.

4.5.1. Plan para Retener los Clientes

Se entiende que un cliente satisfecho es de gran valor para el crecimiento de un negocio y de un producto. Por lo tanto, en la entidad de comercialización asociativa se debe buscar que todos los clientes estén satisfechos con los productos y servicios. Sin embargo, se debe entender que los planes que se desarrollen deben ir acorde a la cebolla y cualquier valor agregado que se quiera tener. No se debe descartar el procesamiento de la misma y tener cualquier otro producto derivado, considerando que se tiene la materia prima.

A continuación se presentan algunas ideas para buscar retener a los clientes una vez se haya establecido una relación comercial y que por su impacto se consigan otros adicionales.

Retención	Descripción
Aseguramiento de la oferta	Esto es clave para que los clientes puedan volver a hacer negocio. A veces muchos clientes se pierden porque no encuentran los productos con la calidad y la cantidad que se demanda. Esto pasa con los supermercados especialmente. A veces también se presentan problemas de impuntualidad en la entrega.
Llenar sus expectativas de calidad de acuerdo a sus exigencias	Esto también es clave. La entidad comercializadora, los productores y las asociaciones son los que deben luchar porque sus productos tengan la calidad que los clientes exigen. Hoy en día la competencia por el espacio en los establecimientos comerciales es fuerte. Si los productos no tienen la calidad que se requiere, los establecimientos no le dan el privilegio de que se introduzcan.

4.5.2. Manejo de las Quejas de los Clientes

Se debe tener presente que por mejor que sea la estrategia de servicio que se ofrezca a los clientes, las quejas siempre van a surgir por una u otra razón. En la entidad de comercialización para los productores, se sugiere manejar las quejas de acuerdo a la estrategia presentada a continuación.

Quejas	Descripción
Escuchar	Cuando surge alguna queja, no debe haber ninguna excusa, sino escuchar.
Mejorar	En base a las quejas recibidas, se debe trabajar en mejorar. Cada una de las personas involucradas debe estar consciente de esto. Éste es uno de los fundamentos claves del mercadeo.
Lecciones aprendidas	Se deben analizar cada una de las lecciones aprendidas para implementar estrategias y tácticas para la entidad de comercialización.
Reeducar los clientes	No siempre las quejas tienen una base fuerte. Es bueno reeducar a los clientes sobre las expectativas. Por ejemplo, el cliente puede quejarse sobre la calidad de la cebolla o cualquier otro producto que se les supla. Sin embargo, si se reeduca sobre el producto y el apoyo a los pequeños productores que la producen, los clientes van a ser más sensibles.
Seguimiento	Se debe dar un seguimiento constante a las quejas y las acciones tomadas para mejorar continuamente.

V. PROYECCIONES DE VENTAS

5.1. Proyecciones de Ventas por Año

En la sección 3.1.2 sobre proyecciones de crecimiento se presenta la cantidad de cebolla os que se planea vender para los diferentes años hasta el 2020. Estas estimaciones se hicieron en base a la demanda y a la producción histórica de San Juan.

5.2. Estimaciones de las Proyecciones de Venta por Segmento de Mercado

La empresa de comercialización debe aprovechar cada uno de los principales segmentos de venta de la cebolla, incluyendo los intermediarios que suplen los mercados y los mismos segmentos de compras al por mayor que la empresa se enfocará. Los ejecutivos de la empresa de comercialización deben hacer todo el esfuerzo necesario, en representación de los productores, para lograr la máxima eficiencia en el aprovechamiento de estos segmentos. La propuesta de distribución de la cantidad proyectada para cada segmento se presenta a continuación en la tabla a continuación. Esto es solo una propuesta. Como muchos otros de los elementos de este plan, esta distribución debe ser parte de un proceso de planeación estratégica cuando se constituya la organización asociativa de comercialización.

Proyección de Producción y Ventas de Cebolla para la Organización Asociativa								
Año	Proyección de Ventas (QQ)	Distribución por Segmento de Mercado						
		Cadenas de Supermercados*	UNASE **	Hoteles Todo-Incluido ***	Venta de Intermediarios a Nivel Local****	Mercados	Otros	Total
2017	222,862	2,500	600	5,500	66,859	111,431	35,972	222,862
2018	226,058	3,000	720	6,600	67,817	113,029	34,892	226,058
2019	229,721	3,600	864	7,920	68,916	114,861	33,560	229,721
2020	234,316	4,320	1,037	9,504	70,295	117,158	32,002	234,316

Fuente: Preparada por el autor, 2016.

* Se estima suplirles un 10% de su demanda total el primer año. Luego se incrementará en un 20% del original en cada año. La demanda actual estimada para las cadenas de supermercados es de 25,000 quintales

** Sus compras representan un 24% de las compras de las grandes cadenas de supermercados.

*** Se estima un consumo total de alrededor de 55,000 quintales por año. Se aprovechará un 10 % de ese mercado y un crecimiento de 20 % por año.

**** Un 30% de la producción total

VI. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO

6.1. Presupuesto General

En un plan de mercadeo se plantean objetivos y metas a alcanzar. Sin embargo no se debe ignorar que para su logro se necesita de esfuerzo y de un presupuesto. A continuación se presenta un presupuesto estimado para el primer año de ejecución de dicho plan. Esto también debe estar sujeto a revisión se incorpore la organización. Esto sirve de base para el proceso.

Fase / Acción	Monto (RD\$)
Gastos promocionales (Ver Sección 5.3)	540,000.00
Sueldos estimados (Personal de la entidad de comercialización)	3,074,000.00
Consultores (Para continuar asesorando)	700,000.00
Gastos de viajes (Para las gestiones de ventas y reuniones)	300,000.00
Otros (10% de imprevistos)	461,400.00
Total	5,075,400.00

6.2. Presupuesto por Miembros del Equipo

A continuación se presenta un listado del personal que sugerido para laborar en aspectos de mercadeo y comercialización en la nueva organización asociativa para apoyar a los productores sus horarios estimados. Estos pueden salir de la misma organización o de aportes de este programa.

Rol	Sueldo (RD\$)	Otros Gastos (RD\$)
Coordinador general	350,000.00	120,000
Promoción y mercadeo	280,000.00	60,000
Coordinador de operaciones y contactos con los productores	280,000.00	60,000
Apoyo financiero	280,000.00	60,000
Otros operarios en manejo de los productos, almacenamiento y seguridad (Un estimado de 10 personas más)	1,260,000.00	324,000.00
Sueldos Totales	2,450,000.00	
Gastos Totales		624,000.00
Total	3,074,000.00	

VII. ORGANIZACIÓN PARA EL MERCADEO

7.1. Organigrama

Por la naturaleza de la organización asociativa para la comercialización y el mercadeo, la estructura organizacional para darle apoyo a la ejecución del plan debe ser una estructura en forma de Junta Directiva. A veces este personal es voluntario. Sin embargo, para mayor efectividad se sugiere que se considere tener un personal fijo asalariado dentro de los mismos miembros del consejo u otro personal adicional. La implementación de un plan de mercadeo es algo riguroso y se requiere de un enfoque, seguimiento, monitoreo y evaluación continua.

Además del personal de la directiva de la organización, productores pueden hacer sus aportes laborales voluntarios para beneficio de todos. Esto contribuye con el fortalecimiento del sector productor. Esto es también un gran aporte del proyecto al fortalecimiento de la producción y la comercialización en la zona.

