



# FOSC

Fondo de Apoyo a la Sociedad Civil para el  
Manejo Integral y Sustentable de los Bosques  
Financiado por DANIDA

El mercado de La Paz, Cochabamba,  
Santa Cruz y Trinidad para pulpas  
de asaí, majo y copoazú, aceite  
de majo y manteca de copoazú

**DOCUMENTO  
DE TRABAJO**



N<sup>o</sup> 14 Febrero 2016



## DOCUMENTO DE TRABAJO

Febrero 2016 / N°14

### Conservación Estratégica

El mercado de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Trinidad para pulpas de asaí, majo y copoazú, aceite de majo y manteca de copoazú

Horacio Lorini Rodriguez

Foto: Oxfam / Patricio Crooker

El desarrollo de la presente investigación ha sido posible gracias al apoyo de la FOSC. Las opiniones expresadas en el documento son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente la opinión de los financiadores.

Este documento se puede descargar de forma gratuita desde <http://www.conservation-strategy.org>

# FOSC

Fondo de Apoyo a la Sociedad Civil para el  
Manejo Integral y Sustentable de los Bosques  
Financiado por DANIDA

## TABLA DE CONTENIDO

1. Antecedentes	1
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo general	3
2.2 Objetivos específicos	3
3. Metodología	3
3.1 Revisión bibliográfica y entrevistas con informantes clave	3
3.2 Entrevistas a clientes institucionales e intermediarios	4
3.3 Caracterización de las cadenas de valor	7
4. Resultados	8
4.1 Caracterización de las cadenas de valor a partir de los emprendimientos entrevistados	13
4.1.1 La cadena de valor de pulpas congeladas	13
4.1.2 La cadena de valor de aceites amazónicos	37
4.1.3 Actores interesados en participar de la cadena de pulpas congeladas	44
4.1.4 Actores interesados en participar de la cadena de aceites amazónicos	50
4.2 Demanda insatisfecha	53
4.3 Análisis de precios	53
4.4 Perspectivas y oportunidades de crecimiento	57
4.4.1 Capacidad instalada para el acopio	59
4.4.2 Orientaciones de los clientes en torno a plazas y sistemas de comercialización	60
4.5 MTA SRL y ACOPEMA-A desde la percepción de sus clientes	61
4.5.1 Caracterización de los productos desde la percepción de los clientes	61
4.5.2 Caracterización de los procesos desde la percepción de los clientes	63
4.5.3 La relación comercial desde la percepción de los clientes	64
4.6 Nuevas zonas productoras	65
4.7 Promoción, ferias y eventos	66
4.8 Condiciones de los mercados de pulpas y aceites	66
5. Conclusiones	67
6. Agradecimientos	70
7. Bibliografía	70
8. Anexos	70

## 1. Antecedentes

El año 1996 seis países amazónicos, incluido Bolivia, priorizaron un grupo de cuatro especies promisorias amazónicas, entre las que se encontraba el copoazú (TCA & FAO 1996a). Este trabajo que se desarrolló bajo el marco del Tratado de Cooperación Amazónica, se hizo efectivo a partir de diferentes talleres y mesas redondas<sup>1</sup> con expertos de cada país, así como a partir de los resultados de diferentes investigaciones con especies amazónicas que en su momento se plasmaron en el libro "Frutales y Hortalizas Promisorios de la Amazonia" (TCA & FAO 1996b). El majo se incluyó dentro de un segundo grupo de 13 especies priorizadas, pues este trabajo precisaba definir un número pequeño de plantas amazónicas sobre las que se pudieran concentrar las inversiones de cada país. Es en tal sentido que los países miembro impulsaron acciones para la promoción y utilización de las especies priorizadas en los años subsiguientes, encontrándose al presente posicionados diferentes productos de las mismas especies en mercados de países vecinos, como Perú y Brasil.

Aunque el asaí no formó parte del grupo de especies priorizadas por los países miembros del TCA, Brasil lo adoptó dentro del grupo de especies promisorias y le brindó suficiente impulso como para convertirlo en la segunda especie amazónica comestible de mayor irradiación mundial. Hasta mediados de los años 90, el asaí se consideraba un producto inferior, destinado a la alimentación de las poblaciones ribereñas y de los estratos de bajos ingresos de los centros urbanos de Brasil, pero a principios del presente siglo, el asaí fue descubierto por las academias y gimnasios, ganando espacio en los medios de prensa del Brasil (IPHAE 2015). Su promoción como alimento energético disparó la demanda del producto de tal forma, que la producción extractiva no consiguió aumentar en igual proporción (IPHAE 2015). Para el año 2012, Brasil llegó a producir 750.000 toneladas de frutos, de los cuales el 5% provino de áreas silvestres y el 95% de áreas implantadas entre 1990 y 2005 (IPHAE 2015).

En Bolivia, el mayor impulso al uso no consuntivo del bosque amazónico vino del sector privado y de las organizaciones no gubernamentales, destacando la labor del Instituto para el Hombre, Agricultura y Ecología (IPHAE), que desde el año 1995 apoyó a pequeños productores de Riberalta en el establecimiento de sistemas agroforestales. A partir de 70.000 plantines de copoazú implantados en aproximadamente 500 ha en Riberalta, IPHAE apoyó en la conformación de la empresa Madre Tierra Amazonia SRL (MTA SRL), que desde el año 2002 produce pulpas congeladas de frutos amazónicos, alcanzando el año 2015 una producción de 26 toneladas de pulpa procesada de copoazú.

Para el caso del asaí, la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN) fue pionera en el desarrollo de la cadena de valor, promoviendo en la comunidad de Porvenir del Territorio Indígena Originario Campesino del Bajo Paraguá, un modelo de negocio basado en la recolección de los frutos de asaí del medio silvestre. La conformación de la iniciativa productiva en Porvenir data del año 2008 y después de haber estimado el potencial productivo del bosque contiguo a la comunidad (450 Ton/año), se efectuaron las inversiones para la puesta en marcha del centro de despulpado en la comunidad. La primera transformación de frutos alcanzó las 4,2 toneladas de pulpa el año 2010, y para el año 2012 el emprendimiento ya había logrado producir 63,8 toneladas de pulpa (García & Urioste 2013), convirtiéndolo en el emprendimiento comunitario de mayor envergadura en el rubro. MTA SRL por su parte, incorporó el procesamiento de asaí el año 2010, obteniendo 230 kg ese año y de cuatro toneladas de pulpa la gestión 2014.

Desde el año 2014 el apoyo de FAN se trasladó hacia el norte amazónico, apoyando a los productores de Berlín y Carmen Alto en Beni (EVID'A), así como a la Asociación Integral de Cosechadores, Productores y Transformadores de Frutos del Abuna (ASICOPTA) en Pando. También cabe destacar el apoyo de la Gobernación del Beni, el Gobierno Municipal de Riberalta, el Programa Mundial de Alimentos y Heifer Bolivia en el proceso de implementación de la

---

<sup>1</sup> Taller Regional sobre Conservación y Uso Sostenible de Recursos Fitogenéticos en Cultivos Amazónicos, Belém do Pará, Brasil, 1994; Mesa Redonda sobre Microempresas Agroindustriales como Factor de Desarrollo Sostenible de la Región Amazónica, Iquitos, Perú, 1994; Curso/Taller Procesamiento a Pequeña Escala de Frutas y Hortalizas Amazónicas, Pucallpa, Perú, 1996.

planta despulpadora de la comunidad de Berlín, misma que tiene una capacidad de producción de 12 toneladas al año y es administrada por la Asociación Comunitaria de Productores Ecológicos de Majo y Asaí Amazónico (ACOPEMA-A). Los productos EVID'A por su parte, son producidos por la Asociación Indígena de Productores y Recolectores de Asaí y Majo de Carmen Alto (AIPRAMCA).

En el extremo norte de Bolivia, la Universidad Amazónica de Pando (UAP) implementó el 2011 una Planta Piloto de Procesos Industriales, que a través de su línea de producción de frutos (UNIFRUT), viene comercializando pulpas congeladas de copoazú, majo y asaí. En esta ciudad también se encuentran dos emprendimientos privados que dinamizaron el mercado de frutos amazónicos: la Despulpadora Pichigo, que con diez años de trabajo ofrece una alta diversidad de pulpas congeladas<sup>2</sup>; y la Despulpadora Mapinguari, que entre el 2005 y 2014, produjo pulpas de asaí de muy alta calidad.

El mayor impulso al mercado de los productos de majo lo dio Conservación Internacional en el norte de La Paz, generando información del potencial productivo de los bosques, apoyo en la conformación de organizaciones productivas, apoyo en la financiación de sus emprendimientos productivos y elaboración de planes de negocios. Las organizaciones apoyadas por Conservación Internacional fueron Simay, la Asociación Integral de Sayaleros del Irimo y la comunidad de Santa Rosa de Maravilla en la TCO Tacana. Otros emprendimientos involucrados en la cadena de valor del majo son la Planta Piloto de Procesos Industriales, MTA SRL, ACOPEMA-A y la Asociación Agropecuaria Forestal y Artesanal Idiama.

Además de los emprendimientos comunitarios mencionados, hoy confluyen en el mercado pulpas de asaí y principalmente copoazú, producidas por emprendimientos privados como AYVAR, PULPA FRUT, SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL FRUPA SRL, PULPA CRUZ y AGROINDUSTRIAS DE LA SELVA.

En mayo del 2015, Conservation Strategy Fund (CSF) se involucró en el mercado de productos derivados del asaí, majo y copoazú, desarrollando estudios de mercado por encargo de la Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra en las ciudades de Riberalta, Cobija y La Paz. En estas ciudades se caracterizó la demanda a nivel de consumidores, intermediarios y clientes institucionales, estimando el tamaño del mercado para los productos priorizados por IPHAE para el presente estudio. Entre los resultados de mayor relevancia destaca el nivel de conocimiento de la población paceña en torno a productos derivados del copoazú y el majo, que por ejemplo, para el caso del jugo de copoazú involucra al 21,3% de la población mayor a 18 años y para sus pulpas a un 6,7% de este segmento, representando un tamaño de mercado estimado en 114.830 personas que alguna vez probaron y gustaron de los jugos de copoazú, así como de 36.262 personas que alguna vez compraron y gustan de las pulpas de ésta especie. Para el caso del majo resultó inesperado el nivel de conocimiento de la especie dentro de la población paceña (16%), pues resultó mayor al del asaí (10%), sin embargo, la fracción de personas que llegaron a probar productos de ambas especies constituyen una fracción menor, por ejemplo, para el caso de la leche de majo, de un 8,6% de la población, así como del 4,5% para las pulpas de asaí.

A través de información proporcionada por intermediarios y clientes institucionales, se pudo establecer también la dinámica del mercado para los productos analizados, estableciéndose un crecimiento acelerado de la demanda por pulpas congeladas en las tres ciudades. Por ejemplo, la tienda IRUPANA SOPOCACHI de La Paz, mencionó que el año 2013 comercializaba cinco pulpas congeladas por mes y que actualmente comercializa 80 pulpas/mes, en tanto la despulpadora PICHIGO de Cobija mencionó que su producción se quintuplicó durante diez años de operación. Este crecimiento del mercado viene enfrentándose a falta de abastecimiento constante y demanda insatisfecha, aspecto que brinda importantes oportunidades de mercado para las despulpadoras MTA SRL y ACOPEMA-A.

Hasta la gestión 2014, MTA SRL se enfrentó a limitaciones financieras para comprar producto, baja producción e inestabilidad en la provisión de asaí, así como altos costos de almacenamiento en la planta de Riberalta y de transporte hacia otros departamentos (A. Llanque com. pers. 2015). A través del programa "Diversificación de

---

<sup>2</sup> Que incluye al copoazú, pero no al majo ni asaí.

medios de vida con gestión integral sustentable de bosques, para la adscripción al Mecanismo Conjunto de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático, hacia el vivir bien de comunidades amazónicas", IPHAE y el Fondo de Apoyo a la Sociedad Civil (FOSC), pretenden consolidar el nivel de transformación de frutos amazónicos de tres despulpadoras asentadas en la zona de Riberalta: MTA SRL, ACOPEMA-A y la planta de Buen Futuro que entrará en operaciones el año 2017, encargando a CSF la caracterización de los mercados de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz de la Sierra, El Alto y Trinidad, información que permitirá orientar las acciones estratégicas de éstas despulpadoras en dirección de las demandas del mercado.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Establecer las necesidades e intereses de clientes institucionales e intermediarios de productos priorizados de asaí, majo y copoazú en los mercados de La Paz, El Alto, Santa Cruz de la Sierra, Cochabamba y Trinidad, a fin de orientar estrategias comerciales que dinamicen el mercado de estos productos a lo largo de cada cadena de valor.

### 2.2 Objetivos específicos

1. Generar una base de datos que caracterice a los principales compradores de productos priorizados de asaí, majo y copoazú, así como a sus ofertantes de productos.
2. Caracterizar las cadenas de valor para productos priorizados de asaí, majo y copoazú, con información que refleje los intereses y necesidades de cada eslabón, así como la dinámica comercial que se establece a lo largo de cada cadena identificada.
3. Generar un informe técnico sobre las condiciones de mercado de pulpas de asaí, majo y copoazú, manteca de copoazú y aceite de majo a nivel nacional.

## 3. Metodología

### 3.1 Revisión bibliográfica y entrevistas con informantes clave

Para evitar la generación de información repetitiva o de poca utilidad comercial, se recopiló información de mercado publicada para las especies priorizadas, pues en Bolivia existen experiencias puntuales de comercialización de los productos priorizados por la presente consultoría. Se gestionó la obtención de estudios de mercado, planes de negocios y perfiles de mercado que hubieran podido generarse a través de diferentes emprendimientos o instituciones de apoyo, contactando en principio a los actores indetificados por CSF a través de consultorías previas.

En Bolivia existe dificultad para acceder a documentos técnicos y en raras ocasiones se llegan a publicar estudios de naturaleza comercial, por lo que el diagnóstico se complementó con entrevistas a informantes clave que participaron en experiencias de comercialización de los productos priorizados para esta consultoría.

## 3.2 Entrevistas a clientes institucionales e intermediarios

En el afán de generar información que permita una adecuada caracterización del mercado, se efectuaron entrevistas con intermediarios y clientes institucionales de cada cadena de valor. Para las entrevistas se elaboró un marco de preguntas orientativas que guiaron el desarrollo de entrevistas semi-estructuradas. Posteriormente se compartió el marco de preguntas con personal de IPHAE, recibiendo complementaciones al cuestionario que se incorporaron de la siguiente manera:

### **Información general**

- Cual es su nombre y el de su emprendimiento?
- Que lo motivó a emprender en este negocio?
- Usted comercializa alguno de los productos priorizados (se lista los productos definidos para el presente estudio)?
- En que presentaciones y a que precio los vende?
- Le parece adecuada la presentación actual de los productos, o sugiere otra?
- Desde cuando vende los productos priorizados?

### **Caracterización de proveedores de los productos priorizados**

- Usted tiene muchos o pocos proveedores de los productos priorizados?
- Quiénes son sus proveedores y donde se encuentran?
- Qué volumen compra mensualmente (de cada proveedor)?
- Hay épocas en las que se incrementa este volumen de compra?

### **Información del cliente del cliente**

- Como son los clientes que le compran a usted? Son de diferentes segmentos del mercado?
- Qué porcentaje corresponde a cada segmento?
- Cuales serían los intangibles que guían la decisión de compra en sus clientes?
- Piensa que el precio es importante para sus clientes?
- Cree que los productos que usted comercializa pueden ser reemplazados por otros productos del mercado por sus clientes?
- De qué tamaño piensa que es el mercado, cree que hay suficientes clientes como para que ingresen nuevas empresas?

### **Comportamiento de ventas**

- Cuanto calcula que vende al año (día, mes o semana)?
- Como fue el comportamiento de ventas en los últimos años (crecio, disminuyó)?
- Encontró ultimamente nuevos puntos de venta?

### **Caracterización de la competencia**

- Cuantos negocios similares hay en la ciudad, aquellos que considera su competencia?
- Que tipo de relación tiene con su competencia?
- Conoce los precios a los que vende su competencia?

### **Disponibilidad de relacionamiento**

- A que precio recibe los productos que vende?

- Su proveedor le ofrece algún tipo de promoción?
- Cuál es la ventaja que le ofrece su proveedor (factura, precio, combos promocionales, etc)?
- Le interesaría comercializar productos de MTA SRL y ACOPEMA-A?

Contando con un marco de preguntas definido, se efectuaron reuniones con Aymara Llanque de IPHAE para definir una lista de clientes institucionales e intermediarios a entrevistar, consultando el interés de MTA SRL sobre la calidad de los actores que le interesaba incluir en el diagnóstico. Aymara Llanque recomendó enfocar el estudio en clientes actuales y en clientes potenciales que pudieran interesarse en comercializar los productos priorizados para esta consultoría, por lo que las entrevistas con clientes actuales se enfocaron en identificar aspectos positivos y negativos de la relación comercial actual, mientras las entrevistas con clientes potenciales se enfocaron en establecer el grado de conocimiento e interés de actores del mercado relacionados con productos alimenticios y cosméticos, aprovechando éstas entrevistas para promocionar los productos ofertados por MTA SRL y ACOPEMA-A, resaltando las propiedades nutraceuticas y organolépticas de cada producto. Para éste último objetivo, se solicitó a IPHAE material promocional de cada producto, logrando repartir a clientes potenciales material impreso sobre las pulpas de copoazú, majo y asaí, así como compartir información digital de fichas técnicas de la manteca de copoazú y aceite de majo.

Finalmente se solicitó a MTA SRL priorizar a los clientes actuales de cada ciudad para la programación de las entrevistas. Lastimosamente, MTA SRL solo priorizó a un cliente actual por ciudad, por lo que se tomó la decisión de seleccionar un grupo mayor de clientes actuales para poder caracterizar mejor las cadenas de valor.

Para el caso de los clientes potenciales se emplearon diferentes criterios de priorización. En principio se efectuó un trabajo de gabinete consultando el Directorio Empresarial de Fundempresa para cada ciudad. De este trabajo resultó una lista de clientes potenciales del rubro de alimentos y bebidas, donde normalmente se incluye a las empresas dedicadas a la distribución de alimentos, además de aquellas empresas dedicadas al expendio. Debido a que el Directorio Empresarial de Fundempresa presenta información general de cada negocio, se aplicaron criterios subjetivos para seleccionar un grupo menor de empresas de expendio de bebidas y alimentos que pudieran relacionarse con las cadenas de valor de los productos definidos bajo esta consultoría, estos fueron:

1. Se prioriza a la empresa que oferta productos saludables
2. Se prioriza a los establecimientos que incluyen en la descripción del negocio la oferta de jugos o refrescos naturales
3. Se prioriza a las empresas que cuenten con registro actualizado en Fundempresa

El segundo criterio de priorización corresponde a un criterio subjetivo definido por la consultoría, pues se consideró que para estos emprendimientos ofertar un jugo destaca una valoración mayor por éste producto respecto a los establecimientos que ofrecen gaseosas o que directamente no ofertan bebidas. Esto no quiere decir que los emprendimientos que quedaron fuera de la priorización no constituyan clientes potenciales, simplemente corresponden a empresas que con la herramienta empleada no pudieron ser identificados como clientes potenciales. En el mismo sentido tuvo que aplicarse el tercer criterio de priorización, pues el Directorio Empresarial no despliega información alguna para las empresas con registro desactualizado (dentro de este grupo pueden encontrarse empresas que dejaron de existir). La **Tabla 1** muestra la relación de empresas que cuentan con registro actualizado respecto a las que no cuentan con el mismo.

**Tabla 1:** Empresas de expendio y distribución de comidas y bebidas registradas en Fundempresa

Departamento	Actividades de expendio de comida y bebidas	Expendio de comidas en locales	Expendio de comidas en locales con info actualizada	Expendio de bebidas en locales	Expendio de bebidas en locales con info actualizada
La Paz	3.055	2.653	1.066	186	55
Santa Cruz	3.293	2.636	1.000	262	66
Cochabamba	2.572	2.203	870	344	44
Beni	367	271	106	93	12
<b>TOTAL</b>	<b>9.287</b>	<b>7.763</b>	<b>3.042</b>	<b>885</b>	<b>177</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información del Directorio Empresarial – Fundempresa

Otras categorías consultadas del Directorio Empresarial fueron las que corresponden a las de "Industria Manufacturera", específicamente para las actividades de "Elaboración de bebidas no alcohólicas: producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas" y "Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico". También se emplearon palabras clave para la búsqueda de empresas que pudieran encontrarse inadecuadamente asignadas o bajo la categoría "Otras industrias manufactureras n.c.p."

Para identificar clientes potenciales entre las empresas manufactureras se emplearon los siguientes criterios:

1. Se prioriza a la industria que produce jugos o refrescos naturales
2. Se prioriza a la empresa que produce o distribuye cosméticos, debido a que la manteca de copoazú y el aceite de majo se comercializan en el segmento de productos cosmeceúticos
3. Se prioriza industrias chocolateras, pues la manteca de copoazú cuenta con propiedades similares a la manteca de cacao
4. Se prioriza a las empresas que cuenten con registro actualizado en Fundempresa

Al igual que en las categorías anteriores, el registro Fundempresa para actividades manufactureras mostró un grupo grande de emprendimientos con registros desactualizados, la **Tabla 2** esquematiza esta relación.