7.2. Roles y Responsabilidades

Rol	Organización	Área de Responsabilidad
Coordinador General	Organización asociativa	Implementación de la estrategia
Promoción y mercadeo	Organización asociativa	Promover el producto en los diferentes segmentos del mercado
Operaciones y contactos con productores	Organización asociativa	Manejo de operaciones y relaciones de apoyo con los productores
Apoyo financiero	Organización asociativa o asesoría externa	Finanzas
Otros	Organización asociativa y apoyo voluntario	Apoyo general

VIII. PLAN DE ACCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

8.1. Itinerario

La implementación de este plan requiere de un plan de acción e implementación puntual para llevar a cabo cada una de las actividades. A continuación se presentan las diferentes actividades a llevar a cabo, su responsable y la fecha estimada para terminar la misma. Esto es también una propuesta que se debe afinar con el establecimiento de la estructura de la organización.

#	Fase	Responsable	Fecha para término
1	Preparación del plan y afinación	Consultor	Agosto 2016
2	Presentación del plan y discusión con el programa	Consultor con ejecutivos del programa	Agosto 2016
4	Entrenamiento en mercadeo y ventas para integrantes de la organización de comercialización asociativa	Consultor	Noviembre 2016
	Contactos de negocios con supermercados, hoteles y restaurantes y búsqueda de acuerdos comerciales	Coordinador general y equipo de mercadeo con apoyo de un experto externo	A partir de noviembre, 2016
5	Participación en Feria Agroalimentaria y Feria Agropecuaria Nacional 2015	Directiva de la entidad y el personal gerencial	Febrero-Marzo 2017
6	Promoción radial, medios impresos y televisión	Directiva de la entidad y el personal gerencial	Enero hasta final del año
7	Monitoreo y evaluación de las actividades promocionales y el impacto en los diferentes segmentos del mercado	Coordinador de mercadeo con el apoyo de un staff especializado y asesoría de un consultor	A partir de enero, 2017

8.2. Implicaciones para Involucrar el Staff

Con este plan de mercadeo como base para el fortalecimiento y crecimiento del sector, cada uno de los integrantes de la organización y miembros de las entidades de apoyo y las asociaciones necesitan entender que tendrán un arduo trabajo. Su implementación requiere de un constante apoyo. De nuevo se enfatiza la necesidad de tener un personal fijo trabajando en la implementación y el monitoreo.

IX. PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación para dar a conocer los productos y las actividades de la organización asociativa de comercialización debe tener un enfoque exterior y un enfoque a lo interno de la organización. Se deben considerar los materiales que la fuerza de venta, la cual puede ser integrada por los miembros de la directiva, con sus correspondientes incentivos y apoyo, y los sistemas de comunicación interna, utilizando los medios electrónicos, tales como las redes sociales y demás medios de comunicación. Se deben tener presentes los materiales de ventas a elaborar y el programa de comunicación externa.

9.1. Materiales de Ventas

El equipo de apoyo a las ventas de la organización debe estar equipado con el entrenamiento adecuado para entender sus funciones y enfocarse en el logro de objetivos puntuales. Además, el mismo debe contar con materiales de apoyo adecuado para entregar a clientes potenciales y a los medios, si es necesario. Los materiales que se pudieran utilizar son los siguientes:

- Guías
- Hojas de datos
- Presentaciones
- Seminarios educativos

9.2. Comunicaciones Externas

La comunicación es un elemento clave para los objetivos de posicionamiento de la organización y de la cebolla de los productores. Es posible que otras organizaciones o empresas privadas que ya están supliendo a los diferentes segmentos tengan, por el momento, una mayor imagen o impacto en el mercado. Sin embargo, con una buena estrategia de comunicación se puede lograr una gran sensibilización de los clientes potenciales y los consumidores finales para apoyar este proyecto de pequeños productores. Además de los consumidores, el enfoque debe ser en crear un impacto en los ejecutivos y personal clave de los medios de comunicación. Con estos medios de comunicación como aliados, la entidad de comercialización puede tener una gran ventaja en las gestiones de venta y promoción. Es cuestión de mantenerse a la vanguardia con esta estrategia.

Se sugiere realizar actividades, tales como:

- Lanzamiento de la imagen de la organización a nivel local y nacional. Esto es necesario cada vez que se desarrolla una nueva entidad o se introduce un nuevo producto en el mercado para que tenga un impacto en el medio. Es lo que hace la competencia.
- Estudios de casos. Se deben resaltar aquellos casos de éxito y que compradores mayoristas en los diferentes segmentos y consumidores expresen sus puntos de vistas positivos. Se puede conseguir la opinión de personalidades influyentes que quieran hacer una contribución para la nueva entidad de comercialización colectiva.
- Notas de prensa. Para esto se necesita un contante “lobismo” con ejecutivos de los medios de comunicación y con reporteros.

X. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL

Un programa de seguimiento evaluación y control es parte esencial de todo plan estratégico de mercadeo. En el caso de un plan de mercadeo, como este que se ha elaborado, la organización necesita poner especial atención a estos aspectos. No basta con elaborar el plan e implementarlo; hay que sacarle provecho a las lecciones aprendidas en cada movimiento táctico que se ejecute para ver su impacto y cómo se puede mejorar en el futuro. No siempre se cuenta con un plan de esta naturaleza. Las personas pueden poner resistencia a trabajar guiadas por un plan. Por lo tanto, hay muchas lecciones que se pueden ir aprendiendo dando seguimiento, evaluando y controlando cada detalle del proceso.

10.1. Seguimiento

Para el seguimiento se sugiere usar una tabla como la que se presenta a continuación. En la misma se deben plasmar cada una de las acciones que se ejecuten, ver cuál es el enfoque estratégico, la táctica implementada, su indicador de resultado y lo logrado hasta la fecha. Éste es un documento clave para el proceso. En la tabla se presenta un ejemplo sobre nuevos clientes.

Segmento	Estrategia	Táctica	Indicador	Resultados a la fecha
Nuevos clientes (Por ejemplo, la apertura con los supermercados)	Desarrollo de nuevos mercados	Degustación y demostración de productos con cebolla	Cientes que prueban el producto. Clientes que compran durante la degustación y posterior a la misma.	Cantidad de cebolla vendida en diferentes segmentos en un período determinado.

10.2. Evaluación

En el proceso de evaluación se sugiere que la entidad comercializadora establezca puntos críticos de control e indicadores de procesos que serán utilizados para medir el progreso. Se debe especificar cómo la entidad sabe que se está avanzando en el logro de los objetivos. Los integrantes de la organización deben juntarse para tomar las decisiones e identificar las metodologías para analizar el progreso. Esto se hace basado en los objetivos y las metas. Se deben discutir cómo se determinará el éxito

del proyecto y los resultados anticipados. Esto puede lucir un trabajo simple, pero hay que hacerlo meticulosamente. El programa de apoyo a del Ministerio de Agricultura debe continuar apoyando en todos estos procesos.

Se sugiere utilizar la siguiente tabla como modelo y reproducirla para incluir los elementos a evaluar.

Ref.	Resultados/Logros/Impacto	Próximo paso	Responsabilidad	Fecha para su logro
1				
2				
3				
4				
5				

10.3. Control

La fase de control le asegura a la organización asociativa de comercialización que el plan de mercadeo continuará moviéndose en la dirección esperada. En esta fase, el Gerente O Coordinador de Mercadeo, debe comparar los resultados de las actividades de mercadeo con las metas específicas en el plan para identificar cualquier desviación. El Gerente de Mercadeo no debe trabajar solo. Debe trabajar con su equipo para corregir cualquier desviación y cerciorarse que el programa vuelve a su curso normal esperado. Esto puede ser algo relativamente simple (Por ejemplo, imprimir más material de promoción) o algo más complejo (Por ejemplo, investigar el por qué la estrategia de comunicación radial o en los medios impresos ha fallado en atraer a nuevos clientes. Si no se cuenta con el personal entonado para estas actividades de control, necesita contratarlo o buscar la asesoría externa en consultoría.

Se deben describir las medidas y los mecanismos de monitoreo para cada aspecto del plan de mercadeo. También la organización de apoyo a la comercialización debe especificar los objetivos y las fechas para cada aspecto del plan.

ANEXOS

Anexo I

Resultados del Diagnóstico Participativo

TALLER PARTICIPATIVO PRODUCTORES SAN JUAN

1. OBJETIVOS DEL TALLER

El objetivo de este taller participativo, fue identificar la situación actual de los productores de cebollas de San Juan y la percepción que tienen estos acerca de la potencialidad de mercado de dicho producto tanto nacional como internacional.

Como una forma de aunar esfuerzo y aprovechar la sinergia entre los tres consultores de estudios de mercado (Cebollas, Cereales y Leguminosas), el taller se realizó en conjunto. Esto ayudó también bastante, ya que muchos de los productores no son exclusivo de un producto, sino que son productores múltiples.

2. METODOLOGÍA

Se utilizó la metodología de acción participativa a través de la elaboraciones de preguntas para ser respondidas con la **VISUCARD** (Tarjeta de 4x8 cm, para responder preguntas y socializarlas) con los colores correspondientes a cada pregunta para ser respondida abiertamente por los participante, con estrictas confidencialidad de sus consideraciones pero participativo con los demás y sin juicios de valor de los moderadores.

3. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

Se desarrollaron técnicas de pensamiento lateral para activar la orientación de los objetivos, así como técnicas de modelos mentales y percepción de la realidad que permitieron crear un ambiente de gran integración y operatividad.

4. EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

Para evaluar las propuestas se utilizó la técnica del óptimo de Pareto como herramienta de decisión crítica. Es decir, cada participante tenía una cantidad de puntos equivalente al 20% del total de propuestas. Los participantes debían distribuir su cantidad de puntos entre la totalidad de las propuestas como forma de obtener los resultados más críticos para fines de priorizar la selección.

5. CRITERIOS PARA VOTACIÓN

Para votar y/o priorizar una propuesta se utilizaban cuatro características que los participantes debían tener como criterio de selección que sea:

- De corto o mediano plazo
- Autosostenible
- Autorrealizable
- Beneficioso/Rentabilidad

6. GENTES LOCALES PARTICIPANTES

- Productores líderes.
- Representantes de organizaciones de productores,
- Técnicos agrícolas

7. PREGUNTAS DEL TALLER

PREGUNTA	OBJETIVO
¿QUÉ ES LO MEJOR DE PRODUCIR CEBOLLA?	Identificar fortalezas, recursos, oportunidades y nivel de conocimientos del mercado de cebolla.
¿QUÉ ES LO PEOR DE PRODUCIR CEBOLLA?	Identificar debilidades, limitaciones y mitos acerca del mercado de cebolla.
¿QUE TENEMOS QUE OTROS NO TIENEN?	Identificar recursos diferenciadores, únicos y competitivos con que cuenta la provincia de San Juan como productora agrícola.
¿QUÉ TIENEN OTROS QUE NOSOTROS NO TENEMOS?	Identificar los principales recursos diferenciadores que perciben los productores de San Juan que tienen otros productores nacionales e internacionales.
¿A QUIEN PODEMOS VENDER Y NO LE VENDEMOS?	Identificar potenciales nichos de mercado que no se están aprovechando en la actualidad.
¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS?	Identificar los principales problemas que afectan a los productores de cebollas de San Juan.
¿CÓMO RESOLVEMOS EL PROBLEMA?	Identificar las soluciones más viables a los problemas existentes en la producción y comercialización de cebolla de la provincia de San Juan.
¿CÓMO MEJORAMOS EL NEGOCIO?	Identificar las mejoras pertinentes que deben realizarse para potencializar el mercado de cebollas de la provincia de San Juan.

8. DESARROLLO DEL TALLER



8.1. PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

Tal y como se mencionó anteriormente, el taller fue combinado para los tres sectores para los cuales se están haciendo los estudios de mercado. En ese sentido para identificar los sectores se usaron colores como se puede visualizar en las fotos con las respuestas. Los colores utilizados para las respuestas sobre cebolla fueron el rojo y el rosado. Normalmente se usa un color en estos casos. Para este taller se usaron dos porque no había tarjetas suficientes de un solo color para todos los participantes.

8.1.1. ¿QUÉ ES LO MEJOR DE PRODUCIR CEBOLLA?

OPINIÓN	CANTIDAD TARJETAS
Rentabilidad	9
Seguridad alimentaria	2
Producir	2
Precios	1
Alta producción	1
Condimento excelente	1
Beneficio de la comercialización	1
Seguridad en los precios	1
Crear alimentos	1
El tiempo	1
Mejora la calidad de vida	1
Mayor beneficio	1
TOTAL	22

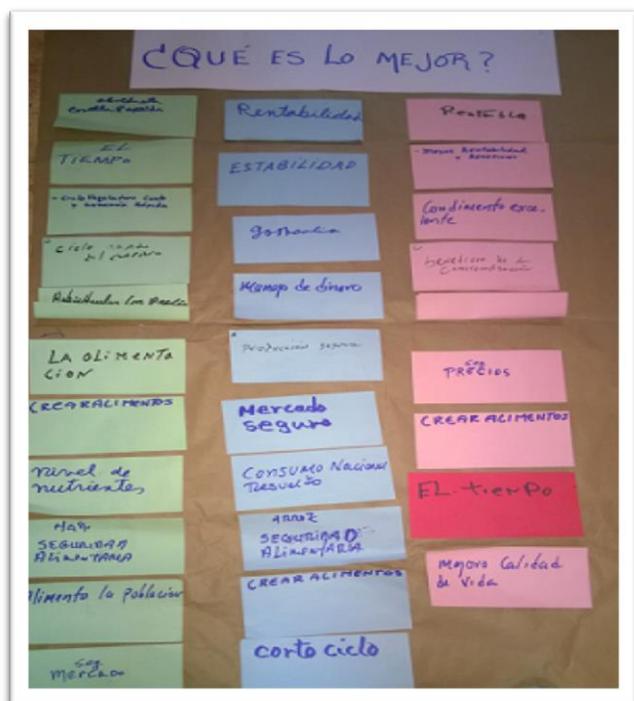
La percepción expresada por los participantes del taller sobre lo mejor de producir cebolla en la provincia de San Juan es la rentabilidad con la mayor ponderación. Le sigue en un lugar la seguridad alimentaria. La percepción está orientada a la rentabilidad. Esto es realmente lo que buscan los pequeños productores. También se resaltan aspectos como la mejoría de la calidad de vida, la cual está asociada con los beneficios que obtienen y la rentabilidad. Como productores, también se resalta el producir en sentido general. Los productores disfrutaban el proceso de producción, pero también buscan sus beneficios económicos relacionados con la actividad.