**Tabla 2:** Empresas manufactureras de bebidas no alcohólicas y de productos botánicos de uso cosmético

Departamento	Industrias de bebidas no alcohólicas	Industrias de bebidas no alcohólicas con info actualizada	Industrias y distribuidores de cosméticos	Industrias y distribuidores de cosméticos con info actualizada
La Paz	144	36	104	54
Santa Cruz	151	77	103	54
Cochabamba	172	84	46	23
Beni	35	15	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>502</b>	<b>212</b>	<b>254</b>	<b>132</b>

Fuente: Elaboración propia con base a información del Directorio Empresarial – Fundempresa

Finalmente se complementó la búsqueda de empresas a través de Facebook empleando la opción de páginas sugeridas a partir de una dirección de interés, llegando a identificar de esta manera algunos emprendimientos informales que se incluyeron en la lista de clientes potenciales.

Para la priorización de empresas del rubro de cosméticos y productos cosmeceúticos, se gestionó ante la Fundación Amigos de la Naturaleza una base de datos generada por esa institución para Santa Cruz de la Sierra, orientada a productos similares a los ofertados por MTA SRL, pues las empresas que corresponden al cliente tipo normalmente

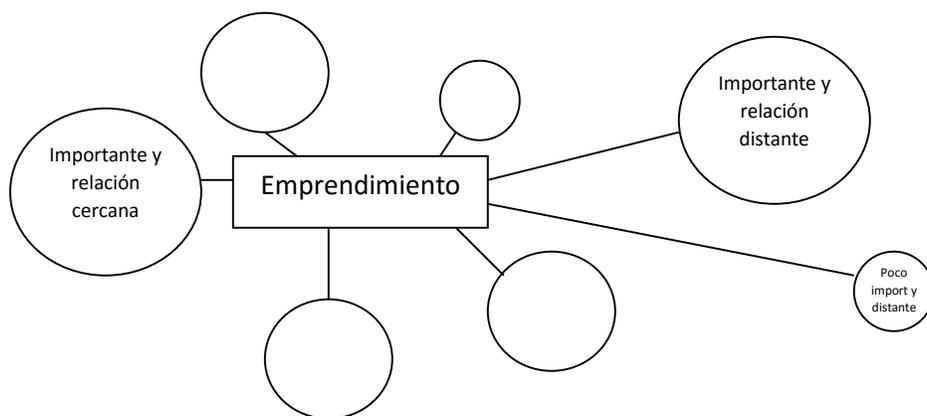
son de carácter más artesanal y difíciles de identificar a través de las categorías del Directorio Empresarial - Fundempresa.

Concluido el trabajo de gabinete y una priorización inicial de empresas, se visitaron tiendas de productos naturales en cada ciudad para una segunda priorización de los emprendimientos a ser entrevistados, entendiendo que las empresas que cuentan con productos en el mercado corresponden a negocios activos.

Finalmente, durante el desarrollo de las entrevistas a informantes clave y emprendimientos de cada ciudad las listas fueron enriquecidas y ajustadas al conocer las relaciones comerciales de cada eslabón y la presencia de otros actores incluidos o que pudieran incorporarse a cada cadena de valor.

### 3.3 Caracterización de las cadenas de valor

Al concluir las entrevistas semi-estructuradas, se solicitó a ciertos emprendimientos<sup>3</sup> elaborar un diagrama que refleje las relaciones comerciales entre su negocio con proveedores y clientes, con el objetivo de caracterizar la posición de cada negocio en la cadena de valor. La **Figura 1** representa gráficamente estas relaciones y debe leerse de la siguiente manera: El tamaño de los círculos representa la importancia de cada cliente o proveedor desde el punto de vista del emprendimiento, cuanto más grande el círculo, mayor el grado de valoración que otorga el emprendimiento al actor (esta caracterización corresponde a un análisis multicriterio, particular de cada productor); la distancia a la que se representa cada actor (círculo) indica el grado de relacionamiento del emprendimiento con éste actor, cuanto más cerca se represente el círculo, mayor el grado de relacionamiento con el cliente o proveedor.



**Fig. 1:** Diagrama que refleja la relación entre clientes y proveedores con cada emprendimiento entrevistado

La información generada a través de esta herramienta se empleó para configurar las cadenas de valor que se estructuran en cada ciudad para el rubro de aceites, así como para el rubro de pulpas.

<sup>3</sup> Con algunos emprendimientos no se desarrolló este trabajo, pues no participaban de ninguna manera en las cadenas de valor actuales o de productos relacionados.

## 4. Resultados

Con base al presupuesto definido para la caracterización de los mercados de Trinidad, Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba, se efectuaron tres viajes de una semana a cada ciudad durante el mes de octubre y el mes de diciembre. Producto de este trabajo se llegó a entrevistar a 11 emprendimientos en la ciudad de Santa Cruz (**Tabla 3**), 14 en la ciudad de Cochabamba (**Tabla 4**) y 11 emprendimientos en la ciudad de Trinidad (**Tabla 5**).

Al iniciarse el trabajo en la ciudad de Santa Cruz se entrevistó tres informantes clave que se relacionaron con emprendimientos productivos y experiencias comerciales para los productos priorizados:

1. Paola Navarro de FAN: Brindo orientaciones importantes con base a la experiencia de FAN en la Iniciativa Porvenir y sugirió actores de la cadena de valor a tomar en cuenta.
2. Sonia Camarata de Fundación Trabajo y Empresa (FTE): Caracterizó el mercado de productos cosméticos con base a la experiencia de la gestora comercial que formó FTE: BeGreen Trade.
3. Karen García: Gestora de la Iniciativa Porvenir y ex-empleada de FAN, proporcionó orientaciones comerciales con base a lecciones aprendidas.

Para la ciudad de Cochabamba se identificó a Jenny Pimentel como informante clave, tomando en cuenta que la misma trabajó como consultora para FAN con los emprendimientos de ACOPEMA-A y ASICOPTA, dedicándose actualmente a la distribución de pulpas en Cochabamba a través de su empresa EXÓTICO Y SILVESTRE. Por dificultad en conciliar las agendas de Jenny Pimentel y las del consultor, la entrevista con ella se desarrolló vía WhatsApp, lo que permitió destinar más tiempo para contactar a clientes priorizados en la ciudad de Cochabamba y lograr un número mayor de entrevistas respecto a Santa Cruz.

En el mes de noviembre se iniciaron las entrevistas con clientes actuales y potenciales en la ciudad de La Paz, actividad que se extendió hasta el mes de diciembre del 2015, logrando 12 entrevistas (**Tabla 6**). De igual forma, las entrevistas en la ciudad de El Alto se desarrollaron entre el mes de diciembre del 2015 y enero del 2016, contando con siete actores entrevistados para ésta ciudad (**Tabla 7**). La ciudad que representó mayores dificultades para caracterizar el mercado fue El Alto, pues varios comercializadores se negaron a brindar entrevistas y fue difícil conciliar las agendas de industriales con las de la consultoría, sobre todo porque la misma se desarrolló en época de vacaciones y cierre de gestión.

La base de datos que se presenta en formato Excel (**Anexos**), incluye una hoja de cálculo que lista 546 emprendimientos relacionados con las cadenas de valor de los productos definidos bajo esta consultoría, así como una base de información de las respuestas proporcionadas por los emprendimientos entrevistados, ubicadas en la segunda hoja de cálculo para el caso de las pulpas y en la tercera hoja de cálculo para aceite de majo y manteca de copoazú. Vale la pena mencionar que a lo largo de las entrevistas, no todos los emprendimientos brindaron respuesta a todas las preguntas formuladas; así como en otros casos se determinó innecesario aplicar todas las preguntas del cuestionario diseñado para ciertos actores, dada la poca relación actual de algunos actores con las cadenas de valor definidas.

**Tabla 3:** Clientes actuales y potenciales entrevistados en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra y productos de interés

Emprendimiento	Tipo	Contacto	Cargo	Productos de interés	Tipo de cliente
AÇAÍ FRUT	Re-empacador	Carlos Simon	Propietario	Pulpa de asaí	Actual MTA
ADA	Cosmética	Abel Edson Llanos	Propietario	Manteca de cupuazu Aceite de castaña Aceite de palma real (buriti) Aceite de chonta loro (muru muru)	Actual MTA
AGROSELLER	Broker de alimentos	Emilio Pualuan	Gerente Propietario	Aceite de majo Aceite de palma real (buriti) Aceite de chonta loro Aceite de castaña Liofilizado de asaí	Potencial
AMAZONIAN FRUTS	Snack	Dilfredo Moreno	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de majo Pulpa de copoazú	Actual ACOPEMA Actual MTA
JUGOSO ZUMOTERAPIA	Snack	Gerónimo Cabrera	Propietario	Pulpa de asaí	Interesado
EL TABANO	Restaurante	Rene Ibañez Salazar	Propietario	Pulpa de copoazú	Actual
ENIBESA SRL	Industria alimenticia	Takashi Bravo	Gerente Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Interesado
JE BOLIVIA SRL	Distribuidor de alimentos	Aldo Jaldin	Gerente General	Pulpa de asaí Pulpa de majo	Muy interesado
NATUR	Industria alimenticia	André Luiz Nápravník	Gerente General	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Interesado
NATURALIA	Tienda de productos naturales	Michael Valarin	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Actual MTA
TOJO SRL	Distribuidor de alimentos	Yuri Suárez	Socio	Leche de majo Aceite de castaña Aceite de copaibo Sangre de grada	Interesado

**Tabla 4:** Clientes actuales y potenciales entrevistados en la ciudad de Cochabamba y productos de interés

Emprendimiento	Tipo	Contacto	Cargo	Productos de interés	Tipo de cliente
A&E	Cosmética	Walter Rico Reintsch	Gerente Propietario	Manteca de copoazú Aceite de majo Aceite de castaña Aceite de palma real (buriti) Pulpa de copoazú Pulpa de asaí Pulpa de sinini Pulpa de cayu Pulpa de cedrillo Pulpa de camu camu	Actual MTA
AGRO-UMSS	Industria alimenticia	Hugo Laguna	Responsable de Planta	Pulpa de copoazú	Interesado
AYVAR	Despulpadora	Huascar Ayala		Manteca de copoazú	Interesado
BIO LEON	Tienda de productos naturales	Sandra Herbas	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Interesado
CAYENA	Restaurante	Madelen Alejo		Pulpa de copoazú	Potencial
CIENCIA INNOVACIÓN Y NUTRICIÓN	Industria alimenticia	Leonel Villegas	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Muy interesado
ECO NATURAL	Cosmética	Lineth Herbas		Manteca de copoazú Pulpa de copoazú Pulpa de asaí	Actual MTA
ESKEMAS	Tienda de productos naturales	Edgar Ipamo	Encargado de Tienda	Pulpa de asaí Pulpa de majo Aceite de majo Aceite de almendra Crema de copoazú	Muy interesado
HOTEL ANTEUS	Hotel	Luis Prudencio	Socio	Pulpa de asaí Pulpa de majo Pulpa de copoazú	Interesado
LABORATORIO VALENCIA	Industria alimenticia	Avidan Valencia	Gerente de Investigación, Desarrollo e Innovación	Manteca de copoazú Liofilizado de asaí	Muy interesado
SALUNAT	Distribuidor de alimentos	Felicidad López	Propietario	Aceite de majo Pulpa de asaí	Interesado
SUPER TURISTICO OKEY	Tienda de productos naturales	Constantino Hinojosa Barrios	Gerente General	Pulpa de copoazú	Interesado
	Distribuidor de alimentos	Madelen Alejo	Emprendedora	Pulpa de copoazú	Interesado
	Distribuidor de alimentos	Maritza Titos	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú Pulpa de majo Pulpa de sinini Liofilizado de asaí	Actual MTA

**Tabla 5:** Clientes actuales y potenciales entrevistados en la ciudad de Trinidad y productos de interés

<b>Emprendimiento</b>	<b>Tipo</b>	<b>Contacto</b>	<b>Cargo</b>	<b>Productos de interés</b>	<b>Tipo de</b>
AQUAMASTER	Distribuidor de alimentos	Marcos Venicius Monteiro	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú Pulpa de sinini Pulpa de acerola Pulpa de mango Pulpa de cayu Pulpa de guayaba	Muy interesado
ASAI TROPIC	Snack	Marcela Cartagena Cruz	Propietario	Pulpa de asaí	Actual MTA
EL TABANO	Restaurante	Rene Ibañez Salazar	Propietario	Pulpa de copoazú	Actual MTA
LA CASONA	Restaurante	Katia Natush	Propietario	Pulpa de copoazú	Actual MTA
NUDELPA LTDA	Industria alimenticia	Milkho Vaca Roca	Gerente Administrativo	Pulpa de tamrindo Pulpa de copoazú Pulpa de asaí Pulpa de majo	Muy interesado
SCARCHAS Q'RICO	Snack	Esther Crávez	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Actual MTA
SKARCHAS	Snack	Jaqueline Justiniano	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Actual MTA
SUPERMERCADO LA FAMILIA	Supermercado	Luis Alberto Vaca	Propietario	Pulpa de copoazú	Actual MTA
SUPERMERCADO TRINIDAD	Supermercado	Vania Patricia Herrera	Gerente General	Pulpa de copoazú	Actual MTA
SVS REPRESENTACIONES	Distribuidor de alimentos	Susana Vaca	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Actual MTA
	Comercializador	Elía Sucubono	Propietario	Aceite de majo	Interesado

**Tabla 6:** Clientes actuales y potenciales entrevistados en la ciudad de La Paz y productos de interés

Emprendimiento	Tipo	Contacto	Cargo	Productos de interés	Tipo de cliente
AGRONATSA	Cosmética	Analia Gonzales Iturri	Gerente de Producción	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú Pulpa de sinini Asaí liofilizado Manteca de copoazú Aceite de majo	Interesado
BLENDER'S NATURAL JUICE	Snack	Juan Pablo Urquizo	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Interesado
COSNABOL	Cosmética	Roger Veliz	Gerente Propietario	Aceite de almendra Manteca de copoazú Aceite de majo	Interesado
DELIZIA	Industria alimenticia	Adrian Paniagua	Jefe de Control de Calidad	Pulpa de asaí Pulpa de majo Pulpa de copoazú	Muy interesado
EL HORNO CAMBA	Restaurante	Nadesda Romero	Gerente Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Actual MTA
HELADOS SPLENDID	Industria alimenticia	Edgar Hevia	Propietario	Pulpa de copoazú	Muy interesado
HOTEL CALACOTO	Hotel	Iván Gandarillas	Gerente de Eventos	Pulpa de copoazú	Muy interesado
IRUPANA CALACOTO	Tienda de productos naturales	Ana Quisbert	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Actual MTA
JUICE & PUNCH SRL	Snack	Alejandra Calvimonte	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Potencial
PALADAR	Distribuidor Restaurante	Javier Escobar	Gerente Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Actual MTA
VENTANA AMAZÓNICA	Distribuidor de alimentos	Ana Lucia Reis	Asociada	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Interesado
	Distribuidor de alimentos	Maritza Titos	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú Pulpa de majo Pulpa de sinini Liofilizado de asaí	Actual MTA
	Distribuidor de alimentos	Madelen Alejo	Emprendedora	Pulpa de copoazú	Interesado
	Distribuidor de alimentos	Maritza Titos	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú Pulpa de majo Pulpa de sinini Liofilizado de asaí	Actual MTA

**Tabla 7:** Clientes actuales y potenciales entrevistados en la ciudad de El Alto y productos de interés

Emprendimiento	Tipo	Contacto	Cargo	Productos de interés	Tipo de cliente
B&B TOMADRIA	Confitería	Gladys Tórrez	Encargada de Compras		Potencial
DELIZIA	Industria alimenticia	Adrian Paniagua	Jefe de Control de Calidad	Pulpa de asaí Pulpa de majo Pulpa de copoazú	Muy interesado
D'FRUTA EXPRESS	Snack	Maya Gutierrez	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de majo Pulpa de copoazú	Interesado
IRUPANA CEIBO	Tienda de productos naturales	Ramiro Yanarico	Propietario		Potencial
SOALPRO SRL	Industria alimenticia	Sbonko Arce Velásquez	Gerente de División Líquidos		Potencial
SWEET CHERRY	Snack	Roger Beltrán	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de majo Pulpa de copoazú	Interesado
MOSTACHO	Snack	Parsi Loayza	Propietario	Pulpa de asaí Pulpa de copoazú	Muy interesado

En las secciones siguientes se desarrollan los temas consultados a los actores de las cuatro ciudades del eje central y Trinidad, con el fin de caracterizar el mercado y establecer las necesidades e intereses de clientes institucionales e intermediarios.

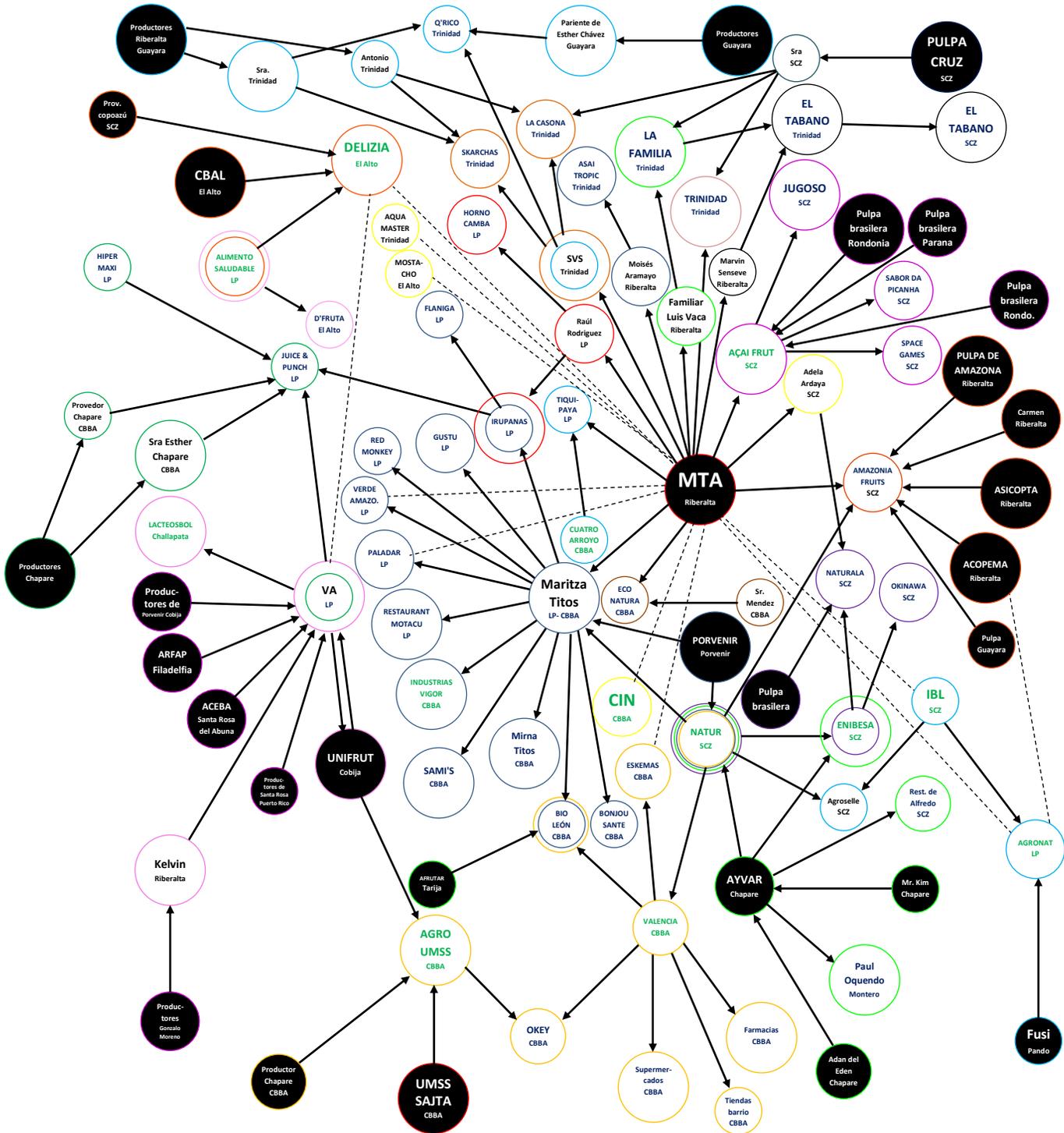
## 4.1 Caracterización de las cadenas de valor a partir de los emprendimientos entrevistados

Así como los productos de MTA SRL trascienden los límites territoriales de Riberalta, en los eslabones posteriores de las cadenas se observan también relaciones entre actores de diferentes ciudades, reflejando cadenas más intrincadas de las que se habían configurado al inicio de esta consultoría. De manera general, se observa que no todos los actores participan en las cadenas de todos los productos priorizados para esta consultoría, por lo que corresponde configurar cadenas de valor por rubro y en un contexto nacional.