La seguridad alimentaria y el hecho de que ellos están conscientes de lo importante que es la cebolla como ingrediente en la preparación de diferentes platos en la dieta básica de los dominicanos y como condimento hace que esto sobresalga también en sus aseveraciones.

de la semilla. Esto puede estar muy relacionado. También está la falta de agua, la cual se relaciona con el cambio climático. Algunos informantes claves dicen que el problema de San Juan en cuanto al riego no es en sí la falta de agua, sino la mala administración de la misma.

Cada uno de estos elementos está afectando y desmotivando a los pequeños productores en San Juan. Además de este proyecto de reconversión, hay otros proyectos que apoyan con sistemas de riego; sin embargo, algunos productores no consideran incrementar la producción de cebolla, sino enfocarse en otros productos.

8.1.3 ¿QUÉ TENEMOS QUE OTROS NO TIENEN?



OPINIÓN	CANTIDAD TARJETAS
Buenos suelos -fértiles y abundantes	12
Buenas condiciones climáticas	9
Disponibilidad de agua	2
Voluntad para trabajar	2
Capacidad de producción	1

Pérdidas	1
TOTAL	27

Las opiniones en sentido general fueron bien concentradas. Los productores reconocen las buenas condiciones climáticas que se tienen en la zona y los buenos terrenos. Eso se complementa con la expresión de la voluntad de trabajo de la gente para producir cebollas.

Aunque en los problemas anteriormente se mencionó la falta de agua, se menciona aquí la disponibilidad de agua. Eso significa que en algunas zonas de producción el agua en sí no es un problema para los productores. Las condiciones climáticas para producir cebolla y la disposición de los productores es algo en lo que se debe capitalizar en el proyecto. Éstas son condiciones que pueden contribuir al desarrollo de la zona.



8.1.4 ¿QUÉ TIENEN OTROS QUE NO TENEMOS

OPINIÓN	CANTIDAD TARJETAS
Facilidad de mercado	5
Estructura de almacenamiento	4
Mejor financiamiento	4
Organización	1
Asociatividad	1
Protección a la producción	1
Buena calidad de la semilla	1
Capacitación	1
Productividad	1

Agua permanente	1
Condiciones climáticas	1
Tecnología	1
TOTAL	22



el

El elemento que sobresale en este aspecto y que los productores anhelan tener como consideran ellos que otros tienen es la facilidad de mercado. En sentido general, los productores de cebolla de San Juan consideran que otros tienen mejores condiciones para acceso al mercado que las que ellos tienen. Los otros dos elementos que están prácticamente a un mismo nivel que anterior son estructura de almacenamiento y financiamiento. Como la cebolla es un producto sumamente perecedero, el almacenamiento adecuado es clave. También por los altos costos de producción, ellos quisieran tener buen financiamiento para apoyar la producción.

Algunos otros elementos controlables que ellos quisieran tener son entrenamiento, mejor

tecnología, mayor productividad y agua permanente. Hay algunos elementos no controlables como condiciones climáticas.

8.2. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

8.2.1. CRITERIOS PARA VOTACIÓN

Las razones para priorizar el voto de una propuesta se basaban en los siguientes criterios:

- De Corto Plazo
- Autosostenible
- Autorrealizable
- Beneficioso

8.2.2. CANTIDAD DE VOTOS POR PROPUESTA

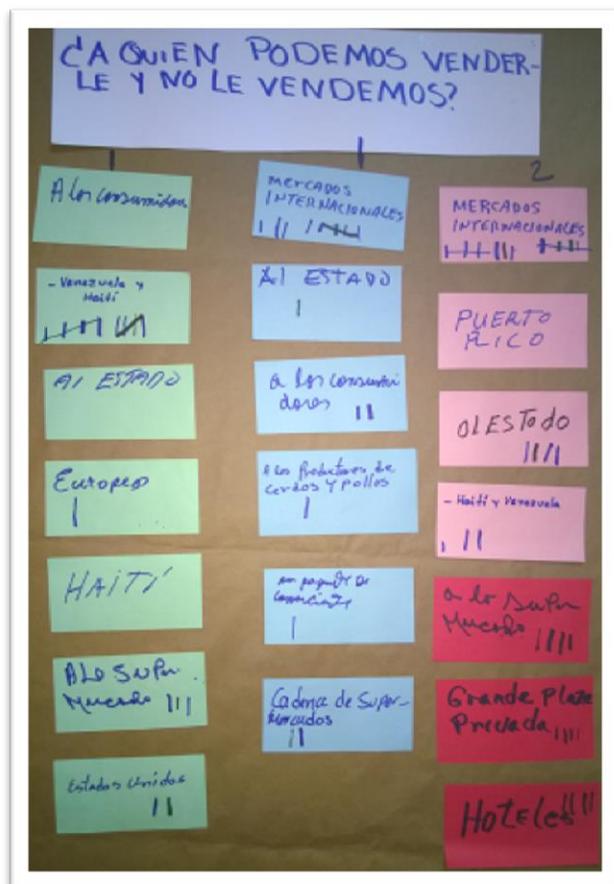
El número de votos de cada participante es igual al 20% del número de propuestas por tema:

TÓPICO EVALUADO	VOTO POR PARTICIPANTE	CANTIDAD DE PARTICIPANTES	VOTOS TOTALES ESPERADOS
¿A QUIEN PODEMOS VENDERLE?	2	16	32
¿PRINCIPALES PROBLEMAS?	2	16	32
¿CÓMO RESOLVEMOS EL PROBLEMA?	2	16	32
¿CÓMO MEJORAR EL NEGOCIO?	2	16	32

8.2.3. ¿A QUIÉN PODEMOS VENDERLE QUE NO LE VENDEMOS?

OPINIÓN	CANTIDAD TARJETAS
Mercados internacionales	12
Al Estado	4
A los supermercados	4
A grandes plazas comerciales	4
A hoteles	4
Haití y Venezuela	3
Puerto Rico	0
TOTAL	31

Los participantes en el taller ven el mercado internacional como la mejor opción para vender sus productos. Es de resaltar que la falta de mercados es uno de los principales problemas que ellos enfrentan.

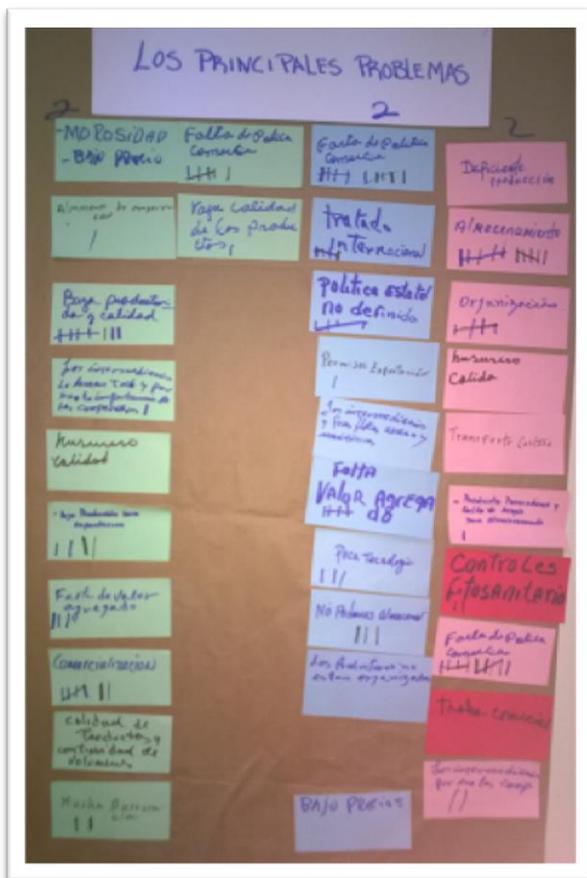


También hay que resaltar que los productores son el eslabón menos informado de toda la cadena de valor de los productos. Ellos ven un potencial en el mercado internacional, pero no conocen en sí las limitantes que tiene la exportación de cebolla a nivel mundial y que el país no tiene experiencia en exportaciones con la excepción de algunas cantidades a Haití. Se menciona específicamente exportaciones a Haití y Venezuela. Uno de los participantes también mencionó Puerto Rico, aunque en la evaluación no tuvo ningún impacto en las votaciones.

De cierta relevancia fueron consideradas las ventas al Estado, a cadenas de supermercados, a hoteles y a grandes plazas comerciales. A estos segmentos les venden los intermediarios que comparan a los productores.

8.2.4. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS?

OPINIÓN	CANTIDAD TARJETAS
Almacenamiento	10
Falta de política comercial	10
Organización	5
Calidad	5
Controles fitosanitarios	2
TOTAL	32



La falta de políticas de comercialización y los problemas de almacenamiento son los dos principales problemas considerados en la producción de cebolla en San Juan. Otros problemas son la organización para la comercialización y la calidad de los productos. Esta calidad está relacionada con los problemas de almacenamiento. Existen otros problemas que salieron a relucir en el taller. Algunos de esos problemas, aunque cuando se decidió en la votación no fueron seleccionados fueron los altos costos de transporte y los tratados comerciales.

8.2.5. ¿CÓMO RESOLVEMOS LOS PROBLEMAS?

OPINIÓN	CANTIDAD TARJETAS
Secado y almacenado	7
Organizándonos	6
Financiamiento blando	3
Tecnología de la producción	3
Trabajando unido en mismo propósito	2
Bajar el costo	2
Con cooperativa de productores	1
Buscando mercados	1
TOTAL	25

Las sugerencias más votadas para mejorar el negocio fueron mejorar la calidad y agregar valor, respectivamente. Le siguió la parte de financiamiento usando la banca formal. Otras opciones votadas fueron mejorar el precio, hacer más inversiones y mejorar la rentabilidad.



La calidad y agregar valor van de la mano. El primer valor que se puede agregar y que mejora la calidad es el secado y el almacenamiento para tener un producto duradero con condiciones similares a los productos importados.

Casi todos los aspectos van orientados a mejorar la rentabilidad del negocio. Aunque se menciona la rentabilidad como algo específico, ésta depende de muchos otros elementos mencionados.

8.2.7. LOS MITOS DE LOS PRODUCTORES DE CEBOLLA DE SAN JUAN

Las evaluaciones de las opiniones de los participantes en el taller de diagnóstico participativo en el que participaron productores, técnicos agrícolas y representantes de asociaciones de productores se evidencian mitos fundamentales, los cuales se describen a continuación.

1) **ALTA RENTABILIDAD DE LA PRODUCCIÓN DE CEBOLLAS**, pero:

- El alto costo de producción es una de las principales limitantes que se plantea
- Se tiene problemas en el mercadeo y la comercialización.
- Se tienen problemas de acopio y almacenamiento del producto, lo que contribuye con la disminución de la vida útil del producto.
- El cambio climático puede afectar bastante la producción de cebollas y la subsistencia de los pequeños productores.
- Se deben enfrentar los problemas de calidad del producto.
- Hay potencial para incrementar la rentabilidad con valor agregado.
- Se tienen problemas de financiamiento para la producción. Al recurrir al mercado financiero informal se reduce la rentabilidad por los altos costos financieros.
- Se menciona la misma rentabilidad como uno de los aspectos a mejorar para obtener mayores beneficios.

2) **LA PRODUCCIÓN DE CEBOLLAS CONTRIBUYE CON LA SEGURIDAD ALIMENTARIA**, pero:

- La cebolla no es un producto de consumo final por sí sola. Es un producto que es un perfecto complemento de los productos de la dieta básica de los dominicanos.
- Por el alto riesgo de la producción de cebolla, similar a los demás productos agropecuarios, la banca formal se resiste a hacer grandes inversiones en financiamiento a la producción. La mayoría de los productores no califican para otorgarles crédito en la banca formal.
- Existe una gran inseguridad en el mercado por las importaciones del producto en época de cosecha cuando los productores están esperando buenos precios. Esto desmotiva a muchos productores y dicha seguridad se ve afectada.

3) **LOS PRODUCTORES ESPERAN OBTENER BUENOS PRECIOS**, pero:

- El mercado es inseguro y volátil
- Los problemas de almacenamiento afectan el aprovechamiento de los mejores tiempos para la venta.
- El Estado tiene la doble función de proteger a los productores y a los consumidores. Como los consumidores tienen más influencia en las decisiones de política económica y de la política en sentido general, la balanza se inclina hacia los consumidores.
- La política de importación es flexible aunque el producto está protegido bajo la Rectificación Técnica del país ante la Organización Mundial del Comercio (OMC). Existe un tope de importación, pero el mismo se modifica de acuerdo a las consideraciones sobre el mercado de la comisión de importaciones.

4) **LOS PRODUCTORES DISFRUTAN LA TAREA DE PRODUCIR EN SÍ**, pero:

- Los productores mismos no son los que más se benefician de los beneficios que genera la cadena de valor de la cebolla. Los intermediarios, con menos esfuerzo en el proceso, obtienen los mayores beneficios.
- Los productores corren el mayor riesgo de todo el proceso.
- La tecnología de producción en sentido general debe mejorar.
- Se necesita más inversión
- Los productores necesitan mejor organización para aprovechar los beneficios y que la mayor parte vaya a ellos directamente.
- Algunos están decepcionados con los problemas que se enfrentan de almacenamiento y las políticas comerciales.

- 5) **SE TIENE LA EXPECTATIVA DE QUE LAS VENTAS AL MERCADO INTERNACIONAL MEJORES SU NEGOCIO**, pero:
- Las condiciones de baja calidad por la falta de estructura de almacenamiento y secado puede ser una gran limitante para aprovechar el mercado internacional.
 - Los productores y comercializadores, y el país en sentido general, no tienen la experiencia de trabajar en dicho mercado y no tienen las informaciones sobre el mismo y su funcionamiento.
 - El mercado local puede absorber la producción local sin necesidad de enfocarse en el mercado internacional.
- 6) **HAY UN POTENCIAL EN LOS DIFERENTES NICHOS DEL MERCADO PARA INCREMENTAR LOS BENEFICIOS DE LOS PRODUCTORES**, pero:
- Los productores no tienen la experiencia de comercialización y se les dificultaría competir con los intermediarios establecidos y con experiencia, dejando de lado su enfoque en los procesos productivos.
 - La falta de organización sería una limitante para aprovechar las ventajas que ofrecen los diferentes segmentos del mercado.
 - Muchos de los productores individuales no cumplen con los requisitos que exigen los nichos del mercado, tales como las cadenas de supermercados y los hoteles, para que los productores suplan directamente.
 - Los nichos del mercado no tienen una política social para flexibilizar sus exigencias y comprar directamente a los productores.