### 4.1.1 La cadena de valor de pulpas congeladas

La **Figura 2** muestra las relaciones comerciales que se establecen entre los actores **entrevistados**, con sus clientes y proveedores a lo largo de la cadena de valor de pulpas congeladas. El tamaño de círculo que ocupa cada actor corresponde a la valoración que le otorga su proveedor o cliente a partir de los diagramas de Venn que se generaron. Ciertos actores ocupan más de un círculo con base al diferente grado de importancia que le otorgan otros nodos relacionados, y para identificar al actor que otorga cada valoración se emplean diferentes colores que relacionan a cada cliente con su proveedor. Así por ejemplo, la empresa ALIMENTOS SALUDABLES se representa como un proveedor importante para D'FRUTA EXPRESS (rosa), pero menos importante para DELIZIA (naranja).

**Fig. 2:** Cadena de valor de pulpas congeladas de asaí, copoazú y majo en el eje central y Trinidad



### LEYENDA

**Tamaño de los círculos:**

- Acto importante
- Acto medianamente importante
- Acto poco importante

**Colores de letra:**

- Blanco: Productor o transformador primario
- Negro: Intermediario
- Verde: Transformador secundario
- Azul: Comercializador
- Dos colores: Dos actividades

**Tipos de línea:**

- Relación potencial (Actor muy interesado en productos del otro actor)
- Relación comercial vigente (la flecha indica para dónde van los productos)

**Círculos con más de una línea:**

- Actor con diferente grado de valoración de importancia entre sus clientes. El color de línea de cada círculo vincula al cliente y su proveedor. Un actor puede contar con más de dos círculos concéntricos dependiendo como lo valoren otros actores relacionados

El diagrama también muestra la fortaleza de los enlaces entre los actores, pues el largo de las flechas indica cuán cercana es la relación entre actores: cuanto más corta, más fuerte y cotidiana; mientras las flechas largas reflejan relaciones más distantes entre los actores.

La **Figura 2** refleja las relaciones en la cadena de valor para pulpas de asaí, majo y copoazú principalmente, pues por falta de espacio se retiró algunos proveedores de otras especies de frutos. En la sección de **Anexos** se pueden identificar todos los proveedores de cada actor entrevistado.

En la **Figura 2** los actores ocupan posiciones cercanas a otros actores de la misma ciudad, permitiendo identificar la estructura de la cadena de valor de cada ciudad; es así que de manera general se observa que la cadena de valor más intrincada corresponde a la de la ciudad de Santa Cruz, mientras la red de la ciudad de El Alto solo muestra un actor que participa de la cadena de valor del copoazú (DELIZIA) y que se "conecta" con la cadena actual por su intención de comprar pulpas de MTA SRL y porque viene haciendo pruebas con pulpas de VENTANA AMAZÓNICA. La cadena de valor en Santa Cruz muestra emprendimientos conectados con actores de todas las ciudades estudiadas, es así que AMAZONIAN FRUITS se conecta con el mayor número de emprendimientos comunitarios entre todos los actores, IBL provee de asaí liofilizado a AGRONAT de La Paz, DELIZIA cuenta con un proveedor de copoazú cruceño, PULPA CRUZ vende en Trinidad, ENIBESA se provee de una empresa del Chapare y NATUR vende su producto a Maritza Titos de La Paz y Cochabamba. Esto es importante, pues es mejor para el éxito individual tener conexiones con una variedad de redes en lugar de muchas conexiones en una sola red, posición que podría posibilitar la conexión entre cadenas que no estén directamente relacionadas. En la práctica, esto último es lo que ocurrió en la relación de Maritza Titos y PORVENIR, enlace promovido por NATUR.

Otra particularidad de la cadena de valor en Santa Cruz es que la mayoría de los actores establecen relaciones cercanas con sus proveedores, mientras la proporción de relaciones cercanas es menor entre actores de otras ciudades. En Santa Cruz también se encuentran actores como NATUR que proveen productos a diferentes niveles de la cadena de valor (intermediarios, industrias y comercializadores).

La segunda cadena de valor donde confluyen muchos actores es Cochabamba, aunque en ésta son pocos los emprendimientos entrevistados que se relacionan directamente con MTA SRL (N=2), mostrando que la intermediación en esta plaza juega un rol importante. El comercio de productos de MTA SRL en Cochabamba se centraliza a través de Maritza Titos, así como para un grupo importante de restaurantes en La Paz.

Resulta interesante notar que las pulpas de productores del Chapare se destinen para los mercados de La Paz y Santa Cruz, antes que para la ciudad de Cochabamba. El único emprendimiento que parece relacionarse con productores del Chapare es AGRO-UMSS, aunque su principal proveedor de esta zona corresponde a una unidad técnica de la misma Universidad Mayor de San Simón (UMSS-SAJTA) y el segundo proveedor importante es UNIFRUT de Cobija.

La Paz se muestra como un mercado en desarrollo con síntomas de demanda insatisfecha, que empieza a incorporar productos del Chapare y Cobija. En ésta ciudad la intermediación también juega un rol importante, presentándose un solo comercializador (TIQUIPAYA) que accede directamente a los productos de MTA SRL dentro del grupo de actores entrevistados. VENTANA AMAZÓNICA se muestra como la principal articuladora entre los productores de Pando y clientes de La Paz, centralizando la producción de una diversidad amplia de productores rurales y dos asociaciones de Pando, materia prima que procesa en la Planta de Procesos Industriales de Pando (UNIFRUT) y luego comercializa directamente.

La cantidad de flechas que salen desde MTA SRL hacia clientes de Trinidad (N=5) refleja una historia de desabastecimiento de productos, que llevó a muchos comercializadores a buscar éstos a través de intermediarios en Riberalta, encontrándose cadenas rectas desde el transformador primario (MTA SRL) hasta el comercializador. El ingreso de nuevos proveedores de pulpas en este mercado (pulpa peluqueada y pulpa cruceña) también sugiere

demanda insatisfecha que MTA SRL no pudo cubrir a pesar de haber sido el primer y único proveedor de este producto en Trinidad.

A nivel de actores, se constata que Maritza Titos corresponde al emprendimiento más activo de la cadena de valor, pues se relaciona con proveedores de diferentes puntos del país y cuenta con la mayor cartera de clientes nacionales entre los actores entrevistados. Sin embargo, más allá del número de conexiones de un actor particular, es necesario analizar la calidad de esas conexiones para llegar a identificar a los actores más valiosos de la cadena de valor, es por ello que en las secciones subsiguientes se detallan los atributos comerciales asociados a cada actor.

## El primer eslabón: Productores y recolectores

En la sección introductoria se efectuó un repaso de los esfuerzos efectuados por diferentes instituciones en el afán de incorporar en el mercado productos de la biodiversidad, como los priorizados por la presente consultoría. Lastimosamente algunos de estos esfuerzos cesaron al momento de concluir los proyectos que impulsaban estas iniciativas, sin embargo, se encuentran también emprendimientos activos que lograron mantenerse en el tiempo de manera autónoma, así como iniciativas que siguen con apoyo de ONG y proyectos del Estado.

Las entrevistas con informantes clave<sup>1</sup> nos permiten identificar que entre las organizaciones de productores, se encuentran activas la Asociación de Recolectores de Frutos Silvestres de Porvenir, la Asociación de Productores y Productoras Agroforestales Amazónicas Vaca Díez (APPAA-VD), la Asociación de Productores Agroforestales Ecológicos Madre de Dios (APAE-MD), la Asociación Comunitaria de Productores Ecológicos de Majo y Asaí Amazónicos (ACOPEMA-A), la Asociación Integral de Cosechadores, Productores y Transformadores de Frutos del Abuna (ASICOPTA), la comunidad de Santa Rosa de Maravilla, la Asociación Indígena de Productores y Recolectores de Asaí y Majo Carmen Alto (AIPRAMCA), la Asociación de Recolectores de Frutas Amazónicas de Petronila (ARFAP), la Asociación de Comunidades Extractivistas del Bosque Amazónico (ACEBA) y la Asociación de Fruticultores de Tarija (AFRUTAR), todos ellos con plantas despulpadoras en operación.

Por otro lado, se cuenta con una diversidad alta de emprendimientos familiares de productores que vienen incorporando su producción en el mercado. Muchos de ellos en forma de pulpa obtenida manualmente, ya sea con la ayuda de tijeras o tenedores, ofertando un producto popularizado bajo el nombre de "pulpa peluqueada". La pulpa peluqueada es pulpa pura, sin contenido de agua, pero con poca garantía de haberse obtenido bajo adecuadas condiciones de inocuidad. Resulta complicado y fuera de los alcances de esta consultoría identificar éstos productores individuales, pero se sabe que algunos pueden llegar a ofertar hasta 1.000 kg de pulpa peluqueada por año desde la zona de Riberalta y hasta 2.000 kg de un productor de Porvenir en el departamento de Pando.

Los productores individuales que por el momento muestran mayor visibilidad en el mercado son aquellos que efectuaron inversiones en plantas despulpadoras y pueden ofertar volúmenes mayores a los que llegan a obtener los productores de pulpa peluqueada. Entre estos emprendimientos se encuentra la familia Ayala, que cuenta con sistemas agroforestales establecidos en Chimoré que abastecen su propia planta despulpadora.

La Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba, cuenta con una unidad técnica en el valle de Sajta con plantaciones de copoazú. En esta unidad se efectúa el peluqueado de los frutos de copoazú bajo condiciones inocuas para su comercialización.

---

<sup>1</sup> Desarrolladas en el marco de este proyecto, así como a través de proyectos previos ejecutados por CSF.

## El segundo eslabón: Transformación primaria

Como se mencionó en la sección previa, existen organizaciones comunitarias que cuentan con despulpadoras que les permiten ofertar actualmente producto al mercado. El emprendimiento que muestra mayor sostenibilidad financiera es el que lograron consolidar los recolectores del Bajo Paraguá: la ASOCIACIÓN ASAÍ PORVENIR, que actualmente produce más de 80 toneladas de pulpa congelada de asaí. Le sigue MTA SRL, que el año 2014 alcanzó una producción de 23,2 toneladas de pulpa congelada de copoazú y cuatro toneladas de pulpa de asaí. ACOPEMA-A cuenta con una despulpadora en la comunidad de Berlín con una capacidad de producción de 12 toneladas al año.

Los productos de la despulpadora de ASICOPTA se comercializan en el mercado bajo la marca PULPAS ABUNÁ, mientras los productos de la despulpadora de Carmen Alto se venden bajo la marca EVID'A. Los productos de ARFAP y ACEBA se comercializan en Pando. ARFAP es un emprendimiento manejado por 29 familias que inició actividades el año 2011 con apoyo técnico de CIPCA Norte, mientras ACEBA aglutina a cinco comunidades (1º de Mayo, Las Abejas, Copacabana, Monterrey y Santa Rosa del Abuná) que aprovechan tradicionalmente la castaña, asaí y majo.

La Universidad Amazónica de Pando a través de su Planta Piloto de Procesos Industriales, produce pulpas congeladas de copoazú, majo y asaí, comercializándolas bajo la marca UNIFRUT, pero también brinda sus instalaciones para que en ésta se procesen productos de terceros. En Cobija también se encuentra activa la DESPULPADORA PICHIGO, así como en Cochabamba la Universidad Mayor de San Simón (AGRO-UMSS) cuenta con una despulpadora en su planta industrial y ENIBESA en Santa Cruz.

El emprendimiento de la familia Ayala se denomina AYVAR, una empresa asentada en el municipio de Chimoré, que comercializa sus productos en los mercados de Cochabamba y Santa Cruz. Constituye un competidor directo de MTA SRL para la pulpa congelada de copoazú, pues los volúmenes de otros productos como la pulpa congelada de asaí, son menores y es probable que no se incrementen significativamente.

Las pulpas congeladas de AYVAR se vinieron comercializando a clientes institucionales, para quienes se destinó toda la producción de la propiedad de la familia Ayala. IBL en principio y luego NATUR, constituyeron los clientes principales del emprendimiento, a quienes se les vendió pulpa de copoazú con 14 a 17% de contenido de sólidos. Huáscar Ayala menciona que el margen de utilidad en este segmento del mercado es bajo y por ello están desarrollando una línea de pulpas congeladas que se comercializarán para el segmento de los consumidores, los sabores principales que produce la empresa son el maracuyá, papaya y frutilla; mientras los sabores de tumbo, mango, camu, copoazú y asaí, se producen en la época de fructificación de cada especie.

Según Huáscar Ayala, se encuentran unas diez despulpadoras con productos en el mercado cruceño, entre ellas DELI FRUTA<sup>2</sup>, FRUPA, AÇAÍ FRUT, PULPA CRUZ y PULPA FRUT. En Cochabamba se encontró productos de AYVAR y AFRUTAR<sup>3</sup> en tiendas de productos naturales, así como de MONTIFRUIT SRL (FRUBS) y DE LA SELVA en supermercados. DE LA SELVA es una planta grande que surgió con apoyo de Desarrollo Alternativo, MONTIFRUIT es una empresa que hasta hace poco trabajaba solo con liofilizados. Ambas empresas ingresaron recientemente al mercado del segmento de consumidores, y lo hicieron con pulpas congeladas de 100 g y 200 g. PULPA FRUT también ofrece pulpas congeladas en envases de 200 g, además de presentaciones de 1 kg y 10 kg.

Como elemento de diferenciación PULPA FRUT ofrece pulpas procesadas a través del método de congelación rápida, que se efectúa con el equipo apropiado reduciendo al mínimo los cambios físicos, bioquímicos y microbiológicos del producto. Anuncian que la operación de congelación se efectúa de forma tal que se pase rápidamente la zona de temperaturas de cristalización máxima, menor a los -20°C. Otra facilidad que ofrece PULPA FRUT es la entrega de sus productos a domicilio sin recargo. Los sabores ofertados son frutilla, maracuyá,

---

<sup>2</sup> Marca comercial de la empresa INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ARANDIA PEREYRA

<sup>3</sup> Empresa de Tarija

tamarindo, piña, carambola, papaya, achachairú y copoazú. FRUPA por su parte, ofrece los sabores de mango, papaya, limón, tamarindo, piña, frutilla, acerola, maracuyá, naranja, durazno y mora, en presentaciones de 200 g y 1 kg. El principal concepto que emplea FRUPA para la promoción de sus productos es la posibilidad de adquirir la fruta fuera de temporada (a lo largo de todo el año). Tanto FRUPA como PULPA FRUT se comercializan en supermercados de Santa Cruz, la primera en Hipermaxi, IC Norte y Slan, mientras que PULPA FRUT se la encuentra en Hipermaxi, Hiperplaza, IC Norte, Fidalga y Slan.

En La Paz se encuentran los productos de MTA SRL en las tiendas de productos naturales Irupana; así como DELI FRUTA, PURA FRUTA<sup>4</sup> y FRUCTIVA en Hipermaxi, la última también en Supermercados Ketal. FRUCTIVA es una empresa formada el 2013 y de reciente ingreso a supermercados, pues los clientes con los que inició su actividad comercial son establecimientos consolidados en el área de restaurantes, heladerías y pastelerías. Los productos FRUCTIVA corresponden a pulpas congeladas de 300 g e incluyen los sabores de durazno, frutilla, kiwi, mango, maracuyá, melón, mora, papaya, piña y tumbo. DELI FRUTA oferta sabores de coco y tamarindo en La Paz.

ORGANIC SRL es una empresa paceña que ofrece sabores alternativos en su oferta de pulpas denominada PURA FRUTA. Además de ofrecer sabores como tuna y maracuyá, oferta mezclas de sabores como maracuyá-mango entre otros. Sus productos se ofertan en envases de 200 g para una dosificación recomendada de 750 ml de agua. Los productos de PURA FRUTA no contienen aditivos, mientras los de DELI FRUTA incluyen estabilizantes y conservantes.

En la ciudad de El Alto se identificó dos despulpadoras que destinan sus productos enteramente a la industria de transformación secundaria. Por un lado se encuentra la PROCESADORA CBAL, principal proveedora de pulpas y mermeladas de DELIZIA, y por otro lado SOALPRO SRL. Las características de éstas dos últimas se detallarán en la siguiente sección.

A través de las entrevistas efectuadas a diferentes actores de la cadena, se pudo constatar que los emprendimientos comunitarios constituyen los principales proveedores de materia prima, con 48% de participación entre los emprendimientos entrevistados, seguidos de los emprendimientos privados (28%) y los productores brasileños de pulpas (16%)(**Tabla 8**).

**Tabla 8:** Participación de los proveedores de pulpas de frutas a la cadena de valor de los actores entrevistados

Tipo de despulpadoras	N	%
Comunitarias	12	48%
Privadas	7	28%
Brasileras	4	16%
Universitarias	2	8%
	<b>25</b>	<b>100%</b>

Según Hugo Laguna de AGRO-UMSS, varios productores campesinos están adquiriendo despulpadoras en el Chapare para poder procesar su producto, pues la mano de obra no les abastece para poder despulpar toda su producción. Estos emprendimientos son difíciles de identificar y no se suman al grupo de despulpadoras comunitarias de la **Tabla 8**, pero es probable que se encuentren dentro de los proveedores representados en la **Figura 2**.

<sup>4</sup> Producto de ORGANIC SRL (Industria Boliviana de Productos Orgánicos)

## El tercer eslabón: Transformación secundaria

En este eslabón se encuentran empresas que emplean la materia prima de despulpadoras o pulpa artesanal para producir productos más elaborados.

ENIBESA SRL es una empresa de Santa Cruz dedicada a la producción de helados, que también comercializa pulpas congeladas de copoazú y asaí. Los helados de ENIBESA SRL se comercializan bajo la marca BLES, en dos presentaciones: vasitos de 100 ml y vasos de 500 ml. La demanda anual de asaí para la producción de pulpas y helados, bordea los 2.200 kg, mientras la demanda de copoazú es menor (155 kg), pues las pulpas son envasadas por AYVAR y la producción de helados se concentra en la época con abastecimiento del producto, de enero a septiembre, el resto de los meses ENIBESA SRL queda desabastecida de copoazú y se concentra en la producción de otros sabores.

Las pulpas congeladas de copoazú se comercializan directamente en envases de 200 g pero Andrea de ENIBESA SRL no contaba con información de estos volúmenes de venta. Por su parte, la pulpa de asaí se compra a granel de NATUR y se embolsa en *sachets* de 200 g a un ritmo de 100 envases por día, dos veces a la semana. Los helados BLES emplean 10% de contenido de pulpa y se producen a un ritmo de 200 vasitos/semana para el asaí (20% de las ventas) y 400 vasitos/semana para el copoazú (40% de las ventas)<sup>5</sup>. ENIBESA SRL cuenta con una despulpadora que se emplea solo para la producción de pulpas de camu, productos que también se comercializan en envases de 200 g.

El sabor de helado que más movimiento muestra entre la oferta de ENIBESA es el de copoazú, con el 40% de las ventas, le sigue el camu con un 30% a 40%, asaí con un 20% de las ventas; el mango y maracuyá ocupan el porcentaje restante pues solo se ofrecen en estación. Los productos que reciben mayor impulso de la empresa son el asaí y camu, por ser productos exóticos y por sus propiedades nutraceuticas.

La Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba cuenta con una planta industrial dependiente del Departamento de Tecnología Agroindustrial. En esta planta se procesan productos lácteos a partir del hato lechero que se cría en el campus de la misma universidad. Entre los productos lácteos que se elaboran en la planta se encuentra una línea de yogurts frutados, uno de ellos incorpora pulpa de copoazú. Los productos de la universidad se comercializan bajo la marca AGRO-UMSS y los yogurts de copoazú se ofertan en dos presentaciones: en vasitos de 150 ml y botellas de litro y medio. El yogurt de copoazú es el único que emplea pulpa natural como saborizante, para los otros sabores se emplean esencias. El principal proveedor de AGRO-UMSS es la unidad técnica de valle de Sajta, que depende de la UMSS.

LABORATORIO VALENCIA es una industria farmacéutica con más de 35 años de experiencia, el año 2011 firmó convenio con la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN) para participar de la cadena de valor del asaí junto a la Iniciativa Porvenir. Ese año desarrollaron dos productos premiados por ideas emprendedoras que incorporaban asaí, una barra energética y una bebida energizante que incorporaba maca, asaí, guaraná y quinua (MAGYQ), así como una bebida energizante de asaí (Asaí Valencia). El energizante de asaí salió un tiempo del mercado pues no contaba con registro sanitario, pero al momento de desarrollarse este estudio el producto volvía a venderse.

Las bebidas energizantes y barra energética que emplean asaí se elaboran a partir del liofilizado de NATUR, pues la empresa encuentra compleja la manipulación de pulpas a través de una cadena de frío. Aunque el liofilizado les representa alto costo (38-40 \$us/kg), Avidán Valencia sostiene que les resulta más cómodo e higiénico elaborar sus productos a partir de este insumo, por lo que no se muestran interesados en adquirir pulpas congeladas.

---

<sup>5</sup> Se toman los vasitos de helado como unidad de medida, pero ENIBESA también produce vasos de 500 ml, que cuando se producen corresponden en volumen a cinco vasitos, es decir, por cada vaso grande que se produce, se deja de producir cinco vasitos.

NATUR SRL es una empresa de Santa Cruz dedicada al rubro de liofilización o “freeze drying”, proceso de alta tecnología para deshidratación de alimentos a baja temperatura, con mínimo cambio de color, sabor, textura y principalmente de las características alimenticias, manteniendo los valores nutritivos inalterados. NATUR SRL es una empresa nueva, formada el 2014 por André Nápravník, principal accionista y antiguo gerente de la Industria Boliviana de Liofilización (IBL).

A pesar de su corta edad, NATUR SRL participó de dos zafras de asaí y cuenta con clientes en cuatro continentes, exportando a más de 20 países y atendiendo el mercado nacional. Los clientes más importantes de NATUR SRL son NV FRIENDS y SUPER FOODS INGREDIENTES de Nueva Zelanda, CORPOCAMPO de Colombia, ACAIPUR de Alemania, 100% AMAZONIA de Brasil y PLANET BIO de Eslovenia. Entre los clientes nacionales que se identificó a través del presente estudio se encuentran LABORATORIO VALENCIA, ENIBESA, AMAZONIAN FRUITS y Maritza Titos, éstos clientes no fueron mencionados por André Nápravník durante la entrevista, por lo que se asume que representan una fracción pequeña de sus ventas (los mayores volúmenes se destinarían para exportación).

La producción anual de PORVENIR se procesa en la única cámara de vacío con la que cuenta NATUR SRL, pues André Nápravník se convirtió en socio de la iniciativa PORVENIR inyectando capital y asistencia técnica para adecuar los procesos de producción a los demandados por NATUR SRL. Esta participación accionaria en PORVENIR le permite a André Nápravník asegurar materia prima para la única cámara que opera en la planta de NATUR SRL, así como cierto control en los precios. Este modelo de trabajo, se está replicando con dos organizaciones de productores más del Beni y Santa Cruz, a quienes NATUR apoya financieramente para la implementación de dos plantas despulpadoras que proveerán de materia prima a dos nuevas cámaras que se implementarán en la planta. Al momento de efectuarse el presente estudio NATUR SRL se encontraba habilitando una segunda cámara de liofilizado y la idea de la empresa es incorporar paulatinamente cámaras a medida que se consoliden contratos que aseguren la provisión de materia prima: una nueva cámara para una nueva relación comercial con una organización de productores (modelo empresarial mixto: comunitario - privado).

AGRONAT es una empresa paceña de productos naturales con 23 años de vida. Su propietario, Milton Gonzales cuenta que antes de fundar AGRONAT conformó dos empresas de jugos naturales: la primera se denominaba Jugos Yungas (1987 – 1993) y la segunda Solvid. El producto principal de AGRONAT es el jugo de sábila, que en los últimos años vino incorporando insumos complementarios para el desarrollo de jugos especiales, como el Jugo de Sábila Extra Calcio, que incorpora quinua.

Recientemente AGRONAT abrió el mercado de Europa para *shakes* de quinua, tarhui, maca, camu y asaí, estos dos últimos empleando liofilizados. Es así que el año 2015 AGRONAT compró 2.000 kg de liofilizado de camu y 500 kg de asaí de IBL para la producción de sus *shakes*. Esta primera experiencia comercial con *shakes*, le permitió a AGRONAT generar expectativa que se traducirá en mayor demanda de asaí por parte de la empresa, mismo que incrementará sus ventas actuales a Suiza y Alemania, así como para atender un nuevo mercado en España.

La COMPAÑIA DE ALIMENTOS LTDA es una empresa con 27 años de antigüedad, emplazada inicialmente en la ciudad de El Alto, pero que logró expandirse a las ciudades de Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba, donde cuenta con plantas industriales adicionales. Su marca comercial más conocida es DELIZIA, línea de productos bajo la cual se podrían incorporar los productos de MTA SRL y ACOPEMA-A.

DELIZIA atiende el desayuno escolar en diferentes ciudades de Bolivia, mismo que cuenta con un menú fijo que se define al momento de cada licitación, para éste, DELIZIA produce leche chocolatada, yogurt bebible, gelatina, budín, licuado de leche con frutas, néctares y jugos de sabores definidos. Sin embargo, durante fechas cívicas o el aniversario de los colegios, DELIZIA puede preparar una ración especial, es para ésta ración que la empresa incorporó una bebida elaborada a base de copoazú en el desayuno escolar de Santa Cruz hace algunos años, observando muy buena aceptación por el producto. Para esta experiencia DELIZIA empleó pulpa procesada como la que ofrece MTA SRL, pero Adrián Paniagua de DELIZIA no recordaba la empresa que proveyó este insumo. Para

este tipo de raciones también se incorporó el tamarindo en el desayuno escolar de La Paz, siendo el proveedor ALIMENTOS SALUDABLES.

Para cada ciudad, DELIZIA desarrolla al menos dos raciones especiales en el año. Una ración diaria representa una producción de 170.000 unidades que suman un volumen de 25 toneladas de preparado. Tomando en cuenta que la concentración de pulpa para estos productos es del 12%, DELIZIA requiere 3 toneladas de pulpa para cubrir la producción de un día de ración especial por ciudad. Los volúmenes de producción proyectados por MTA SRL para el 2016 no llegarían a cubrir la demanda mensual de pulpa de DELIZIA (70,5 T solo para el desayuno escolar de una ciudad), por lo que Adrián Paniagua comenta que la perspectiva de relacionamiento comercial con los emprendimientos de Riberalta se asentaría en la demanda de DELIZIA para raciones especiales de las ciudades que la empresa llegara a atender durante los años posteriores.

DELIZIA atendió los desayunos escolares de La Paz, El Alto, Cochabamba, Quillacollo, Sucre, Vinto, Viacha, Potosí y Santa Cruz, pero cada año se establecen nuevas licitaciones para definir las empresas que atenderán los desayunos escolares de cada ciudad, y es así por ejemplo, que durante la gestión 2015 DELIZIA dejó de atender a la ciudad de Santa Cruz. DELIZIA piensa que para el 2016 llegará a atender al menos cinco ciudades, siendo probable que la demanda de copoazú para raciones especiales se presente en una o dos ciudades. Es incierto el volumen que DELIZIA pudiera llegar a necesitar de pulpa de copoazú para el 2016, pues la demanda estará condicionada al interés de sus clientes (juntas escolares, municipio), pero con base a la experiencia es probable que DELIZIA llegue a demandar entre 6 y 12 toneladas de pulpa.

Para la producción de helados la demanda de pulpa es menor respecto a los jugos, pues por ejemplo, para la producción de un helado de maracuyá, DELIZIA compra 500 kg/mes, pero si el sabor se incorporara en jugos de una ración de desayuno escolar, la demanda se incrementaría a 2.550 kg/día.

SOALPRO SRL es otra empresa grande de la ciudad de El Alto, que inició operaciones produciendo panes hace 28 años, e incorporando luego las plantas de galletas, de leche de soya, de productos lácteos, de productos horneados, de procesamiento de frutas, de extruidos y panetones, así como una nueva planta de galletas con capacidad de producir 1.500 kg de galletas/hora. La empresa cuenta con tres fábricas emplazadas en El Alto, Santa Cruz de la Sierra y Tarija. En las plantas de Santa Cruz y Tarija solo se producen raciones sólidas.

Desde el año 1998 SOALPRO SRL participa en la provisión de productos en el desayuno escolar y actualmente copa más de la mitad del mercado para este subsidio. En el pasado participó en la provisión del desayuno escolar para La Paz, Oruro, Potosí, Sucre, Cochabamba, Montero, La Guardia, Viacha, Achocalla y otros municipios menores.

Cada día SOALPRO SRL produce en su planta de El Alto un millón de bebidas en bolsitas, de las cuales, aproximadamente 500.000 raciones se destinan al desayuno escolar. La fruta que abastece esta producción proviene de la planta despulpadora de SOALPRO SRL, que diariamente produce entre 1.500 y 2.000 kg de pulpa.

La concentración que normalmente emplea SOALPRO SRL en sus fórmulas de jugos es del 5% de pulpa, lo que representa un consumo de 2 a 3 toneladas de pulpa por semana para cada sabor que incorpora en los productos del desayuno escolar.

Se tiene conocimiento que en el pasado la empresa ALIMENTOS SALUDABLES de La Paz contaba con un jugo de copoazú entre su oferta de sabores, pero no se pudo entrevistar a la empresa pues Miguel Alcalá mencionó que se encontraban ocupados por cierre de gestión, solicitando información de los productos de MTA SRL y ACOPEMA-A por vía electrónica.

Con base a la información proporcionada por las empresas de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz de la Sierra, se identificó al mercado de Santa Cruz como el principal consumidor de pulpas de asaí y copoazú, con 83.9 toneladas de asaí y 6.1 T de copoazú (**Tabla 9**). El volumen de compras de asaí estimado en Santa Cruz corresponde a la

sumatoria de pulpa procesada por las liofilizadoras NATUR e IBL, sin tomar en cuenta el consumo de ENIBESA, pues ésta compra el asaí de NATUR. La estimación de compras de IBL (3.5 toneladas) se obtiene del volumen vendido a AGRONAT, entendiendo que 1 kg de liofilizado corresponde a 7 kg de pulpa de asaí, sin embargo, este volumen debe considerarse como una estimación mínima, pues la capacidad de transformación de esta empresa es mayor, por ejemplo, el año 2013 IBL solicitó formalmente a MTA SRL 100 T de pulpa de asaí. Lastimosamente no se pudo conciliar una reunión con IBL durante esta consultoría, pero se tiene conocimiento que el principal proveedor de pulpa de asaí para IBL era PORVENIR, despulpadora que hoy destina toda su producción hacia NATUR.

En La Paz y Cochabamba no se identificaron empresas que adquieran pulpa congelada de asaí, pues tanto AGRONAT como VALENCIA, emplean asaí liofilizado para la producción de sus productos, y aunque la empresa DELIZIA se muestra interesada en incorporar el copoazú en productos para el desayuno escolar de occidente, al momento solo había empleado este producto para el desayuno escolar de Santa Cruz.

**Tabla 9:** Demanda actual de pulpas de asaí y copoazú en transformadores secundarios de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz

Criterio	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Estimación de la demanda actual de pulpa de asaí en industrias entrevistadas (kg/año)	500:AGRONAT <sup>o</sup>	840:VALENCIA <sup>o</sup>	80.427:NATUR 2.184:ENIBESA
Estimación de la demanda actual de pulpa de copoazú en industrias entrevistadas (kg/año)		720:AGRO-UMSS	6.000:DELIZIA* 155:ENIBESA*

**Nota:** No se identificaron industrias en El Alto ni Trinidad que actualmente trabajen con los productos priorizados. Los datos marcados con (\*) corresponden a estimaciones mínimas de demanda y (°) corresponde a la demanda de asaí liofilizado.

Bajo este eslabón también corresponde incluir a empresas de re-empaque de productos, pues si bien la inversión para el proceso es mínima, los productos que finalmente se ofertan al mercado llevan una marca diferente a la del producto de origen. Bajo esta categoría se incluye al emprendimiento de Carlos Simon en Santa Cruz de la Sierra.

Desde el año 2013, Carlos Simon opera un emprendimiento formal dedicado a la comercialización de pulpas de asaí en Santa Cruz (AÇAÍ FRUT). Previamente, entre el año 2010 y 2016, habría incursionado en la venta directa de asaí a través de un negocio de expendio de jugos denominado ASAÍ POINT, pero por falta de abastecimiento constante de pulpa de asaí, tuvo que cerrar dicho negocio. En esos años, el único proveedor de ASAÍ POINT era MTA SRL, pero la oferta de pulpas en el año no se correspondía con la dinámica de ventas de ASAÍ POINT, pues en los meses de mayor demanda (octubre a enero) se presentaba escasez de materia prima y más bien, la oferta de MTA SRL se concentraba en los meses de menor venta del snack de jugos (mayo, junio, julio y agosto). El segundo año de operaciones, ASAÍ POINT se quedó sin materia prima de MTA SRL en el mes de agosto, y debido a que la materia prima recién llegaría en marzo del siguiente año, ASAÍ POINT tuvo que detener sus operaciones. El emprendimiento actual de Carlos Simon le permite contar con mayor flexibilidad en las épocas de desabastecimiento, pero éste sigue siendo un tema de preocupación, por ello AÇAÍ FRUT cuenta actualmente con tres proveedores de pulpas de origen brasilero, que le permiten solucionar definitivamente el problema de desabastecimiento.

Las pulpas brasileras que adquiere AÇAÍ FRUT son similares en costo a las de MTA SRL, pero puestas en Santa Cruz resultan más económicas debido a los menores costos de transporte relacionados, solo de 1 Bs/kg desde Corumbá. El transporte de las pulpas de MTA SRL por vía aérea incrementa significativamente el costo del producto y lo hace menos competitivo en el mercado de Santa Cruz.

Actualmente, AÇAÍ FRUT redujo sus compras desde la zona de Corumbá, pues el proveedor brasilero bajó la calidad del producto al incorporarle insumos artificiales. Hoy las principales compras provienen del estado de Rondonia (a

<sup>6</sup> Estas fechas son aproximadas, pues Carlos Simon no recordaba con precisión los años entre los que operó ASAÍ POINT.

través de Guayaramerín) y superan en volumen a las del producto nacional: por cada 200 kg que AÇAÍ FRUT adquiere de MTA SRL compra 350 kg de pulpas brasileras. MTA SRL podrá emplear esta relación para estimar el volumen de pulpa brasileras que adquiere AÇAÍ FRUT, pues su propietario prefirió no brindar información de volúmenes ni precios.

AÇAÍ FRUT mezcla y re-empaca las pulpas de asaí y copoazú que compra de sus proveedores para comercializarlas bajo su marca, combinando también el asaí con guaraná para obtener su producto de mayor venta: asaí con guaraná cremoso.

#### **El cuarto eslabón: Intermediarios**

Maritza Titos es una importante distribuidora de MTA SRL a nivel nacional, principalmente en las ciudades de La Paz y Cochabamba, pero también atiende las ciudades de Oruro, Tarija, Sucre y Santa Cruz. Además de distribuir las pulpas de MTA SRL, Maritza Titos distribuye pulpas de la ASOCIACIÓN PORVENIR y liofilizados de NATUR, así como pulpa de camu de X-FRUT y flor de jamaica de la asociación MAPAJÓ. El emprendimiento de Maritza Titos cuenta con cuatro personas eventuales en La Paz, cuatro personas en Cochabamba y dos en Santa Cruz, que participan del emprendimiento durante las participaciones en ferias.

La demanda mínima de Maritza Titos es de 500 kg/año de asaí y de 3.000 kg/año de copoazú, por este producto efectúa pagos por adelantado, que permiten a MTA SRL contar con capital para el acopio de productos, pero que le reportan costos de almacenamiento en Riberalta. Este sistema funciona adecuadamente tratándose del copoazú, pero para el asaí no siempre MTA SRL llega a cumplir con el volumen demandado por la distribuidora. La demanda de asaí de Maritza Titos es superior a los 1.500 kg, volumen que completa con la producción de PORVENIR.

Maritza Titos realiza una labor de promoción importante para MTA SRL a nivel de ferias comerciales, en las que participa vendiendo pulpas congeladas, jugos de asaí, copoazú y camu, así como helados de asaí y copoazú que ella misma elabora. Por lo tanto, Maritza Titos es también una emprendedora que en el corto plazo pretende consolidar su negocio de producción de helados y jugos. Otro negocio que piensa implementar en Cochabamba es una línea de carritos de jugos, que le permitirá medir en cuanto se incrementó la demanda del copoazú en esa ciudad.

Maritza Titos no cuenta con un emprendimiento formal y en las ferias se presenta bajo el nombre de Madre Tierra Amazonia, de esta forma evita que impuestos y otras reparticiones de fiscalización le restrinjan la venta, pues se presenta como productora en las ferias que participa. Durante el estudio se identificó que de la misma manera se presenta la distribuidora ante algunos clientes, pues por ejemplo, el restaurante PALADAR indicó que su proveedor actual es una productora de MTA SRL. Maritza Titos indica que cuenta con una certificación de MTA SRL que le brinda la representación nacional, aunque ésta no le da exclusividad para la venta de productos. Maritza Titos se considera una compradora fiel de MTA SRL y en éste sentido le interesaría también contar con exclusividad.

La condición de Maritza Titos le permite evadir algunas responsabilidades que para otros emprendimientos formales les significó entrar en déficit, como el pago de segundo aguinaldo o el pago de IUE. Cristian Domínguez de VERDE AMAZONÍA, un distribuidor de MTA SRL en La Paz, comenta que la distribución de productos parece un buen negocio, pero al momento de pagar los impuestos a las utilidades el emprendedor se enfrenta a la realidad.

VERDE AMAZONIA menciona que comercializa 3.000 kg de pulpa al año, misma que distribuye en diez restaurantes (a razón de 10-15 kg/mes), Malegría (30 kg/mes), los supermercados Ketal (15 kg/día) y Frigor, así como en tiendas ecológicas de forma eventual. Con base a información proporcionada por Aymara Llanque se entiende que VERDE AMAZONIA ya no está adquiriendo productos de MTA SRL, pero Maritza Titos comenta que Huini Domínguez le compra productos ocasionalmente.

VENTANA AMAZÓNICA es el brazo comercial de la ASOCIACIÓN S.O.S. MUJERES PANDO, una fundación que nació el año 2005 orientada a la ayuda humanitaria en el departamento de Pando. Desde el año 2015, Ana Lucia Reis le dio una orientación productiva y comercial a la asociación de mujeres, coordinando con las organizaciones de productores el acopio de productos, y en convenio con la Universidad Amazónica de Pando, produciendo<sup>7</sup> pulpas de asaí, copoazú, acerola, sinini y en bajas cantidades cedrillo y cayú. Esta producción de pulpas asciende a 2.000 kg/mes y se la procesa bajo estándares de inocuidad sanitaria en la Planta Piloto de Procesos Industriales de la UAP. Esta producción es para VENTANA AMAZÓNICA y la Planta Piloto de Procesos Industriales cuenta aparte con sus líneas de producción propias (UNIFRUT para pulpas). La relación de VENTANA AMAZÓNICA con la UAP se inició en julio del 2015 y un mes después empezaron a producir las pulpas que hoy se comercializan en La Paz. Previamente, Ana Lucia Reis comercializaba pulpas brasileras en La Paz.

El 95% de los 2.000 kg/mes que comercializa VENTANA AMAZÓNICA en La Paz se destinan para el desayuno escolar y se procesan en la localidad de Challapata - Oruro, por LACTEOSBOL. La pulpa de VENTANA AMAZONICA se prepara en una mermelada y luego se la incorpora al yogurt, para finalmente retornar al desayuno escolar de La Paz en forma de yogurts de asaí, copoazú y acerola.

Raúl Rodríguez distribuye productos en las tiendas de IRUPANA, así como a algunos restaurantes como EL HORNO CAMBA. Raúl Rodríguez solicitó una remuneración económica a CSF a cambio de proporcionar información de su negocio, por lo que no se efectuó la entrevista con este actor, sin embargo se sabe por IRUPANA CALACOTO y EL HORNO CAMBA que éste se asegura de brindarles una provisión constante de pulpas y que no deja desabastecidos a sus clientes. Este intermediario llama constantemente a las tiendas para consultar sobre el movimiento de los productos, y también se ocupa de promocionar los productos a través de banners que se dejan en las tiendas.

SVS REPRESENTACIONES distribuye pulpas de copoazú y en menor medida asaí en la ciudad de Trinidad. Esta actividad la inició el año 2005 con los licores y vinos que producía MTA SRL, así como con las pulpas congeladas de copoazú, sin embargo, en esa época muy poca gente conocía estos productos amazónicos y Susana Vaca de SVS REPRESENTACIONES trabajó con impulsoras visitando a la población domicilio por domicilio, enseñando a preparar los jugos a partir de pulpa. El primer punto donde SVS REPRESENTACIONES distribuyó el producto fue el supermercado TRINIDAD, lugar que sigue comercializando los productos de MTA SRL. Otros puntos que comercializaban productos de MTA SRL fueron abandonando la venta del producto por los costos de refrigeración relacionados. Los principales compradores de SVS REPRESENTACIONES son clientes del interior del país, que visitan la ciudad por trabajo o por algún evento que los convoca.

SVS REPRESENTACIONES promociona ampliamente los productos de MTA SRL: participando en ferias comerciales, imprimiendo material publicitario (banners y volantes) y desarrollando productos que emplean pulpas de MTA SRL, como por ejemplo, helados, mermeladas y bebidas alcohólicas. Susana Vaca comenta que introdujo con éxito el licor de copoazú entre la población femenina de Trinidad, pues ofertaba el producto en eventos sociales como un trago suave, tipo khalua.