8.3. CONCLUSIONES DEL TALLER

La idea de realizar este taller de diagnóstico participativo rindió sus frutos al proveer informaciones sobre la situación de los productores, sus opiniones sobre la producción, organización para la misma y sobre los procesos de comercialización y políticas gubernamentales. También los técnicos y representantes de organizaciones aportaron valiosas ideas sobre la situación de la producción y comercialización de la cebolla en San Juan.

Las conclusiones más sobresalientes del taller fueron las siguientes:

- Los productores continúan produciendo cebolla por su rentabilidad y por la importancia que la misma tiene para los consumidores en el mercado. Sin embargo, existen muchos factores que afectan la producción y la comercialización que pudieran mejorar los ingresos de los productores y de cada uno de los eslabones de la cadena de comercialización.

- Los productores realmente disfrutan de producir cebolla y buscan el apoyo del sector gubernamental para mejorar su producción y comercialización.
- Los productores consideran que la producción de cebollas mejora la calidad de sus vidas.
- En San Juan se tienen buenos suelos y condiciones climáticas para la producción de cebolla. Sin embargo, se sienten amenazados por los problemas del cambio climático. Proyectos de apoyo a productores en el país en este sentido deberían considerar los productores de cebollas.
- Existe una gran voluntad de trabajo de los productores de cebolla.
- Existe disponibilidad de agua en sentido general, pero en algunas zonas se considera que no es suficiente, ya sea por cantidad existente o por su deficiente administración.
- Los altos costos de producción afectan la rentabilidad de los productores.
- Existen problemas de mercado, incluyendo la variabilidad de los precios y las políticas gubernamentales, que afectan la motivación de los productores.
- Los problemas de acopio, secado y almacenamiento afectan bastante la calidad del producto y su vida de anaquel en los centros de distribución.
- Los problemas organizacionales tanto de la producción como de la comercialización afecta la eficiencia y los beneficios que todos pudieran obtener en el proceso desde la producción hasta el consumo.
- La falta de acceso a la banca formal de los pequeños productores hace que sus costos financieros aumenten y por ende hay una reducción de sus beneficios.
- La tecnología de producción es baja, lo que se traduce en bajos rendimientos y altos costos.
- Se tiene la expectativa de que se incremente el valor agregado a la cebolla para que se mejore el negocio para los productores.

Anexo II

A. Formulario para la Encuesta a los Consumidores

1) ¿De los siguientes productos cuales usted consume? y enumere en orden de importancia cual usted prefiere, siendo el numero 1 el de mayor preferencia.

Producto	Consume		Número de importancia
Leguminosa			
Hab. Rojas	Si	No	
Hab. Pintas			
Hab. Negras			
Hab. blancas			
Gandul			
Cereales			
Arroz			
Maíz			
Cebollas			
Cebolla roja			
Cebolla Amarilla			

2) ¿Con que Frecuencia consume?

Productos	Diario	Interdiario	Cada 3 días	Semanal	Quincenal	Mensual
Hab. Rojas						
Hab. Pintas						
Hab. Negras						
Hab. blancas						
Gandul						
Arroz						
Maíz						
Cebolla roja						
Cebolla Amarilla						

3) ¿Lugar de preferencia para adquirir los siguientes productos?

Productos	Colmado	Supermercado	Mercado	Otros, especifique
Hab. Rojas				
Hab. Pintas				
Hab. Negras				
Hab. blancas				
Gandul				
Arroz				
Maíz				
Cebolla roja				
Cebolla Amarilla				

4) ¿Por qué prefiere usted comprar los siguientes producto?

Habichuelas:

Tamaño del grano____, Cantidad de salsa____, Fácil cocción____, Cremosa____, Rendimiento____, Otras____ (especifique)_____.

Gandul:

Tamaño del grano____, Cantidad de salsa____, Fácil cocción____, Cremosa____, rendimiento____, otras____ (especifique)_____.

Arroz

Tamaño del grano____, Fácil cocción____, Limpieza____, Rendimiento____. Otros____, (especifique)_____.

Maíz

Granos grandes____ Granos pequeños____, Fácil cocción____, Dulce____, Rendimiento____. Otras____, (especifique)_____.

Cebolla Roja:

Grande____ Pequeña____, Sabor fuerte____, Sabor ligero____, _____.
Otras____, (especifique)_____.

Cebolla Amarilla:

Grande____ pequeña____, sabor fuerte____, sabor ligero____,
Otros____, (especifique)_____.

5) Qué es importante para usted cuando decide cuál de los siguientes productos adquirir?

Productos	Calidad	Precio	Disponibilidad	Lugar de compra	Otros, especifique
Habichuelas					
Gandul					
Arroz					
Maíz					
Cebolla roja					
Cebolla Amarilla					

6) ¿Cómo prefiere usted comprar?

Productos	Al detalle	Empacados	Enlatados	Con una marca	Otros, especifique
Habichuelas					
Gandul					
Arroz					
Maíz					
Cebolla roja					
Cebolla Amarilla					

7) ¿Qué cantidad prefiere comprar?

Productos	1/2	1 libra	2 libras	5 libras	Otros, especifique:
Habichuelas					
Gandul					
Arroz					
Maíz					
CEBOLLAS	1 Unid	1 Unid.	2 libra	5 libras	Otros, especifique:
Cebolla roja					
Cebolla Amarilla					

8) ¿Qué cantidad diaria consume de?

Productos	Cantidad diaria
Habichuelas	
Gandul	
Arroz	
Maíz	
Cebolla roja	
Cebolla Amarilla	

9) ¿Por cuál de las siguientes razones dejaría usted de comprar estos productos?

Productos	Baja calidad	Aumento de precio	Otros, especifique
Habichuelas			
Gandul			
Arroz			
Maíz			
Cebolla roja			
Cebolla Amarilla			

10) ¿Cuándo sube el precio de los siguientes productos qué hace usted?

Productos	No lo consumen	Consumen menos	Consumen igual	Lo sustituyen por otro	En caso de que se lo sustituya, ¿por cuál lo hace?
Habichuelas					
Gandul					
Arroz					
Maíz					
Cebolla roja					
Cebolla Amarilla					

Datos del consumidor

Nombre del Entrevistado _____

Dirección: _____ Sector _____

Ciudad _____ Tel. _____

Anexo II

B. Formulario para la Encuesta a los Colmados

1. ¿De los siguientes productos cuáles vende usted en este colmado?

Leguminosas: Habichuelas Rojas _____, Habichuelas Pintas (Yacomelo) _____ Habichuelas Negras _____, Habichuelas Blancas _____, Gandul _____, Otros (especifique) _____.

Cereales: Arroz _____, Maíz _____ Otros (especifique) _____.

Cebolla: Roja _____, Amarilla _____, Blanca _____ Otras (especifique) _____.

2. Por favor, ¿Díganos cuáles son los productos de cada categoría que más se venden en este colmado y por qué?

Leguminosas: Habichuelas Rojas _____, Habichuelas Pintas (Yacomelo) _____ Habichuelas Negras _____, Habichuelas Blancas _____, Gandul _____, Otros (especifique) _____.

¿Por qué? _____.

Cereales: Arroz _____, Maíz _____ Otros (especifique) _____.

¿Por qué? _____.

Cebolla: Roja _____, Amarilla _____, Blanca _____ Otras (especifique) _____.

¿Por qué? _____.

3. Por qué prefieren los clientes los siguientes producto:

Habichuelas: Tamaño del grano _____, Cantidad de salsa _____, Fácil cocción _____, Cremosa _____, Rendimiento _____, Otras _____ (especifique) _____.