SVS REPRESENTACIONES llegó a comercializar 3.078 kg de productos de MTA SRL el año 2013, pero el año 2015 solo movilizó 600 kg. SVS REPRESENTACIONES quiso invertir 5.000 \$us en una cámara de frío de 2 toneladas en la época que Álvaro Suárez gerentaba MTA SRL, pero su propietaria comenta que los problemas de abastecimiento se iniciaron en esa época y que "afortunadamente se desanimó". A pesar de ello, SVS aún se muestra interesada en efectuar ésta inversión si MTA SRL pudiera asegurarle los volúmenes que demanda, sin embargo, al momento de efectuarse la entrevista su propietaria se mostraba desanimada, pensando en abandonar el negocio. Susana Vaca piensa que en Trinidad podrían venderse 1.500 kg/mes o incluso 2.000 kg/mes.

---

<sup>7</sup> Los productos de VENTANA AMAZÓNICA incluyen galletas, mermeladas, mantequilla de castaña, ají de castaña, alfajores, macarun, torta de yuca y pulpas.

Susana Vaca comenta que promocionó el asaí como un producto nutracéutico y que incluso llegó a curar a una cliente con leucemia a partir del consumo de asaí. A partir de la difusión de historias como ésta, se generó interés en la población trinitaria, pero que la oferta no pudo acompañar el crecimiento en la demanda.

Susana Vaca asegura que contaba con un contrato de exclusividad para distribuir la pulpa en Trinidad, y que actualmente siente los efectos de la competencia, lo que vendía en un mes, hoy lo vende en dos meses. Antes era la única distribuidora, hoy los supermercados a los que ella distribuía (TRINIDAD, LEONARDITO, MASARI, LA FAMILIA) compran por mayor desde Riberalta.

La **Tabla 10** muestra que la pulpa de asaí que llega a la ciudad de La Paz a través de intermediarios asciende a 20,2 toneladas. Los valores de consumo asignados a Maritza Titos para La Paz y Cochabamba corresponden, para cada una, al 50% de su consumo total (tanto para asaí como para copoazú), pues la distribuidora afirma que ambas ciudades le consumen en igual proporción, sin embargo, hay una fracción de éstos volúmenes que Maritza Titos consume directamente a través de ferias comerciales a lo largo de todo el país.

**Tabla 10:** Estimación de la demanda actual de pulpas de asaí y copoazú dentro del grupo de intermediarios de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Trinidad

Criterio	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz	Trinidad
Estimación de la demanda actual de pulpa de asaí de intermediarios entrevistados (kg/año)	19.200: VENTANA AMAZONICA 750: Maritza Titos 288: Raúl Rodríguez*	750: Maritza Titos 180: Sr. Méndez		100: SVS*
Estimación de la demanda actual de pulpa de copoazú de intermediarios entrevistados (kg/año)	2.400: VENTANA AMAZONICA 3.000: VERDE AMAZONIA 1.544: Raúl Rodríguez* 1.500: Maritza Titos 360: Proveedores Chapare	1.500: Maritza Titos 600: Sr. Méndez	6.000: TOJO 3.000: AGROSELLER°	2.978: SVS*

**Nota:** No se identificaron intermediarios en El Alto dedicados a la distribución de los productos priorizados. Los datos marcados con (\*) corresponden a estimaciones mínimas de demanda; (°) corresponde a la demanda de asaí liofilizado; y (\*) corresponde al valor de demanda ideal de SVS REPRESENTACIONES, volumen alcanzado el año 2013.

Se debe recordar que la demanda estimada para cada ciudad corresponde al grupo de actores que llegaron a ser identificados a través de las entrevistas efectuadas, y que por esta razón no se presentan datos de volumen de asaí para Santa Cruz de la Sierra, aun sabiendo que en la misma, MTA SRL cuenta con distribuidores de este producto.

Para el caso del copoazú La Paz muestra los mayores volúmenes de pulpa movilizada a través de intermediarios (8,8 toneladas), pues los valores asignados a AGROSELLER de Santa Cruz corresponden a asaí liofilizado que la empresa comercializó hacia el extranjero y que fue provista por IBL y NATUR (volúmenes previamente asignados a dichas empresas).

Los valores asignados a SVS REPRESENTACIONES, corresponden a los volúmenes que recibió la distribuidora el año 2013 (tanto para el asaí como para el copoazú), cantidades mínimas que la empresa podría comercializar anualmente, pero que por falta de abastecimiento por parte de MTA SRL vienen descendiendo año tras año.

La información proporcionada en la **Tabla 10** confirma que la intermediación gana protagonismo en las ciudades de La Paz y Cochabamba respecto a las otras ciudades analizadas (**Fig. 2**), mostrando a La Paz con el mayor número de intermediarios identificados.

### Quinto eslabón: Comercializadores

Los comercializadores de productos que entran en contacto directo con el cliente final son locales de expendio de bebidas, heladerías, restaurantes de baja afluencia y tiendas de productos naturales. En estos espacios la atención

es personalizada y el vendedor puede caracterizar al cliente. En supermercados y locales de comida rápida es más difícil que se establezca una relación entre cliente y vendedor, por ello el diagnóstico se concentró en los espacios inicialmente mencionados.

### *Locales de expendio de bebidas*

AMAZONIAN FRUITS es un puesto de expendio de jugos en Santa Cruz que trabaja con materia prima de cuatro emprendimientos comunitarios. A pesar de ser un emprendimiento de baja inversión, moviliza volúmenes interesantes de productos a través de su venta de jugos. Así también, se constituye en un punto importante de difusión de las propiedades nutraceuticas de los productos que comercializa, aspecto que contribuye a la promoción de los productos.

AMAZONIAN FRUITS cuenta con clientes institucionales como la empresa Belén, a la cual provee diariamente 11 vasos de asaí. AMAZONIAN FRUITS también distribuye pulpas de copoazú en dos restaurantes y dos saunas desde noviembre del 2014. El crecimiento en uno de estos puntos de venta es de destacar (sauna), pues la primera semana vendieron 2 kg de copoazú y tras ocho meses de relación, las ventas se incrementaron a 10 kg/semana. Las ventas diarias ascienden a 36 litros de jugo de asaí (12 kg de pulpa) y de 18 a 27 litros de copoazú/día; así como 10 litros de majo al día cuando cuenta con el producto (ocasionalmente).

AMAZONIAN FRUITS adquiere entre 150 y 200 kg al mes de pulpa de asaí, mientras que las compras de copoazú fluctúan entre 50 kg y 70 kg de dos a tres veces al mes ( $\bar{x}$ : 150 kg/mes).

JUGOSO ZUMOTERAPIA es un snack de jugos de CONEXO SRL, que atiende en el supermercado IC Norte de Santa Cruz desde el año 2013. Hasta hace poco, CONEXO SRL contaba con una segunda sucursal de jugos en el Mall Ventura, lugar donde las ventas eran ligeramente menores a las de JUGOSO ZUMOTERAPIA, pero que se cerró por cumplimiento de contrato con el propietario del espacio que alquilaba CONEXO SRL.

El asaí fue incorporado en la oferta de JUGOSO ZUMOTERAPIA el año 2014 y se ofrece en el negocio como licuados con agua o leche en presentaciones de 500 ml y 1 L, también se ofrece la tigela de asaí con guaraná. En JUGOSO ZUMOTERAPIA salen de cuatro a cinco vasos de tigela por día, así como cinco vasos de asaí puro. Un tiempo JUGOSO ZUMOTERAPIA compró pulpas procesadas de copoazú, pero el movimiento fue bajo y se retiró de la oferta constante. El único proveedor de pulpas es AÇAÍ FRUT, que entrega asaí congelado en bolsa de 500 g y asaí con guaraná en la misma presentación.

JUICE & PUNCH es una empresa paceña dedicada al expendio de jugos naturales, con diez años de antigüedad. Alejandra Calvimonte y su madre compraron el negocio el año 2008, empresa que contaba con dos años de operación bajo el mando de Toto Quesada. La empresa llegó a contar con cuatro sucursales en los barrios de San Miguel, Irpavi, Achumani y Sopocachi, pero actualmente atiende solo en la zona comercial de San Miguel y en Megacenter (Irpavi) de la ciudad de La Paz. La sucursal de Achumani se emplazó en un patio de comidas que en general tenía bajo movimiento, mientras la sucursal del patio de comidas de la plaza España (Sopocachi) tuvo adecuado movimiento mientras se compartió espacio con el HORNO CAMBA, pero cuando ésta empresa dejó el patio de comidas, la afluencia de consumidores bajo significativamente. El año 2012 la empresa abrió dos sucursales en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, mismas que cerraron al cabo de dos años, pues presentaron bajo movimiento. En opinión de Alejandra Calvimonte, el concepto de los snacks de La Paz no se ajustó al modelo de negocio de Santa Cruz, pues en éste las inversiones son mayores y en ambientes más grandes y espaciosos.

JUICE & PUNCH incorporó el copoazú desde el año 2012, comprando 3 kg/mes de HIPERMAXI para determinar su aceptación en el mercado, desde esa época, mostró un crecimiento constante hasta el año 2014. Julia Quispe comenta que hace cuatro años, las ventas de copoazú representaban el 10%, y aunque las ventas totales de JUICE & PUNCH no se incrementaron significativamente, las ventas individuales de copoazú si muestran un crecimiento acelerado, cuatro veces superior al de hace cuatro años. Alejandra Calvimonte corrobora esta información, pero

comenta que el año 2015 el producto empezó a decaer en su demanda debido a problemas de abastecimiento que enfrentó la empresa. Las temporadas en que el producto dejó de ofertarse por falta de materia prima, los clientes empezaron a demandar otros sabores y aparentemente no retomaron el copoazú. El producto de mayor movimiento es la frutilla, que en volumen representa cinco veces más el volumen de copoazú. Según Alejandra Calvimonte, la frutilla, frutos rojos, melón y maracuyá se encuentran en el grupo de frutas importantes para la empresa, mientras el copoazú hoy se encuentra en un tercer grupo de importancia (sabores complementarios). La percepción de Julia Quispe es diferente, la vendedora más antigua de JUICE&PUNCH menciona que las ventas de copoazú representan el 30% de sus ventas. Con base a los datos de consumo de pulpa proporcionados por Alejandra Calvimonte (10 kg/7 días y 30 kg/mes), se estimó que las ventas de copoazú representan el 25% del movimiento total.

Julia Quispe comenta que en la sucursal de Sopocachi, el consumidor mostraba menos conocimiento sobre el copoazú y que en ese punto las ventas de la especie eran menores al 10%. Aunque los consumidores que mayormente demandan el copoazú corresponden a personas de la Zona Sur de La Paz, Julia Quispe menciona que la gente de El Alto también muestra mucho interés en el producto cuando se lo oferta en el Megacenter. El consumidor tipo de El Alto difícilmente pedirá un jugo de plátano con leche u otro sabor tradicional, pues su mayor interés es el de experimentar con nuevos sabores.

Julia Quispe de JUICE&PUNCH menciona que los consumidores que más se animan a probar nuevos sabores son las personas de la zona sur y El Alto.

Huini Domínguez de VERDE AMAZONIA fue el primer proveedor con el que trabajó JUICE & PUNCH (2013-2014) y luego la empresa incorporó pulpa peluqueada del Chapare porque en opinión de Alejandra Calvimonte, "obtenían jugos de mejor sabor". Sin embargo, el proveedor de esta pulpa no pudo acompañar la demanda de JUICE & PUNCH y la empresa buscó nuevos proveedores de Cochabamba. Actualmente trabaja con dos proveedoras que le entregan pulpa procesada del Chapare (sin marca) y eventualmente compra pulpa de MTA SRL de IRUPANA o HIPERMAXI. La empresa dejó de comprar pulpa de VERDE AMAZONIA por malentendidos que enfrentaron con Huini Domínguez y no está interesada en re-establecer ésta relación. La última compra de pulpa de copoazú (10 kg) se efectuó de VENTANA AMAZONICA, pero ésta intermediaria no pudo proveerle más pulpa. En el mes de enero del 2016 JUICE & PUNCH estaba desabastecido de copoazú.

JUICE & PUNCH muestra interés por incorporar más frutas en su oferta, pero se ve limitado por el espacio con el que cuenta para almacenar la misma en sus dos ambientes. Sin embargo, muestra mucho interés por probar con el asaí por las propiedades nutraceuticas asociadas a este producto, este carácter permitiría al asaí incorporarse en la línea de *Delivery* que está desarrollando la empresa, en el que se ofertan jugos antioxidantes y combos nutricionales.

El hermano de Maritza Titos, Fabián Titos, se encarga de distribuir el producto en La Paz en la calle Guerrilleros Lanza y Panamá y los domingos instalan una carpa en el lugar para el expendio de jugos. Otros días la alcaldía les restringe la venta.

SKARCHAS es un snack de raspadillos o escarchas con once años de antigüedad en Trinidad. Inició sus operaciones ofreciendo escarchas de grosella y menta empleando esencias artificiales, sin embargo, a los pocos meses de operación incorporó el copoazú para ofertar productos con pulpa natural, desde esa época el copoazú es el producto de mayor movimiento entre su oferta. Los días de baja venta SKARCHAS comercializa unos 50 vasos, mientras los días de calor hasta 300 vasos (200 vasos de 500 ml y 100 vasos de 280 ml). Las ventas promedio de SKARCHAS ascienden a 250 vasos por día. SKARCHAS también ofrece los sabores de maracuyá, tamarindo, mocoichinchi, menta, limón y grosella, pero el copoazú acapara el 60% de las ventas.

SKARCHAS se convirtió en un lugar tradicional de visita para los pobladores de Trinidad, aspecto que se traduce en ventas diarias que promedian los 1.100 Bs. Sin embargo, el volumen de pulpa que emplean los productos de este

negocio es bajo, representando un consumo anual de 180 kg aproximadamente. Q'RICO por su parte, emplea una concentración mayor de pulpa (1 kg para 16 - 20 L), representando un consumo anual de 312 kg.

Q'RICO es otro snack especializado en la venta de escarchas, que ofrece los sabores de copoazú, mocoichinchi, tamarindo, guayaba, cayú, acerola, grosella, limón, maracuyá, achachairú, piña y asaí. La propietaria comenta que el asaí es aún desconocido entre la población de Trinidad y es el producto de menor venta entre su oferta. El producto que más le cuesta conseguir es el cayú, para el cual emplea las botellas de esencia brasilera y fruta en época de estación. El sabor más demandado es el copoazú. Esther Chávez, propietaria, empleaba pulpas de MTA SRL comprando de SVS REPRESENTACIONES, pero actualmente compra pulpa peluqueada de Guayaramerín a través de un pariente que le hace las compras y prepara los envíos.

ASAI TROPIC es una empresa de Riberalta dedicada al expendio de jugos, *frozens* y energizantes de asaí y copoazú. Además de contar con tres establecimientos de expendio en Riberalta, ASAÍ TROPIC cuenta con un punto de ventas adicional en la ciudad de Trinidad, donde se incluyen en la oferta escarchas de cayú, maracuyá y piña, así como jugos de acerola, guineo, papaya, frutilla y durazno. La sucursal de Trinidad cuenta con dos años de antigüedad.

Según Marcela Cartagena de ASAÍ TROPIC, el asaí es aún poco conocido en Trinidad y que el crecimiento en la venta de estos productos es mucho menor al que experimentó la empresa en Riberalta.

En la ciudad de El Alto no se encontraron locales de bebidas que ofrezcan los productos priorizados para esta consultoría, pero se entrevistó a tres establecimientos de este tipo para caracterizar el mercado general para jugos.

SWEET CHERRY es un snack especializado en la venta de jugos y postres naturales con dos años y medio de antigüedad. Está emplazado en el patio de comidas del Hotel Alexander en El Alto y Roger Beltrán, su propietario, comenta que cuenta con clientela variada, de todos los segmentos del mercado. Los sabores que se incorporan en sus productos son la papaya, frutilla, sandía, plátano, manzana, piña, durazno y melón. El sabor que más se vende es la frutilla (45%), seguido de la piña. El melón es el producto menos conocido, pero hay clientes interesados en probar nuevos sabores y cuando está en oferta es un producto que se mueve bastante. Roger Beltrán comenta que en diferentes oportunidades los clientes le consultaron por frutos amazónicos y se muestra interesado en incorporar los productos de MTA SRL y ACOPEMA-A en su oferta.

El crecimiento en ventas de SWEET CHERRY se incrementó de 10 vasos al día cuando inició su negocio, a 40 vasos actualmente.

A SWEET CHERRY la presentación de 500 g le parece adecuada para el tipo de sus operaciones, así como los precios ofertados por cada uno de los productos de MTA SRL.

D'FRUTA EXPRESS es otro snack de jugos y postres naturales, emplazado en el Centro Comercial Gran Plaza de El Alto desde hace tres años. Su propietaria, Maya Gutiérrez menciona que el consumidor de El Alto se inclina por el consumo de productos naturales, pues si bien su negocio se encuentra rodeado de establecimientos de comida rápida que ofrecen gaseosas (patio de comidas), los clientes prefieren complementar su alimentación con jugos naturales. Un 20% de las ventas de D'FRUTA EXPRESS son para personas del gimnasio que se encuentra en el mismo centro comercial, estos clientes demandan jugos nutritivos o multivitamínicos, demanda que motiva a la propietaria a probar con productos como el asaí o el majo.

Los clientes fijos de D'FRUTA EXPRESS corresponden al 20% de sus ventas. De lunes a viernes vende de 20 a 30 vasos por día, incrementándose la venta al triple durante los fines de semana. Los productos de D'FRUTA EXPRESS son mezclas (mix) de diferentes sabores, raramente los consumidores demandan sabores puros. El sabor que más movimiento muestra es la combinación maracuyá-durazno, seguida de frutilla-maracuyá y naranja-frutilla. Es en tal sentido que el maracuyá representa el insumo de mayor demanda del establecimiento, sabor que se compra en

forma de esencia de la empresa ALIMENTOS SALUDABLES. Las frutas que menor movimiento muestran en D'FRUTA EXPRESS son el limón y la naranja.

MOSTACHO es un snack emplazado en la Estación de Ciudad Satélite del Teleférico Amarillo, que opera desde hace seis meses. El emprendimiento fue concebido como una cafetería al paso, pero debido a la alta demanda por jugos desde la clientela, el establecimiento está priorizando la incorporación de más sabores en su oferta de jugos. El zumo de naranja es el producto de mayor movimiento en este snack, con ventas mucho más altas respecto a los cafés. Durante un mes MOSTACHO comercializa como 414 zumos de naranja, 100 jugos de papaya, 106 jugos de plátano y 11 mixtos. La principal clientela de MOSTACHO son empleados y oficinistas de la ciudad de La Paz que trabajan en El Alto.

La **Tabla 11** muestra el promedio de ventas diarias en locales de expendio de jugos, información que permite comparar el movimiento general de productos a nivel de las ciudades visitadas.

**Tabla 11:** Promedio de ventas totales en locales de expendio de bebidas no alcohólicas de La Paz, Santa Cruz, Trinidad y El Alto

Criterio	La Paz	Santa Cruz	Trinidad	El Alto*
Promedio de vasos comercializados por día en locales de bebidas no alcohólicas	93	154	186	41
Promedio de ventas diarias en snacks de bebidas (Bs)	1767	490	1100	369

**Nota:** (\*) Ninguno de los locales de bebidas de El Alto comercializa actualmente jugos de los productos priorizados

### Restaurantes

PAPRIKA es una cadena de restaurantes de Cochabamba que recientemente experimento con las pulpas de copoazú en su nuevo establecimiento (CAYENA), en el afán de incorporar sabores innovadores en su carta. CAYENA experimentó con pulpas de la empresa FRUPA y comenta que el copoazú fue un sabor que no pegó en el gusto de la gente. Madelen Alejo de PAPRIKA asegura que el consumidor acepta más la chicha morada que el copoazú, es en tal sentido que CAYENA ofrece actualmente los sabores de frutilla, durazno y piña.

El restaurante PAPRIKA es el establecimiento de mayor antigüedad de la empresa homónima, consume semanalmente 200 kg de frutilla fresca y no piensan incorporar pulpas congeladas en reemplazo de éstas, pues Madelen Alejo comenta que las pulpas de FRUPA son "demasiado estiradas" y que los clientes no se acostumbran al sabor. En CAYENA la empresa está trabajando con las pulpas de FRUPA, pues no cuenta con suficiente espacio en la cocina como para que los empleados procesen los frutos frescos, es decir, el uso de este producto se debe a razones prácticas. CAYENA tiene un consumo más bajo que PAPRIKA, adquiriendo el equivalente a 10 kg/semana de pulpa de frutilla (50 pulpas de 200 g). Aunque Madelen Alejo no proporcionó información sobre la cantidad total de pulpas que consume CAYENA, menciona que el volumen semanal es alto y piensa que FRUPA debe tener muy buen nivel de ventas. Un reportaje de Nueva Economía de marzo del 2011, menciona que FRUPA había logrado en dos años incrementar sus volúmenes de producción de 100 kg mensuales a 10.000 kg de fruta procesada al mes.