Gandul: Tamaño del grano _____, Cantidad de salsa _____, Fácil cocción _____, Cremosa _____, rendimiento _____, otras _____ (especifique) _____.

Arroz: Tamaño del grano _____, Fácil cocción _____, Limpieza _____, Rendimiento _____, Otros _____, (especifique) _____.

Maíz: Granos grandes _____ Granos pequeños _____, Fácil cocción _____, Dulce _____, Rendimiento _____, Otras _____, (especifique) _____.

Cebolla Roja: Grande _____ Pequeña _____, Mediana _____ Sabor fuerte _____, Sabor ligero _____, _____, Otras _____, (especifique) _____.

Cebolla Amarilla: Grande _____ pequeña _____, Mediana _____ sabor fuerte _____, sabor ligero _____, Otras _____, (especifique) _____.

Cebolla Blanca: Grande _____ pequeña _____, Mediana _____ sabor fuerte _____, sabor ligero _____, Otras _____, (especifique) _____.

4. Qué es importante para los clientes cuando deciden cuál de los siguientes productos adquirir?

Producto	Calidad	Precio	Disponibilidad	Otros, especifique
Habichuelas				
Gandul				
Arroz				
Maíz				
Cebolla roja				
Cebolla Amarilla				
Cebolla Blanca				

5. ¿Cómo prefieren los clientes los productos?

Producto	Al detalle	Empacado	Enlatado	Con una marca	Otros, especifique
Habichuelas					
Gandul					
Arroz					
Maíz					
Cebolla roja					
Cebolla Amarilla					
Cebolla Blanca					

6. ¿Qué cantidad prefieren comprar los clientes?

Producto	1/2	1 libra	2 libras	5 libras	Otras, especifique:
Habichuelas					
Gandul					
Arroz					
Maíz					
CEBOLLAS	1 Unid	2 Unid.	1 libra	2 libras	Otras, especifique:
Cebolla roja					
Cebolla Amarilla					
Cebolla Blanca					

7. ¿Qué cantidad diaria aproximadamente se vende de? Especificar unidad.

Producto	Cantidad diaria	Producto	Cantidad diaria
Habichuelas		Cebolla Roja	
Gandul		Cebolla Amarilla	
Arroz		Cebolla Blanca	
Maíz			

8. Por cuál de las siguientes razones sus clientes dejarían de comprar estos productos?

Producto	Baja calidad	Aumento de precio	Otros, especifique
Habichuelas			
Gandul			
Arroz			
Maíz			
Cebolla roja			
Cebolla Amarilla			
Cebolla Blanca			

9. ¿Cuándo sube el precio de los siguientes productos qué entiende usted que hacen los clientes?

Producto	No lo consumen	Consumen menos	Consumen igual	Lo sustituyen por otro	En caso de que se lo sustituya, ¿por cuál lo hace?
Habichuelas					
Gandul					
Arroz					
Maíz					
Cebolla roja					
Cebolla Amarilla					
Cebolla Blanca					

10. Por cuál de las siguientes razones dejaría usted de vender los siguientes productos?

	Baja calidad	Aumento de precio	Poco margen	Otros, especifique
Habichuelas				
Gandul				
Arroz				
Maíz				
Cebolla roja				
Cebolla Amarilla				
Cebolla Blanca				

11. ¿Qué sugerencias y recomendaciones haría usted para que mejorar la oferta de estos productos?

Productos	Sugerencias
Habichuelas	
Gandul	
Arroz	
Maíz	
Cebolla roja	
Cebolla Amarilla	
Cebolla Blanca	

Datos del colmado

Colmado: _____, Entrevistado _____

Cargo _____, Tels. _____

Dirección: _____ Sector _____

Ciudad _____

Anexo II

C. Formulario para la Encuesta a los Restaurantes, Comedores y Fonda

1) ¿De los siguientes productos cuáles usted compra para sus clientes? y enumere en orden de importancia ¿cuál es el de mayor preferencia de los clientes, siendo el número 1 el de mayor preferencia?

Producto	Consume		Número de importancia	Producto	Consume		Numero de importancia
	Si	No			Si	No	
Hab. Rojas				Arroz			
Hab. Pintas				Maíz			
Hab. Negras				Cebolla Roja			
Hab. blancas				Cebolla Amarilla			
Gandul				Cebolla blanca			

2) ¿Con qué Frecuencia los compra?

Productos	Diario	Interdiario	Cada 3 días	Semanal	Quincenal	Mensual
Hab. Rojas						
Hab. Pintas						
Hab. Negras						
Hab. blancas						
Gandul						
Arroz						
Maíz						
Cebolla roja						
Cebolla Amarilla						
Cebolla Blanca						

3) ¿Lugar de preferencia para adquirir los siguientes productos?

Productos	Colmado	Supermercado	Mercado	Otros, especifique
Hab. Rojas				
Hab. Pintas				
Hab. Negras				
Hab. blancas				
Gandul				
Arroz				
Maíz				
Cebolla roja				
Cebolla Amarilla				
Cebolla Blanca				

4) ¿Con qué facilidad encuentra en el mercado los siguientes productos?

Productos	Muy fácil	Medianamente fácil	Fácil	Poco fácil	Nada Fácil
Hab. Rojas					
Hab. Pintas					
Hab. Negras					
Hab. Blancas					
Gandul					
Arroz					
Maíz					
Cebolla roja					
Cebolla Amarilla					
Cebolla Blanca					

5) ¿Por qué prefiere usted comprar los siguientes producto?

Habichuelas: Tamaño del grano _____, Cantidad de salsa _____, Fácil cocción _____, Cremosa _____, Rendimiento _____, Otras _____ (especifique) _____.

Gandul: Tamaño del grano _____, Cantidad de salsa _____, Fácil cocción _____, Cremosa _____, rendimiento _____, otras _____ (especifique) _____.

Arroz: Tamaño del grano _____, Fácil cocción _____, Limpieza _____, Rendimiento _____, Otros _____, (especifique) _____.

Maíz: Granos grandes _____ Granos pequeños _____, Fácil cocción _____, Dulce _____, Rendimiento _____, Otras _____, (especifique) _____.

Cebolla Roja: Grande _____ Pequeña _____, Sabor fuerte _____, Sabor ligero _____, _____, Otras _____, (especifique) _____.

Cebolla Amarilla: Grande _____ pequeña _____, sabor fuerte _____, sabor ligero _____, Otros _____, (especifique) _____.

Cebolla Blanca: Grande _____ pequeña _____, sabor fuerte _____, sabor ligero _____, Otros _____, (especifique) _____.

6) Qué es importante para usted cuando decide cuál de los siguientes productos adquirir?

Productos	Calidad	Precio	Disponibilidad	Preferencia de los clientes	Otros, especifique
Habichuelas					
Gandul					
Arroz					
Maíz					
Cebolla roja					
Cebolla Amarilla					
Cebolla Blanca					

7) ¿Cómo prefiere usted comprar?

Productos	Al detalle	Empacados o enlatados	Con una marca específica	Otros, especifique
Habichuelas				
Gandul				
Arroz				
Maíz				
Cebolla roja				
Cebolla Amarilla				
Cebolla Blanca				

8) ¿Qué cantidad prefiere comprar?

Productos	10 libras	20 libras	50 libras	100 libras	Otras, especifique:
Habichuelas					
Gandul					
Arroz					
Maíz					
Cebolla roja					
Cebolla Amarilla					
Cebolla Blanca					

9) ¿Qué cantidad diaria cocinan de?