PALADAR es otra cadena de restaurantes localizados en las zonas de Sopocachi, Miraflores y Calacoto en La Paz. PALADAR es un restaurante especializado en la preparación de platos brasileros, mismos que se acompañan con jugos de frutos amazónicos como el asaí y copoazú. Javier Escobar, de PALADAR SOPOCACHI manifiesta que la aceptación de sus clientes por el copoazú es excelente, pues cuando lo tiene en oferta representa el 50% de las ventas. El asaí reporta menos ventas, pero esto se debe también a la falta de continuidad en el abastecimiento del producto, pues como llega en bajos volúmenes y no se oferta constantemente en la carta, no llega a incorporarse en la mente del consumidor. Entre los tres restaurantes de PALADAR el consumo de copoazú es de

aproximadamente 10 kg de pulpa por día, y aunque la cadena podría consumir unos 40 kg/semana, la falta de abastecimiento constante no le permite hacer cálculos de consumo anual. Según Maritza Titos, el consumo de PALADAR asciende en promedio a unos 10 kg por semana, que normalmente se ofertan en las sucursales de Miraflores y la zona Sur.

El HORNO CAMBA es un restaurante con 25 años de antigüedad, que cuenta con dos sucursales en la ciudad de La Paz. La primera sucursal se encuentra en la Av. Landaeta a pocos pasos de la plaza del Estudiante y la segunda sucursal del HORNO CAMBA estuvo dos años en el patio de comidas de la plaza España, pero debido al bajo movimiento decidió moverse a un local propio dos cuadras más arriba el año 2015, incrementándose el volumen de ventas en ésta nueva ubicación.

Nadesda Romero, propietaria del HORNO CAMBA, cuenta que la pulpa de copoazú de MTA SRL se introdujo en el menú desde hace diez años, pues en esa época ella vivía en Trinidad y mandaba el producto al restaurante que administraban sus padres.

Hace diez años la demanda de copoazú era muy baja, y tardó mucho en introducirse en el mercado. El año 2015 se introdujo el asaí y el majo en la oferta del HORNO CAMBA, pero Nadesda Romero cuenta que el consumidor paceño tarda en aceptar un nuevo sabor y que éstos productos se mueven muy lentamente. Nadesda Romero comenta que algunos clientes no gustan del sabor del asaí, pero también cuentan con algunos clientes constantes que visitan el restaurante para consumir asaí por sus propiedades nutraceuticas, como una cliente japonesa que compra el producto diariamente. El asaí es principalmente consumido por paceños que vivieron en tierras bajas, los cambas no suelen consumir este producto. El copoazú es el tercer producto con mayor movimiento en el HORNO CAMBA, mientras el asaí se sitúa en último lugar entre la oferta de sabores del restaurante.

Las bolsas de 500 g de asaí y copoazú rinden para seis vasos de 500 ml o dos jarras. Para la dosificación de sus vasos, el HORNO CAMBA divide las bolsas de AMA-FRUT en seis porciones, para cada vaso emplea una porción y para una jarra tres porciones, es por ello, que para el restaurante le resultaría más cómodo con el producto fraccionado de esa manera. Al día salen 10 vasos de copoazú en la sucursal de la plaza España.

EL TABANO es una iniciativa de Rene Ibáñez que inició en su estancia comercializando pescado de granja. Hace diez años el restaurante de Trinidad se llamaba Uco Jorico y Wenco, pasando a la denominación actual pocos años después. El restaurante se convirtió en un referente para el consumo de productos amazónicos de río, principalmente de lagarto y paiche, productos altamente demandados por visitantes del interior del país. Por las noches, el restaurante se convierte en pub y ofrece música en vivo. Para ambos formatos, EL TABANO ofrece productos a base de copoazú, tanto platos de comida, como bebidas. Hace un año el emprendedor abrió una sucursal en la ciudad de Santa Cruz, con la misma identidad del establecimiento de Trinidad. Adicionalmente, EL TABANO administra la pascana turística de Puerto Ballivian a orillas del río Ibare y re-abrió después de la inundación del 2014 EL TABANO CAMPESTRE, donde además de comida y bebidas, cuentan con circuitos eco-turísticos y actividades de pesca.

Para sus platos de Yacaré al Copoazú, Dulce Amazonia y Pescado al Copoazú, jugos y cocteles como El Tábano Energético y la Tabana Amazónica, EL TABANO requiere de una provisión constante de copoazú, pero al presentarse desabastecimiento del producto en Trinidad, tomó la decisión de operar con una distribuidora de Riberalta (Marvin Senseve) que le envía productos de MTA SRL. Estas pulpas se acopian en Trinidad para su envío posterior a Santa Cruz. En su momento, EL TABANO comercializó también los vinos y licores que produjo MTA SRL, así como las pulpas de cayú.

EL TABANO ofreció hace pocos años productos a base de asaí, pero su propietario comenta que no fue un sabor del agrado de su clientela. Sin embargo, no descarta la posibilidad de incorporarlo nuevamente en su menú, pues comenta que la composición de su clientela cambió.

En diciembre del 2014 EL TABANO compró (vía Guayaramerín) pulpa brasilera para sus platos, pero fue eliminada de la lista de compras, pues según Rene Ibañez era más diluida y no rendía como la pulpa de MTA SRL. Por otro lado, la pulpa del Chapare le resultó en más trabajo para su personal de cocina, pues si bien es pura, demandaba un trabajo adicional de limpieza.

En la sucursal de Santa Cruz, EL TABANO comercializa unos 2 kg de bombones de copoazú por semana, la proveedora de éstos productos (Fernanda Roca) emplea materia prima de MTA SRL y produce los bombones en la ciudad de Santa Cruz.

En Trinidad los bombones de copoazú están incorporándose como una tradición de consumo en la época navideña.

LA CASONA es otro restaurante tradicional de Trinidad, que opera desde hace 20 años en el área de plaza central. Incorporó la pulpa de copoazú de MTA SRL desde el año 2013 con muy buena acogida, razón por la que forma parte de su oferta constante.

El 50% de las ventas de LA CASONA son de jugos y el otro 50% de gaseosas. Antes las ventas de gaseosa eran mayores a las de jugos, pues solo se ofertaban los sabores de piña y durazno, a partir de la diversificación de la oferta y principalmente la incorporación del copoazú, las ventas de jugos igualaron a las de gaseosas.

Los sabores que más salen en LA CASONA son el copoazú con el 60% de las ventas y el durazno con un 40%. Otros sabores como el maracuyá, tamarindo, frutilla y acerola reemplazan las ventas de copoazú cuando este producto sale del menú por desabastecimiento, los tres últimos productos son adquiridos de la proveedora cruceña que oferta pulpa de copoazú. LA CASONA no incorporó el asaí en su oferta pues la propietaria lo ve más como un producto medicinal que alimenticio.

En la ciudad de El Alto son muy pocos los establecimientos que ofrecen jugos naturales a través del Directorio Empresarial – Fundempresa, y entre ellos se encuentra B&B TOMADRIA, una confitería de la zona 12 de Octubre de El Alto, que ofrece jugos de papaya, plátano, frutilla, manzana, durazno, cherry, piña y carambola. Las bebidas que principalmente comercializa son cafés, que suelen acompañarse con tortas, la especialidad del establecimiento. B&B TOMADRIA vende alrededor de 10 vasos al día, principalmente de papaya, plátano y frutilla. La carambola se vende solo en época y constituye el 15% de las ventas totales. Este producto amazónico es demandado por residentes de El Alto aun cuando su precio es mayor al del resto de los jugos que se ofertan en B&B TOMADRIA, pues se muestran interesados en probar sabores nuevos.

### *Tiendas de productos naturales*

NATURALIA SRL es una tienda de productos naturales de Santa Cruz, que viene comercializando productos de ENIBESA SRL desde el mes de septiembre del 2015, entre éstos se incluyen pulpas en presentaciones de 200 g de asaí, copoazú, camu y maracuyá, así como helados en presentaciones de 1 L y vasitos de 100 ml de asaí, copoazú, mango, camu y asaí-banana. NATURALIA SRL también adquiere productos de MTA SRL, pero no los tiene expuestos en su área de ventas (tienda), pues las pulpas se emplean para el consumo interno del establecimiento, es decir, para la elaboración de postres, jugos y otros productos que se ofertan en su área de cafetería. Los productos de MTA SRL también se comercializan a clientes que conocen el producto, como restaurantes y algunos clientes individuales, pero se almacenan en el área de cocina. La razón por la que los productos de ENIBESA SRL se exponen en la tienda se debe a que ésta empresa es la que puso el congelador donde se exponen sus productos, gracias a ello, el movimiento de productos es mucho más dinámico respecto a los de MTA SRL. NATURALIA SRL, también adquiere pulpas brasileras de un proveedor local.

Los productos de MTA SRL llegan a NATURALIA SRL a través de Adela Ardaya, pero NATURALIA SRL enfrenta problemas de abastecimiento a través de ésta intermediaria. Al momento de efectuarse el presente estudio NATURALIA SRL carecía de productos de MTA SRL y había incorporado los productos de ENIBESA para solucionar su

desabastecimiento. Al observar un movimiento más dinámico en los productos de ENIBESA, NATURALIA estaba analizando la posibilidad de discontinuar los productos de MTA SRL, tomando en cuenta además los precios de ambos productos.

NATRURALIA SRL ofrece más de 3.000 productos en sus tres locales propios, por ello la promoción de productos a través de sus vendedores es limitado, principalmente concentrado en los productos de mayor movimiento. Para un vendedor es difícil recordar las propiedades de todos los productos que se ofrecen en la tienda, incluso lo es para el propietario, pues por ejemplo, el negocio comercializa aceite de majo, pero el propietario no lo recordaba, por ello, el proveedor que pretenda mover dinámicamente sus productos, debe invertir en la promoción de los mismos, ya sea a través de banners, volantes o como lo hizo ENIBESA, invirtiendo en un *freezer* donde se expongan adecuadamente sus productos.

Según Michael Valarin, en Santa Cruz se encuentran unas cuatro tiendas similares a la suya, que ofertan productos orgánicos y saludables, pero ninguna incorpora un área de cafetería, como lo hace NATURALIA.

La tienda ecológica más antigua de Cochabamba es SUPER TURISTICO OKEY, que cuenta con 20 años en el mercado. Nació comercializando productos naturales producidos por la Universidad Mayor de San Simón (AGRO-UMSS) y hasta hace algunos años, se encontraba dentro del Campus Universitario de la calle 16 de Julio.

SUPER TURISTICO OKEY comercializa pulpas congeladas de copoazú y asaí entre los meses de abril a septiembre. Constantino Hinojosa indica que las pulpas son producidas por AGRO-UMSS, pero éstos productos no se encuentran en la lista de productos de esta unidad productiva, siendo probable que la persona que deja pulpas en SUPER TURISTICO OKEY, en realidad sea un proveedor individual de AGRO-UMSS, pues Hugo Laguna de AGRO-UMSS comenta que uno de sus proveedores de copoazú comercializa entre la población universitaria pulpas de copoazú. La oferta de este producto se concentra entre abril y julio. Las ventas del yogurt de AGRO-UMSS se comercializan solo en la tienda SUPER TURÍSTICO OKEY, a un ritmo de 60 a 70 botellas de un litro y medio por semana. Hace tres años, cuando el producto empezó a comercializarse, solo se llegaba a mover 10 botellas por mes, pero el crecimiento en ventas fue acelerado en razón del agradable sabor y calidad del producto.

La tienda de ECO NATURAL de Cochabamba comercializa productos propios, así como de terceros. Los productos de MTA SRL se comercializaron entre el año 2012 y 2013 y Lineth Herbas de ECO NATURAL las adquiría directamente de la empresa. Comenta que en alguna oportunidad la visitó un intermediario de MTA SRL, pero que el precio le pareció elevado.

BIO LEÓN es un emprendimiento de Sandra Herbas, que distribuye algunos productos y cuenta con dos puntos de venta sobre la avenida Heroínas en Cochabamba. La primera se encuentra entre las calles Lanza y Antezana y la segunda entre las calles España y 25 de Mayo, esta última se denomina ESPACIO VITAL y cuenta con cinco años de antigüedad.

Los emprendimientos de BIO LEÓN comercializan las pulpas congeladas de MTA SRL desde hace unos tres o cuatro años, pero en el transcurso sufrieron constantemente de desabastecimiento del producto. Álvaro Herbas de BIO LEÓN menciona que la intermediaria que distribuye pulpas a las tiendas no invierte en publicidad, aspecto que incide en el bajo movimiento de los productos en las tiendas de la Av. Heroínas: en promedio de unas siete pulpas por mes. Según Álvaro Herbas, Maritza Titos es una distribuidora pasiva que no da seguimiento a los productos que distribuye y que "otros distribuidores llaman para averiguar sobre el movimiento de sus productos, mientras Maritza Titos espera que la llamen", situación que acontece cuando a las tiendas se les acaba el producto. Este sistema reporta un ralentizador adicional, pues suele ocurrir que cuando la tienda llama a la distribuidora, esta se encuentra de viaje contribuyendo al incremento de las temporadas con desabastecimiento. Álvaro Herbas recuerda que hace algunos años BIO LEÓN sufrió por una larga temporada de desabastecimiento, que incidió en la pérdida de un cliente constante que compraba de tres a cuatro bolsas por semana.

Álvaro Herbas sostiene que las ventas de cierto producto se incrementan notablemente cuando se publican reportajes del mismo en la prensa escrita, si MTA SRL o sus intermediarios no pudieran promocionar sus productos a través de este canal, al menos deben invertir en banners y volantes que se distribuyan en las tiendas a los consumidores. Las ferias comerciales también son canales importantes de promoción de los productos.

La cadena más importante de tiendas de productos naturales de La Paz es IRUPANA, que inicialmente fue conformada por la industria del mismo nombre, pero que luego fue pasando a propiedad del personal de la empresa a través de la venta de cada franquicia (tienda). Actualmente, las 14 tiendas IRUPANA distribuidas entre La Paz y El Alto son franquicias de diferentes propietarios. Caso aparte son las tiendas IRUPANA de Calacoto, Achumani y Los Pinos, pues éstas pertenecen a una sola propietaria (Ana Quisbert).

Las pulpas de MTA SRL se comercializan en La Paz desde hace tres años en los puntos IRUPANA. Otros proveedores ofrecieron pulpas congeladas a estas tiendas ecológicas, pero las mismas no cumplían con la normativa sanitaria, siendo IRUPANA una cadena que ofrece garantía de calidad sobre los productos que ofrece (propios y de terceros), no puede arriesgar a su clientela con productos que pudieran elaborarse sin la inocuidad adecuada.

En IRUPANA ACHUMANI las ventas de pulpas de copoazú se concentran en fines de semana. La administradora cuenta con ocho clientes habituales que se encuentran en el rango de 30 a 35 años, la mitad de ellos suele comprar seis bolsas de 500 g por semana, el resto de una a dos. Las ventas a clientes fijos, clientes eventuales y restaurantes, ascienden a 50 bolsas de 500 g por mes y un hotel de la zona compra de 20 a 30 pulpas cada tres meses.

Luz Aguilar de IRUPANA CALACOTO comenta que las ventas de pulpa de asaí vienen aproximándose al nivel de ventas de las pulpas de copoazú: 30 bolsas/mes de la primera respecto a 40 bolsas de copoazú al mes, sin embargo, el asaí muestra períodos de desabastecimiento que limitan la venta del producto.

En la zona de Villa Fátima residen muchos benianos y forman el principal grupo de clientes de pulpas congeladas en la tienda IRUPANA de la zona. En este punto, la comercialización de pulpas se inició recientemente, pero en cuatro meses el nivel de ventas (36 bolsas/mes) se aproximaba al de las tiendas IRUPANA ACHUMANI e IRUPANA SOPOCACHI, que comercializan hace dos y tres años respectivamente. Esto tiene que ver también con el hecho de que la tienda se ubica en medio del mercado popular de Villa Fátima, y que a este mercado asisten compradores de diferentes puntos de la ciudad los fines de semana, es así, que dentro del grupo de compradores de pulpas se encuentran también familias de la zona sur.

En IRUPANA SOPOCACHI el 50% de sus clientes son consumidores paceños, el 40% brasileros y un 10% restaurantes de la zona. El primer año (2013) IRUPANA SOPOCACHI vendía 5 pulpas/mes, actualmente 80 pulpas/mes, y aunque el mercado tiene la capacidad de comprar mayor volumen, la tienda no cuenta con mayor espacio para alojar estos productos. TIQUIPAYA también tiene limitantes de espacio para acopiar suficiente producto, pues en un freezer de 450 kg comparten espacio las pulpas de MTA SRL con las de otros proveedores y otros productos ecológicos.

TIQUIPAYA es otra tienda de productos naturales ubicada en la zona de Achumani, a pocos metros de IRUPANA ACHUMANI. A pesar de ello, Martha Canedo de TIQUIPAYA menciona que no siente competencia y que su nivel de ventas es adecuado. TIQUIPAYA comercializa pulpas de copoazú y asaí de MTA SRL, y fue la única tienda identificada que establece una relación comercial directa con la despulpadora. Sin embargo, Martha Canedo menciona que hay temporadas largas de desabastecimiento de asaí, y que esto representa un perjuicio para la adecuada comercialización del producto, pues en cuanto genera interés en un grupo de consumidores, el producto desaparece y para la siguiente compra debe reiniciar todo el trabajo de promoción e introducción del producto a los consumidores.

IRUPANA CEIBO es la única tienda de productos naturales que se pudo entrevistar en la ciudad de El Alto, pues otras sucursales se negaron a brindar información. Sin embargo se pudo averiguar que de las tres tiendas IRUPANA localizadas en El Alto, solo IRUPANA 12 DE OCTUBRE comercializó en alguna oportunidad las pulpas congeladas de

MTA SRL, productos que fueron retirados de la oferta porque presentaban muy bajo movimiento. En IRUPANA CEIBO los jugos de sábila de AGRONAT se venden dinámicamente y esto se debe a que la empresa manda impulsadoras e información impresa que motiva a los clientes a comprar después de conocer los beneficios del producto. En IRUPANA CEIBO se ofertan también pulpas de noni, que aunque es un producto conocido, prefieren comprarlo en cápsulas o presentaciones que no demanden un trabajo de preparación. Como referencia se indica que los frascos de NONI LIFE se comercializan a razón de tres frascos por mes en IRUPANA CEIBO, siendo la presentación de 750 g la de mayor movimiento respecto a la de 450 g.

Las tiendas de productos naturales en general son puntos importantes de promoción, pues como menciona Victoria Quispe de IRUPANA SOPOCACHI, “el tendero de puntos ecológicos debe capacitarse para brindar adecuada información al cliente, pues en cierta medida son el equivalente a una farmacia, que debe brindar información de las cualidades de cada producto para la salud”.

### *Supermercados de Trinidad*

TRINIDAD es un supermercado con 17 años de permanencia en la ciudad del mismo nombre, que comercializa los productos de MTA SRL desde que la empresa los puso en el mercado. Karina y Esther de TRINIDAD mencionan que los clientes del supermercado corresponden principalmente a familias locales y clientes del interior (que visitan la ciudad o que residen en la misma) y compran el producto para encomiendas. Un 20% de las ventas del supermercado corresponden a clientes institucionales, dueños de restaurantes y jugueros ambulantes, así como dueños de *snacks* de jugos. Los clientes consultan por el asaí y majo, pero hasta la fecha de diagnóstico solo se comercializaba el copoazú.

El supermercado LA FAMILIA ofrece los productos de MTA SRL desde su inauguración en mayo del 2015. Luis Alberto Vaca, su propietario, conoció la pulpa de copoazú durante los años que alquiló el supermercado TRINIDAD (2013-2014), incorporando recientemente la pulpa de asaí para identificar el potencial de este producto. Los productos de MTA SRL los adquiere a través de un intermediario (familiar) de Riberalta, que le manda como 100 kg/mes. Este volumen no abastece la demanda, pero por falta de espacio en Ecojet no puede traer más producto. La pulpa de asaí se compró en una sola oportunidad en el mes de septiembre (50 kg), y aunque su movimiento es mucho menor al de copoazú, Luis A Vaca menciona que el asaí ya es conocido por sus clientes, tanto locales, como del interior.

Tanto TRINIDAD como LA FAMILIA reciben pulpas de un proveedor cruceño para diversificar la oferta de sabores (maracuyá, mocoichinchi y frutilla entre otras), pero las ventas de este producto son mínimas en comparación a las pulpas de copoazú de MTA SRL.

### *Demanda anual a nivel de los comercializadores*

La **Tabla 12** muestra a Trinidad como el mercado con mayor movimiento en volumen a nivel de los comercializadores, con al menos 4,7 toneladas de productos comercializados directamente a nivel del consumidor. Tomando en cuenta que los productos comercializados por LA CASONA corresponden a un volumen asignado previamente a la intermediaria SVS REPRESENTACIONES y siguiendo la información representada en la cadena de valor (**Fig. 2**), se entiende que al menos 4,1 T de pulpas llegan a Trinidad a través de los comercializadores. Parte de este volumen MTA SRL lo considera como "ventas en Riberalta", pues se identificó a intermediarios de los comercializadores que compran el producto en ésta ciudad, sin embargo, el mercado donde terminan consumiéndose éstos productos es Trinidad.