Productos	Cantidad diaria
Habichuelas	
Gandul	
Arroz	
Maíz	
Cebolla roja	
Cebolla Amarilla	
Cebolla Blanca	

10) ¿Por cuál de las siguientes razones dejaría usted de comprar estos productos?

Productos	Baja calidad	Aumento de precio	Otros, especifique
Habichuelas			
Gandul			
Arroz			
Maíz			
Cebolla roja			
Cebolla Amarilla			
Cebolla Blanca			

11) ¿Cuándo sube el precio de los siguientes productos qué hace usted?

Productos	No lo compra	Compra menos	Compra igual	Lo sustituyen por otro	En caso de que se lo sustituya, ¿por cuál lo hace?
Habichuelas					
Gandul					
Arroz					
Maíz					
Cebolla roja					
Cebolla Amarilla					
Cebolla Blanca					

12) ¿Qué sugerencias y recomendaciones haría usted para que mejorar la oferta de estos productos?

Productos	Sugerencias
Habichuelas	
Gandul	
Arroz	
Maíz	
Cebolla roja	
Cebolla Amarilla	
Cebolla Blanca	

Datos del colmado

Establecimiento: _____, Entrevistado _____

Cargo _____, Tels. _____

Dirección: _____ Sector _____

Ciudad _____.

Anexo III

Formulario para Entrevistas a Supermercados/Hoteles y Otros (Se adaptaba dependiendo del Intermediario)

PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y COMPETITIVIDAD DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN DE LA MAGUANA (BID 3107/OC –DR)

CUESTIONARIO PARA LA DEMANDA DE CEBOLLA (FORMULARIO PARA INTERMEDIARIOS)

DATOS DEL CUESTIONARIO

Nombre del Entrevistador: _____ Fecha: _____
Lugar de la Entrevista: _____ Código: _____

Para ser llenado por el codificador

Observaciones del Entrevistador:

DATOS DEL SUPERMERCADO Y LA PERSONA ENTREVISTADA

Tipo de establecimiento Tienda por departamento

Nombre: _____

Dirección: _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Posición dentro de la empresa Director de Frescos _____

Tel. _____ Fax. _____

E-mail: _____

CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

1. ¿Quién le supe a usted de los productos que usted compra?
 - a) Productores
 - b) Acopiadores
 - c) Camioneros
 - d) Mayoristas
 - e) Otro, especifique _____

2. ¿Ofrece usted algún apoyo a su suplidor para mejorar las relaciones comerciales y/o la producción y comercialización de estos productos?
 - a) Sí
 - b) NoEspecifique _____

3. ¿Tiene usted algún acuerdo especial con su/s suplidor/es?
 - a) Sí
 - b) NoEspecifique:

4. ¿Cuáles de los siguientes problemas se presentan con su/s suplidor/es?
 - 4a. Relacionados con el precio
 - a) Frecuentemente
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) NuncaSi la respuesta es a, b o c, especifique:

 - 4b. Calidad del producto
 - a) Frecuentemente
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) NuncaSi la respuesta es a, b o c, especifique:

 - 4c. Cantidad requerida
 - a) Frecuentemente**
 - b) A veces**
 - c) Rara vez**
 - d) Nunca****Si la respuesta es a, b o c, especifique:**

 - 4d. Tiempo de entrega
 - a) Frecuentemente
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) NuncaSi la respuesta es a, b o c, especifique:

4e. Honestidad

- a) Frecuentemente b) A veces c) Rara vez d) Nunca

Si la respuesta es a, b o c, especifique:

4f. Otro, especifique

- a) Frecuentemente b) A veces c) Rara vez d) Nunca

Si la respuesta es a, b o c, especifique:

5. ¿Qué tipo de cebolla compra usted?

TIPO	CANTIDAD	UNIDAD	FRECUENCIA DE LAS ÓRDENES
a) Cebolla Criolla			
1. Roja/Morada	_____	_____	_____
2. Amarilla	_____	_____	_____
3. Blanca	_____	_____	_____
b) Cebolla Importada			
1. Roja/Morada	_____	_____	_____
2. Amarilla	_____	_____	_____
3. Blanca	_____	_____	_____

Nota: Con esta pregunta se debe estimar la cantidad por año.

6. ¿A qué precio compró usted el producto la última vez?

TIPO	PRECIO	UNIDAD DE COMPRA (libra, kilo, quintal, etc.)
c) Cebolla Criolla		
1. Roja/Morada	_____	_____
2. Amarilla	_____	_____
3. Blanca	_____	_____
d) Cebolla Importada		
1. Roja/Morada	_____	_____
2. Amarilla	_____	_____
3. Blanca	_____	_____

7. ¿Tiene usted información sobre los precios a que se venden estos productos en el en otros lugares del país o en otros establecimientos?

- a) Sí, b) No.

8. Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo se entera? _____

9. Si es posible estimar, ¿cuáles son los gastos generales y de comercialización en que usted incurre por año para la cebolla? **Nota: Especificar cualquier otro período con el que se pueda estimar el costo anual**

10. ¿A qué precio vendió usted el su producto la última vez o se vende actualmente?

TIPO	PRECIO	UNIDAD DE COMPRA (libra, kilo, quintal, etc.)
e) Cebolla Criolla	_____	_____
1. Roja/Morada	_____	_____
2. Amarilla	_____	_____
3. Blanca	_____	_____
f) Cebolla Importada	_____	_____
1. Roja/Morada	_____	_____
2. Amarilla	_____	_____
3. Blanca	_____	_____

11. ¿Cómo ha variado el precio a que usted compra la cebolla durante el último año?

- a) Ha aumentado
 b) Ha disminuido
 c) Ha permanecido igual
 d) No sé

12. ¿Cómo ha variado el precio a que usted vende la cebolla durante el último año?

- a) Ha aumentado
 b) Ha disminuido
 c) Ha permanecido igual
 d) No sé

13. ¿Cómo han variado sus ventas de cebolla durante el último año?

- a) Ha aumentado _____
 b) Ha disminuido _____
 c) Se ha mantenido igual _____
 d) No sé _____

14. ¿Espera usted de las ventas de la cebolla en el futuro...?

- a) Aumenten _____ b) Disminuyan _____
c) Se mantengan igual _____ d) No sé _____

15. ¿Cuáles son las condiciones de compra de usted hacia sus suplidores?

- a) Pago de inmediato b) A crédito, especifique condiciones _____
c) Pago por adelantado d) Otra, especifique, _____

16. ¿Cuáles son las condiciones de venta de usted hacia sus clientes?

- a) Pago de inmediato b) A crédito, especifique condiciones _____
c) Pago por adelantado d) Otra, especifique, _____

17. ¿A quién le vende usted estos productos que comercializa?

- a) A detallistas
b) A mayoristas
c) Distribuidores ambulantes
d) A hoteles y/o restaurantes
e) A instituciones
f) A consumidores finales
g) Otro, especifique

18. ¿Ofrece usted algún apoyo a sus clientes para mejorar las relaciones comerciales y/o la comercialización del banano?

- a) Sí b) No Especifique: ____

19. ¿Establece usted alguna condición especial para aceptar algún suplidor?

- a) Sí b) No
Especifique: _____

20. ¿Establece usted alguna condición especial para comprar directamente de un productor?

- a) Sí b) No

Especifique: _____