La **Tabla 12** también muestra que los consumidores de La Paz en general cuentan con más opciones para encontrar copoazú y asaí respecto a las otras ciudades estudiadas, pues la oferta se encuentra más distribuida a lo largo de la ciudad y los productos se ofrecen en más de un tipo de establecimiento, pero tomando en cuenta que toda la pulpa

movilizada por los comercializadores entrevistados les llega a través de los intermediarios, no se deben considerar los volúmenes de la **Tabla 12** como diferentes a los ya asignados al eslabón previo. El mismo criterio debe aplicarse para Cochabamba, así como parcialmente para Santa Cruz, pues fuera del volumen contabilizado previamente para ésta última ciudad, se debe notar que los volúmenes asignados a AMAZONIAN FRUITS corresponden a valores gestionados directamente por el comercializador.

Para el majo se observan valores bajos de consumo y similares entre La Paz, Santa Cruz y Trinidad, mostrando que las ventas del producto son marginales entre los comercializadores entrevistados. En todos los casos el majo se comercializa en forma de jugos.

**Tabla 12:** Estimación de ventas totales al consumidor a través de comercializadores de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Trinidad

Criterio	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz	Trinidad
Estimación de la demanda actual de pulpa de asaí entre los locales de bebidas entrevistados (kg/año)			1.995:AMAZONIAN FRUITS 300:JUGOSO	340:ASAI TROPIC
Estimación de la demanda actual de pulpa de asaí entre los restaurantes entrevistados (kg/año)	180:HORNO CAMBA 60:PALADAR			
Estimación de la demanda actual de pulpa de asaí entre las tiendas ecológicas entrevistadas (kg/año)	180:IRUPANA CALACOTO	180:ECONATURAL 72:BIOLEÓN		
Estimación de la demanda actual de pulpa de copoazú entre los locales de bebidas entrevistados (kg/año)	360:JUICE & PUNCH		1.710:AMAZONIAN FRUITS	340:ASAI TROPIC 312: Q'RICO 180:SKARCHAS
Estimación de la demanda actual de pulpa de copoazú entre los restaurantes entrevistados (kg/año)	240:HORNO CAMBA 240:PALADAR		312:TABANO	600:LA CASONA 468:TABANO
Estimación de la demanda actual de pulpa de copoazú entre las tiendas ecológicas entrevistadas (kg/año)	480:IRUPANA SOPOCACHI 350:IRUPANA ACHUMANI 240:IRUPANA CALACOTO 216:IRUPANA VILLA FATIMA 18:IRUPANA OBRAJES	600:ECONATURAL 72:BIOLEÓN	312:NATURALIA*	1.640:TRINIDAD 1.200:LA FAMILIA
Estimación de la demanda actual de majo de comercializadores entrevistados (año)	50 kg:Maritza Titos		70 L:AMAZONIAN FRUITS	60 L:ASAI TROPIC

**Nota:** Solo se identificó una comercializadora en El Alto que en el pasado vendió pulpas congeladas de copoazú, pero que al presente no incluye éstos productos entre su oferta: IRUPANA 12 DE OCTUBRE.

### Sexto eslabón: Consumidores de pulpas

Según Constantino Hinojosa el mercado hace 20 años estaba compuesto por personas mayores a 40 años, pero actualmente los principales consumidores de SUPER TURÍSTICO OKEY son personas jóvenes. A pesar de que la tienda observó un crecimiento constante en sus ventas, sostiene que aún el porcentaje de consumidores preocupados por su salud representa el 30% de la población cochabambina. Los clientes fieles de la tienda representan el 50% y gracias a ellos se mantiene el negocio. Los restaurantes<sup>8</sup> también son clientes de las pulpas que oferta SUPER TURISTICO OKEY, pues le llevan unos 5 kg una vez a la semana.

A la tienda de SUPER TURISTICO OKEY acude gente de todos los barrios de la ciudad. El propietario menciona que algunos clientes pueden cruzar la ciudad para comprar sus productos.

<sup>8</sup> Aparentemente solo un restaurante.

Al puesto de AMAZONIAN FRUITS en Santa Cruz acuden personas de diferentes estratos sociales y diferentes zonas de la ciudad, incluso del Plan 3000, de donde proviene un cliente que acude diariamente a consumir un vaso de 500 ml de asaí. Además de esta persona, otros 12 clientes acuden frecuentemente al puesto. Delfredo Moreno cuenta con una lista de 40 clientes que demandan majo, a quienes llama cuando cuenta con el producto. También cuenta con clientes institucionales

El copoazú se consume principalmente como bebida refrescante, aunque hay clientes de AMAZONIAN FRUITS que reportan beneficios a la salud y que acuden al puesto por tal razón. El 60% de los clientes de AMAZONIAN FRUITS acuden al puesto por razones de salud, principalmente diabéticos, por ello los productos de este puesto emplean estevia y se dejó de producir bebidas con leche, pensando en la gente intolerante a este insumo.

Delfredo Moreno sostiene que muchos consumidores de Herbalife reemplazaron estos productos por el consumo de jugos frescos de asaí y copoazú en el puesto de AMAZONIAN FRUITS.

En JUGOSO ZUMOTERAPIA el asaí es consumido principalmente por brasileros, pero también hay cruceños que se animan a probarlo, contribuyen a esto las vendedoras del puesto de jugos, promocionando los atributos del producto. La gente que prueba el asaí tiende a pedirlo en una siguiente ocasión y muchos lo van incorporando entre los sabores de su preferencia.

Maritza Titos caracteriza al consumidor de asaí como de clase alta y a los consumidores de copoazú pertenecientes a la clase media-alta, comenta que su emprendimiento de carritos está enfocado a difundir los productos a nivel de la clase baja, pues al menos uno de ellos se instalará en el área de la "Cancha" en Cochabamba.

Los clientes principales del HORNO CAMBA son personas de tierras bajas o paceños que vivieron en esta zona, que conocen los productos del restaurante, sin embargo, los clientes nuevos también se interesan por los productos de tierras bajas y demandan los mismos para probarlos.

Sbonko Arce de SOALPRO piensa que el mercado de la zona Andina aún es conservador en sus gustos y describe un par de experiencias de fracaso cuando introdujo el maracuyá en el desayuno escolar: comenta que el año 2012 tuvo que retirar el producto de las raciones de varios sectores, pues los consumidores mencionaban que el producto era ácido y pensaban que estaba dañado. Para el mercado general también desarrollaron un producto innovador incorporando melón en su yogurt, que Sbonko Arce lo consideraba "espectacular" y con alto potencial comercial, sin embargo, los consumidores de La Paz no lo aceptaron en la medida que se esperaba y tuvo que ser retirado del mercado. Por estas experiencias fallidas en dos segmentos del mercado, Sbonko Arce se muestra conservador en la incorporación de nuevos sabores, pues si bien muestra mucho interés a nivel personal, piensa que antes de tomar la decisión de compra se deben efectuar pruebas piloto adecuadas. Las pruebas piloto para el desayuno escolar consisten en distribuir 1.000 raciones en tres o cuatro colegios, efectuando la evaluación de aceptabilidad para poder inferir hacia el conjunto de la población estudiantil.

Sbonko Arce notó que la aceptabilidad por el yogurt de melón fue mayor en la zona sur de La Paz, pero éste nicho representa bajos volúmenes de producción que no justifican la inversión.

Sbonko Arce piensa que el mercado para los productos que ofertan está copado por las empresas actuales, y que el crecimiento en ventas se corresponde con el crecimiento poblacional de los consumidores, más que por un incremento en la demanda.

#### 4.1.2 La cadena de valor de aceites amazónicos

La **Figura 3** muestra las relaciones comerciales que se establecen entre los actores entrevistados, con sus clientes y proveedores a lo largo de la cadena de valor de aceites amazónicos. El mercado de aceites amazónicos se muestra menos complejo e intrincado que el de pulpas de frutas, característico de un mercado en desarrollo.

El principal mercado para el aceite de majo y manteca de copoazú se encuentra en la ciudad de Cochabamba, plaza donde MTA SRL cuenta con cuatro clientes directos. Dos de ellos fueron entrevistados (A&E y ECO NATURAL) y sus relaciones comerciales involucran a actores que también forman parte de la cadena de valor de pulpas de frutas. A&E se muestra como el emprendimiento más importante entre el grupo de actores entrevistados, expandiendo la cadena de aceites amazónicos hacia las ciudades de La Paz, Sucre y Santa Cruz. Sus proveedores también involucran a emprendimientos de las ciudades de Santa Cruz y Riberalta.

De esta manera, la red de actores muestra a muchos nodos centralizados a través de A&E y comercializadores que se relacionan con éste a través de dos intermediarios principales: Raúl Rodríguez en La Paz y Ernesto Flores en Cochabamba y Sucre.

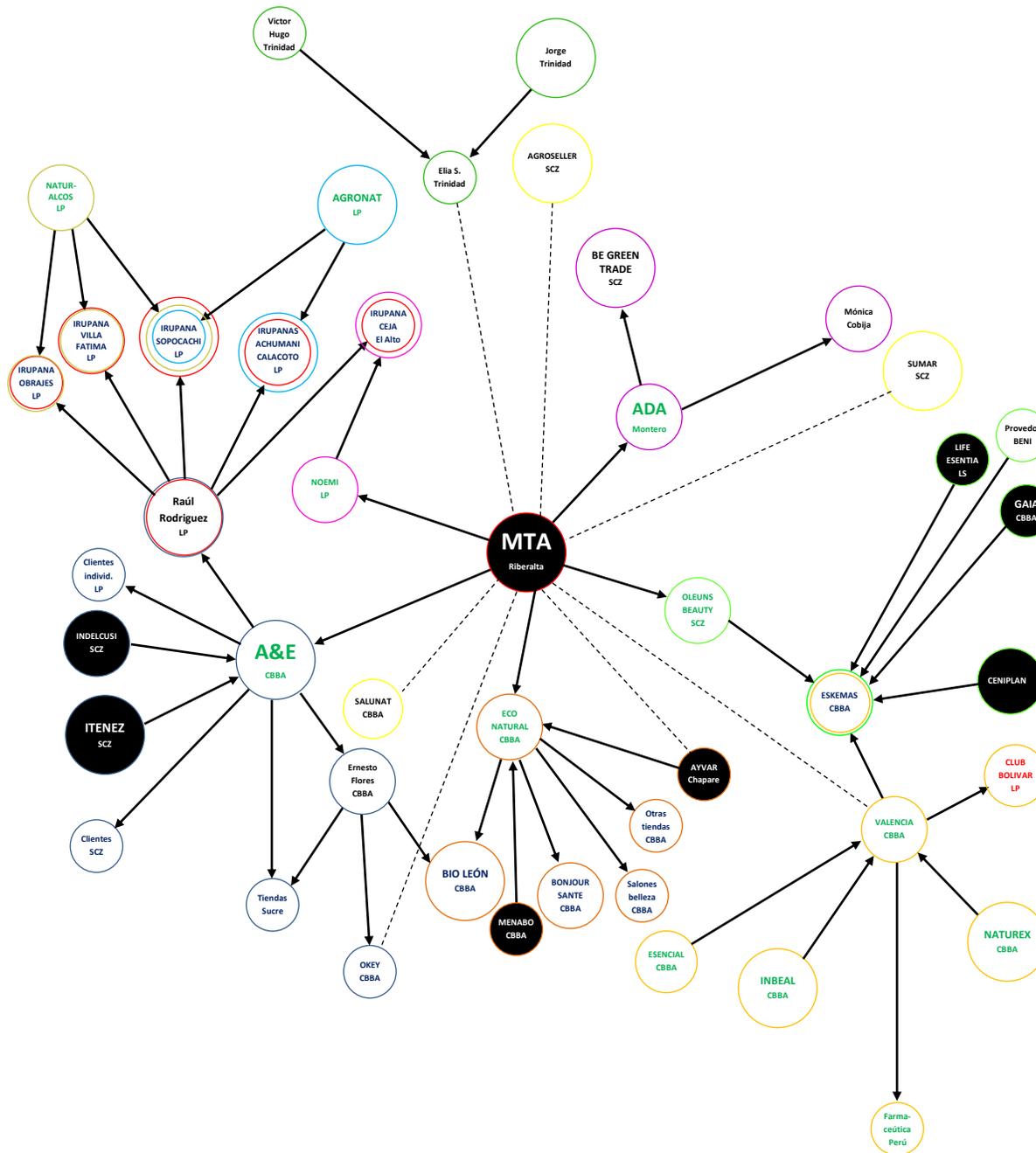
Por otro lado, los productos de ECO NATURAL se comercializan a escala local y entre dos tipos de comercializadores: las tiendas de productos naturales y salones de belleza.

En Santa Cruz se contactó a uno (ADA) de los tres clientes de MTA SRL, pero a través de ESKEMAS se llegó a identificar a un segundo cliente (OLEUNS BEAUTY) de MTA SRL.

Los actores entrevistados que no forman parte de la lista de clientes de MTA SRL, no emplean al presente el aceite de majo ni la manteca de copoazú, y aunque AGRONAT desarrolló productos en el pasado a base de aceite de majo, por el momento no cuenta con productos que empleen este insumo. A pesar de ello, tres emprendimientos del grupo de nuevos actores manifestaron su interés por involucrarse con MTA SRL en la cadena de valor de la manteca de copoazú (VALENCIA, SUMAR y AYVAR) y otros cuatro en la cadena de valor del aceite de majo (SALUNAT, AGROSELLER, SUPERTIRÍSTICO OKEY y Elia Sucubono).

Fuera de MTA SRL, solo ITENEZ PRODUCTOS ORIENTALES y AYVAR participan de la cadena de valor como productores de los productos priorizados, el primero proveyendo aceite de coco y majo a A&E y el segundo de manteca de copoazú a ECO NATURAL. El resto de productores y transformadores primarios que se representan en la **Figura 3** producen otros aceites nativos, como el aceite de cusi (INEDLCUSI) y sobre todo aceite de castaña (CENIPLAN, LIFE ESENTIALS y GAIA).

**Fig. 3:** Cadena de valor del aceite de majo y manteca de copoazú en el eje central y Trinidad



## LEYENDA

### Tamaño de los círculos:

-  Actor importante
-  Actor medianamente importante
-  Actor poco importante

### Colores de letra:

- Blanco:** Productor o transformador primario
- Negro:** Intermediario
- Verde:** Transformador secundario
- Azul:** Comercializador

### Tipos de línea:

-  Relación potencial (Actor interesado en productos del otro actor)
-  Relación comercial vigente (la flecha indica hacia dónde van los productos)

### Círculos con más de una línea:

-  Actor con diferente grado de valoración de importancia entre sus clientes. El color de línea de cada círculo vincula al cliente y su proveedor. Un actor puede contar con más de dos círculos concéntricos dependiendo como lo valoren otros actores relacionados

## El primer eslabón: Productores y recolectores

En la cadena de valor del copoazú y majo destinados al uso cosmético solo participan las organizaciones propietarias de MTA SRL (APAE-MD y APAA-VD). También los productores de Santa Rosa de Maravilla incorporaron en la gestión 2014 aceite de majo en el mercado de La Paz, pero actualmente se discontinuó la producción de este producto.

Existen también curanderos y médicos naturistas que procesan el aceite de majo de forma tradicional, como Ricardo Muzombito, propietario del Centro de Medicina Tradicional de Cobija y Lexi Fernández propietaria de un puesto de venta en el Abasto de Cobija. Al igual que los productores individuales de pulpas, resulta fuera del alcance de ésta consultoría identificar a este grupo de productores.

## El segundo eslabón: Transformación primaria

Según Abel Llanos de ADA, la única empresa a nivel nacional dedicada seriamente a la extracción de aceites amazónicos es MTA SRL, por ello, tanto él, como Milton Gonzales de AGRONAT, se muestran muy interesados en dar impulso a MTA SRL y velar porque el emprendimiento se mantenga en el mercado.

AYVAR tiene la firme intención de darle el mayor impulso posible al desarrollo de subproductos del proceso de despulpado de copoazú, y es en ese sentido que además de cupulate, la empresa pretende desarrollar manteca de copoazú de buena calidad. Al presente, el producto fue obtenido empleando la planta de CHOCOLATE TROPICAL, concretamente la prensa para manteca de cacao, máquina que según Huáscar Ayala opera deficientemente y no permite la obtención de producto con la calidad que AYVAR busca. AYVAR solo desarrolló una prueba de producción de manteca de copoazú en la planta de CHOCOLATE TROPICAL y no cuenta con volúmenes de producción definidos. La producción será establecida en cuanto se logren acuerdos comerciales con empresas chocolateras o confiterías grandes. Huáscar Ayala comenta que entre las empresas interesadas por la manteca de copoazú se encuentran EL CEIBO en El Alto y SOLUR SRL de Sucre.

Los productos de AYVAR han empezado a desplazar a los de MTA SRL en ciertos puntos de venta, sobre todo por el trato comercial que brinda la empresa antes que por atributos de calidad. Como lo destaca Lineth Herbas de la empresa ECO NATURAL y lo ratifica Huáscar Ayala de AYVAR, la manteca de copoazú aún no llega al nivel de calidad que busca la empresa, por lo que aún no está siendo ofertada seriamente. Huáscar Ayala menciona que un tema a solucionar es la desodorización de la manteca de copoazú para que el producto pueda incorporarse en el mercado de la industria chocolatera.

AYVAR desarrolló recetas de cupulate en la planta de CHOCOLATE TROPICAL, donde alquilan maquinaria para el desarrollo de ciertos productos. Huáscar Ayala piensa que el potencial de este producto es el chocolate líquido, aprovechando el bajo punto de fusión de la manteca de copoazú como factor positivo, antes que como una limitante.

ITENEZ PRODUCTOS ORIENTALES es una empresa de Santa Cruz que ofrece aceites puros prensados en frío. Entre las variedades de aceites se ofertan el de coco, cusi, linaza, sésamo, castaña y otras variedades, entre las que se encuentra el aceite de majo. ITENEZ es el actual proveedor de aceite de majo y aceite de coco de A&E.

Entre los emprendimientos unipersonales se encuentra el de Ricardo Muzombito, propietario del Centro de Medicina Tradicional de Cobija, espacio en el que efectúa tratamientos naturistas a sus pacientes y cuenta con maquinaria para la extracción y destilación de aceites. El Centro de Medicina Tradicional cuenta con una destiladora y una envasadora, que permiten a Ricardo Muzombito procesar volúmenes mayores de aceites y esencias, para su comercialización posterior en Cochabamba, entre ellos se encuentra el aceite de majo (Lorini 2015).

### El tercer eslabón: Transformación secundaria

En el nivel de transformación secundaria se encuentran principalmente empresas de cosmética natural de pequeña capacidad productiva.

ADA es una empresa dermofarmacéutica de Warnes enfocada en el desarrollo de productos a partir de insumos nativos de la biodiversidad boliviana. ADA es un cliente actual de MTA SRL y su propietario, Abel Edson Llanos, se relacionó de cerca con la empresa pues apoyó en la implementación del departamento de control de calidad y control de agua. Al momento de desarrollarse la entrevista con Abel Llanos, su emprendimiento se encontraba detenido pues estaba gestionando el Registro Sanitario para sus productos. Con ésta certificación, ADA pretende llegar a mayores mercados e incrementar su ritmo de producción.

Abel Llanos comenta que solo comercializando en Montero (160.000 habitantes) llegaría a demandar mayores volúmenes de materia prima respecto a lo que empleaba hasta el 2014, pues su emprendimiento tiene una capacidad de producción de 500 L/día (1.000 envases/día), que en términos de materia prima representa 5 y 10 kg de aceite natural por día (0,5% – 1%), mientras que para las leches corporales se emplea el 10%. ADA cuenta con mercados abiertos en Riberalta, Cobija y Trinidad, pues vendía dinámicamente los productos con castaña, buriti, copoazú y cusi. Debido a los costos asociados con el Registro Sanitario, ADA retomará la producción en principio con los productos que empleen cusi y copoazú, principalmente cusi, que representará el 66% de la producción total. Debido a que en esta nueva etapa el emprendimiento incursionará en nuevos mercados, no fue posible para el Propietario adelantar su demanda de materia prima, pero probablemente ronde los 100 litros/año.

A&E es una empresa que nació en Cochabamba con la intención de producir aceites y esencias, pues contaban con un cliente en España que demandaba altos volúmenes de extractos puros de lavanda, cacao, café, castaña y copoazú, aunque precisamente este aspecto fue el que inviabilizó el proyecto, pues para la empresa de Walter Rico fue imposible acopiar los volúmenes demandados por el cliente español. La empresa nació el año 2009 con una planta piloto de extracción de aceites esenciales, pero el público nacional no demandaba éstos productos, razón por la cual, el negocio viro hacia la cosmética natural el año 2011. Los primeros productos cosméticos se elaboraban con base al aceite de castaña y copoazú, pero por demanda de los consumidores se fueron incorporando los aceites vegetales de majo, cusi, coco y palma real o buriti. La propiedad de bloqueador solar natural del buriti (FPS: 8 – 10) fue ideal para incorporar los productos de A&E en La Paz.

Los productos cosméticos de A&E se comercializan bajo la marca UNI-K y actualmente se los encuentra en los mercados de La Paz, Cochabamba, Oruro, Potosí, Sucre, Tarija y Santa Cruz. En Beni cuentan con una promotora y en Pando se encuentra otra. Hasta el año 2014, el principal mercado para UNI-K y el que dio sustento a la empresa fue La Paz, pero desde el año 2015 el mercado de Cochabamba empezó a cobrar importancia, sobre todo porque la empresa abrió una tienda propia desde el año 2013. Las ventas totales se reparten en un 50% en La Paz, un 30% en Cochabamba y el 20% en las ciudades restantes.

Los productos de A&E solo se comercializan en tiendas de productos naturales y su local propio, pues al carecer de registro UNIMED, no se les permite ingresar a supermercados y farmacias. La empresa se encuentra tramitando estas certificaciones desde hace un año.

Las cremas de copoazú son las que más se venden entre la oferta de productos de A&E, de 15 cremas que se vendían el 2014, siete eran de copoazú.

Los productos cosméticos de ADA que más se mueven en Santa Cruz y que incluyen ingredientes de MTA SRL, son los que contienen castaña y copoazú. La castaña sobre todo en shampoos, así como el copoazú en shampoos, acondicionadores y leches corporales. Antes de incorporarse el buriti en las cremas de A&E, el 70% de las ventas en La Paz se concentraban en la crema de copoazú y el 30% en las cremas de castaña, que eran productos para uso nocturno. Actualmente las cremas con buriti (castaña-buriti y copoazú-buriti) están cobrando importancia y las ventas de crema de copoazú constituyen ahora el 50%.

ECO NATURAL es un emprendimiento de Lineth Herbas que inició el año 2003 en Cochabamba como una tienda de productos naturales, pero que desde el año 2009 incorporó un área industrial dedicada a la fabricación de productos cosméticos y que eventualmente produce helados u otros productos de temporada. La base de los productos cosméticos es la manteca de copoazú, que se comercializa en combinación con aceite de chía, aceite de coco y aceite de castaña, en cremas faciales de 150 ml a un precio por mayor de 35 Bs y de 60 Bs por unidad. La oferta de shampoos es diversa e incluye shampoos de chocolate, motacú, manzanilla, sabila, motacú-sábila y cusi-miel.

Los productos de AYVAR también se incorporaron en el área industrial de ECO NATURAL. La propietaria experimentó con la manteca de copoazú de AYVAR, pero comenta que no tiene la calidad de la manteca de MTA SRL, pues en general es más grumosa, menos compacta y menos uniforme. ECO NATURAL experimentó con nuevos proveedores de manteca de copoazú debido a la informalidad de MTA SRL para atender sus pedidos.

La **Tabla 13** muestra que la demanda anual por aceites amazónicos es mayor entre las empresas de Cochabamba, respecto a la empresa cruceña entrevistada, más aun tomando en cuenta que los volúmenes reportados por ADA corresponden a una estimación de ventas futura, que proyecta incorporar los productos de la dermofarmaceútica en supermercados y farmacias.

**Tabla 13:** Estimación de la demanda de aceite de majo y manteca de copoazú en Cochabamba y Santa Cruz

Criterio	Cochabamba	Santa Cruz
Estimación de la demanda anual actual de manteca de copoazú en transformadores secundarios	A&E: 360 kg ECO NATURAL: 150 kg	ADA: 100 kg
Estimación de la demanda anual actual de aceite de majo en transformadores secundarios	A&E: 60 L	

Se debe recordar que la demanda estimada para cada ciudad corresponde al grupo de actores que llegaron a ser identificados a través de las entrevistas efectuadas, y que por esta razón no se presentan datos de volumen para La Paz.

### El cuarto eslabón: Intermediarios

A&E trabaja con distribuidores en las ciudades donde tiene presencia, incluida Cochabamba, pues considera que la comercialización demanda demasiada inversión de tiempo. El distribuidor de Cochabamba es Ernesto Flores, emprendedor que vende también en Sucre, Santa Cruz, Oruro, Potosí y Tarija. Por esta particularidad fue imposible entrevistar a éste distribuidor, pues la distribución en varias ciudades lo mantiene viajando todo el tiempo.

Raúl Rodríguez es el distribuidor de La Paz, que distribuye cremas, shampoos y acondicionadores a base de copoazú de A&E, así como de otros productos de la empresa.

### Quinto eslabón: Comercializadores

El conjunto de empresas cosméticas entrevistadas comercializan sus productos en tiendas propias o de productos naturales, pues aún no cuentan con los registros correspondientes para vender en supermercados o farmacias.

Las tiendas ecológicas ofrecen asistencia a los consumidores orientándolos en relación a las propiedades de cada producto. Los aceites que se comercializan en SUPER TURISTICO OKEY, se los ofrece como productos de consumo, pues su propietario, Constancio Hinojosa, sostiene que "el cuerpo es sabio y moviliza los aceites hacia las partes del cuerpo que lo necesitan, el uso externo de los aceites solo apoya al balance del cuerpo". Con fines alimenticios se ofertan los aceites de cusi, de almendra, de chía, de linaza, de sésamo y de oliva. Constantino Hinojosa comenta que la mayor demanda insatisfecha de su oferta es el aceite de majo, pues le preguntan frecuentemente sobre el producto. El jaboncillo de copoazú se vende a razón de unas 20 a 30 unidades al mes y las cremas de copoazú de 10 a 15 por mes. El propietario comenta que cuanto más natural es el producto, más movimiento muestra, por lo que los productos con transformación secundaria (i.e. cremas) se mueven menos que los de transformación primaria (i.e. pulpas).

Los aceites en ESKEMAS se mueven en presentaciones pequeñas, es muy bajo el movimiento para productos en envases grandes. Los aceites que más se comercializan en ESKEMAS son los de almendra y cusi, las ventas de aceite de majo son mucho menores, por ejemplo, el aceite de castaña se mueve a razón de 15-20 ventas/mes y el de majo de 5 ventas/mes o menos.

Según Álvaro Herbas, el copoazú es más conocido en Cochabamba por sus propiedades cosméticas antes que como alimento, pues en BIO LEÓN el movimiento de cremas faciales es más dinámico que el de las pulpas.

La cadena de tiendas IRUPANA en La Paz es el principal punto de ventas de los productos A&E. Básicamente todas las tiendas que atiende Raúl Rodríguez con la provisión de pulpas congeladas reciben también los productos de A&E, aunque en proporciones diferentes, dependiendo del movimiento de cada tienda. Por ejemplo en IRUPANA OBRAJES las ventas ascienden a 20 unidades por mes, mientras las ventas en IRUPANA SOPOCACHI son aún más dinámicas, pues las ventas mensuales para el conjunto de productos de A&E ascienden a 12.000 Bs. En IRUPANA CALACOTO la venta de productos A&E disminuyeron en un 50%, pues el 2014 se vendían dos cremas por mes y el 2015 solo salía una por mes. En este último punto de ventas la clientela prefiere las cremas de AGRONAT antes que las de A&E, mientras en IRUPANA SOPOCACHI ocurre lo contrario (**Fig. 3**)

En El Alto, Kimberly Mamani de IRUPANA CEIBO comenta que las cremas de copoazú de A&E presentan muy bajo movimiento en ventas, en promedio una crema cada dos meses. Los productos de colágeno de AGRONAT presentan mucha mayor dinámica, de los cuales se venden como seis cremas al mes. En IRUPANA CEIBO también se comercializan productos de NOEMI PENSANDO EN TI, empresa que emplea materia prima de MTA SRL, sin embargo, el único producto de esta empresa que se vende en IRUPANA CEIBO es el blanqueador de perejil. En El Alto el precio es importante para los clientes, por ello IRUPANA CEIBO trata de ofrecer más de una marca por cada producto que comercializa, así los clientes cuentan con más de una opción de precios.

En el Mercado Campesino de Trinidad, 27 puestos comercializan productos medicinales y cosméticos naturales. Es en este punto donde las familias de Trinidad adquieren el aceite de majo, así como el aceite de copaibo, sangre de grada, aceite de cusi, aceite de motacú, aceite de tuyu y otros productos. Elia Sucubono comenta que el aceite de majo se encuentra entre los productos de menor venta y que llega a vender de dos a tres botellitas de 100 ml por mes.

Por otro lado, Elia Sucubono cuenta con clientes del interior del país que se dedican a la intermediación de los productos que oferta y éstos constituyen las ventas principales. De esta manera, Elia Sucubono llega a vender unos 20 litros por año de aceite de majo. Las ventas a intermediarios eran mayores en el pasado, pues Elia Sucubono compraba 60 litros de majo por año.

Aunque los volúmenes de aceite de majo que comercializa Elia Sucubono al año son menores, aclara que los pedidos a proveedores normalmente se hacen conjuntamente con otras comercializadoras del Mercado Campesino, por lo que en conjunto, los 27 puestos podrían demandar un volumen cercano a los 540 litros/año.

### **Sexto eslabón: Consumidores de cosméticos**

Los productos de A&E se comercializan principalmente en el segmento de clase media, seguidos de la clase media-alta, principalmente entre mujeres. Walter Rico de A&E comenta que les costó ingresar en el mercado cochabambino, pues las personas mayores son fieles a sus productos cosméticos (Ponds y Nivea), así como desconfiadas al momento de probar productos de bajo precio o que se comercializan en moneda nacional. Los productos para pestañas y otros enfocados a un público joven fueron más fáciles de introducir en éste segmento. A nivel regional, el principal mercado objetivo para los productos de A&E son las tierras altas, pues en tierras bajas (por el clima) las personas requieren menos productos de cuidado externo y además pueden adquirir los mismos en su forma pura (aceites) y a menor precio en los mercados populares. Esta percepción de Walter Rico se hace evidente principalmente en Trinidad, donde solo se encontró una empresa de cosmética natural registrada en el Directorio Empresarial – Fundempresa y un grupo grande de comercializadores en el Mercado Campesino.

A través de la comercialización directa, Walter Rico notó que los clientes que adquieren un producto, a la larga terminan comprando todos los productos de la línea de ese producto. Normalmente el cliente primerizo compra una crema y si el producto lo convence, prueba en su siguiente compra los shampoos y acondicionadores.

Elia Sucubono comenta que sus clientes de aceite de majo son personas del interior que residen en Trinidad, que emplean el producto para el cuidado del cabello. Muy pocos clientes benianos compran el aceite de majo, pues prefieren el aceite de cusi para el cuidado del cabello.

#### 4.1.3 Actores interesados en participar de la cadena de pulpas congeladas

##### Santa Cruz

TOJO SRL es una empresa articuladora de productos saludables amazónicos hacia mercados urbanos, concentrada en productos alimenticios como el cacao, aceite de castaña, aceite de copaibo, sangre de grada, pulpa y aceite de mistol, pulpa de copoazú y leche de majo. TOJO SRL llegó a comercializar 500 kg de copoazú mensualmente, producto que se compraba de la zona de Riberalta a través de Armegol Caballero y posteriormente de Fátima Suárez. La única relación que TOJO SRL sostuvo con MTA SRL fue por interés en productos de cacao, pues el producto que comercializaba era pulpa peluqueada.

El año 2013, TOJO SRL desarrolló tres ventas de leche de majo que la misma empresa produjo. Empleando una despulpadora portátil de la misma empresa, TOJO SRL acopió y despulpó majo en la localidad de Riberalta, sin embargo, no llegaron a desarrollar adecuadamente el producto y sus clientes de Santa Cruz discontinuaron los pedidos del producto.

Por su experiencia de comercialización de copoazú en el mercado cruceño, TOJO SRL se perfila como intermediario adecuado para la comercialización de productos de MTA SRL en esta plaza, pero actualmente enfrenta serias limitantes financieras por préstamos que tuvo que encarar para pagar el segundo aguinaldo del año 2014 y por la responsabilidad que le demandará el pago del segundo aguinaldo de la gestión 2015, es por ello que Yuri Suárez de TOJO SRL, sugirió contactar a la empresa JE BOLIVIA.

JE es una empresa colombiana, cuya representación en Bolivia es manejada por Aldo Jaldín. En principio JE BOLIVIA comercializó los productos de JE, pero actualmente producen en Santa Cruz de la Sierra las formulaciones colombianas de productos naturales. JE BOLIVIA también cuenta con laboratorios donde investiga las cualidades de diferentes frutas y desarrolla productos propios, que se comercializan en 60 farmacias y tres puntos de venta propios. JE BOLIVIA cuenta también con una sala de conferencias donde brinda cursos, talleres y charlas al público en general, de manera gratuita y con el objetivo de motivar a los asistentes a consumir productos saludables o incorporarlos a su fuerza de venta.

Además de las charlas que brinda JE BOLIVIA en sus ambientes, sus esfuerzos de difusión también se efectúan en radio y televisión, JE BOLIVIA cuenta con un programa de radio con más de diez años al aire y un programa de televisión que cuenta con siete años. La empresa también comercializa productos de terceros, pero debido a que sus inversiones en difusión crean alta expectativa, para JE BOLIVIA es de suma importancia contar con **continuidad en el abastecimiento** de productos, pues en el pasado crearon demanda para productos de terceros, pero como éstos no pudieron acompañar el crecimiento en la demanda, tuvieron que eliminarse de la oferta de la empresa al acumular reclamos de los consumidores por la falta de éstos productos. Actualmente, son muy pocos los productos de terceros que comercializa JE BOLIVIA, pero se muestra interesado en la oferta de MTA SRL por las características nutraceúticas de sus productos.

Las pulpas congeladas se ajustan muy bien a un proyecto que JE BOLIVIA comenzó a desarrollar desde hace un tiempo, que consiste en complementar los tratamientos que desarrolla para sus clientes con servicios de catering. JE BOLIVIA cuenta con consultorios donde se atiende un promedio de 12 a 15 pacientes por día, para quienes se elaboran menús de alimentación semanal, la esposa de Aldo Jaldín es nutricionista y gerenta este departamento. Los tratamientos que se recomienda a los pacientes, incluyen productos de JE BOLIVIA, pero también se les recomienda comprar hierbas y frutas para complementar la dieta. Es para este fin que el propietario ve con interés a los productos de MTA SRL y ACOPEMA-A.

El copoazú que adquirió ENIBESA la gestión 2015 se acabó el mes de septiembre y la empresa analizaba que la materia prima no les llegaría a abastecer para la producción de helados hasta la siguiente temporada de fructificación. Es en tal sentido que la empresa muestra interés en contactar a nuevos proveedores que le permitan subsanar su demanda insatisfecha.

## Cochabamba

CIENCIA, INNOVACIÓN Y NUTRICIÓN (CIN) es una empresa que nació en la ciudad de Tarija como un emprendimiento artesanal para la producción de jugos sintéticos, al tercer año de operación tuvo que trasladarse a la ciudad de Cochabamba por falta de insumos para la producción, aspecto que dificultaba el crecimiento del negocio. La empresa nació con el nombre de NUTRISUR, pero desde que se trasladó a Cochabamba (2014) opera bajo el nombre de CIN. El cambio de nombre se acompañó de un viraje en la orientación de la empresa y el tipo de productos a desarrollar, actualmente comercializan jugo de linaza, jugo de cebada y jugo de sábila, en botellas pet de 3 L.

Leonel Villegas de CIN notó que los productos saludables como la sábila, solo se comercializaban en tiendas de productos naturales, y decidió socializar el acceso a estos productos llevándolos a las tiendas de barrio y supermercados. La producción diaria de la empresa es de 2.000 litros que se comercializan aproximadamente en 500 tiendas de barrio de Cochabamba. CIN está incorporando nuevos sabores en su oferta: los jugos de manzana, durazno y ciruelo. La materia prima que está adquiriendo de estas especies, le llegará en turriles de 100 litros con recubrimiento interior de aluminio (tipo envases treta brick).

CIN se encuentra actualmente desarrollando las formulaciones para su jugo de copoazú con un especialista chileno y es un sabor que incorporarán en su oferta para el 2016. Es por ello que a CIN le interesa una relación comercial directa con MTA SRL y sin intermediarios.

Actualmente CIN emplea 8.8 T de linaza y 8.8 T de cebada, volúmenes que eventualmente demandará de MTA SRL. CIN también está pensando expandir el emprendimiento a las ciudades de La Paz y Tarija, por lo que su demanda de materia prima será aún más alta.

PIL ANDINA de Cochabamba está interesada en la pulpa de copoazú para su línea de helados, Ramiro Rivero comenta que cada año definen una canasta de 15 sabores para su línea de helados y que en el pasado se interesaron en adquirir pulpa de copoazú. Gestionaron este producto en Cobija, pero a falta de un proveedor que les asegure los volúmenes que requerían, no se llegó a consolidar la intención de compra. PIL ANDINA produce 1.000 l/mes de cada sabor, por lo que la demanda inicial de copoazú podría ascender a 100 kg/mes, sin embargo, esta cantidad dependerá de la respuesta del mercado al producto. PIL ANDINA necesitaría desarrollar las formulaciones del producto y pruebas de mercado antes de insertar un nuevo producto al mercado, proceso que normalmente se desarrolla a lo largo del año, hasta el mes de agosto, por lo que las ventas a esta empresa, eventualmente se podrían iniciar en el año 2017.

Madelen Alejo, además de encargarse de las adquisiciones de PAPRIKA SRL, es una emprendedora que se muestra interesada en adquirir y eventualmente distribuir pulpas de copoazú en Cochabamba, pues comenta que cuenta con una licorería y que a través de ésta sondeó el mercado para el producto, encontrando muy buena aceptación y potencial comercial. Madelen Alejo se considera una consumidora frecuente del producto, que adquiere semanalmente a través de un amigo que recibe pulpas de tierras bajas.

Bajo este acápite se incluye también a A&E pues muestra interés en las pulpas que oferta MTA SRL. Walter Rico, conjuntamente con un tesista y un laboratorio de análisis, están desarrollando una investigación para deshidratar pulpas a través de un proceso similar al de obtención de leche en polvo. En criterio de Walter Rico, invertir en esta tecnología resultaría más adecuado que en una liofilizadora, pues para la segunda los costos son muy altos y no se cuenta con suficiente materia prima que justifique la inversión. La investigación determinará si empleando ésta tecnología las propiedades organolépticas se mantienen para el caso del copoazú, asaí, sinini, cedrillo, camu camu y cayu. Si la tecnología resultase adecuada para conservar las propiedades nutricionales y organolépticas de estas frutas, A&E invertirá en maquinaria de mayor tecnología, con el objetivo de orientar la producción hacia la exportación.

Se consultó a Álvaro Herbas su interés para participar de la distribución de productos de MTA SRL, pues BIO LEÓN envasa y distribuye productos de terceros. Respondió que sería muy interesante involucrarse de esa manera en la cadena de valor, mostrando disponibilidad para incrementar su capacidad de acopio en frío, que por el momento es baja (~80 kg). Sin embargo, los productos que le despiertan mayor interés son los aceites, pues en sus tiendas los productos cosméticos son de mayor movimiento que las pulpas.

## La Paz

SPLENDID es una heladería tradicional de La Paz cuyos clientes actuales frecuentan los dos establecimientos de la empresa con sus familias, tal como lo hacían sus padres y abuelos desde 1958. Edgar Hevia menciona que la memoria del sabor es una característica importante en sus clientes y que los helados frutales son los que principalmente se comercializan en sus establecimientos. Esta preferencia del consumidor de SPLENDID se debe a que la empresa desde siempre empleó fruta como materia prima para sus helados.

SPLENDID produce helados batidos a base de pulpa natural, de esta manera, un litro de helado llega a pesar un kilogramo. En los helados insuflados un litro de producto normalmente pesa menos de un kilogramo (~700 g), constituyendo un producto de menor calidad que normalmente se destina al mercado masivo. Edgar Hevia menciona que las frutas que emplea SPLENDID las encuentra a lo largo de todo el año, excepto la chirimoya, que se oferta solo en temporada, de julio a octubre.

Edgar Hevia se muestra interesado en incorporar el copoazú en su oferta de sabores, así como abierto a probar con otros sabores que puedan ofertar MTA SRL y ACOPEMA-A. Comenta que en el pasado incorporó sabores exóticos en su oferta, como el helado de maní, de palta e incluso de apio, pero como sus clientes están acostumbrados a los sabores frutales no tuvieron adecuado movimiento. Edgar Hevia menciona que el copoazú tendrá potencial si es aromático.

SPLENDID trabaja con varios intermediarios, incluso tres por especie frutal. Para cada fruta cuenta con un proveedor diferente y comenta que ellos parecen organizarse de esta manera para no generarse competencia. Menciona que sus proveedores son muy informales y que en ocasiones tiene que salir a

buscarlos, es por ello, que valorará mucho una relación comercial que le pueda ofrecer formalidad y provisión constante del producto.

SPLENDID solicitó 10 kg de copoazú para el desarrollo de productos pero no se encuentra en capacidad de proyectar un volumen de compra, pues indica que el mismo dependerá del grado de aceptación del producto entre sus clientes.

En esta sección se incluye nuevamente a PALADAR, pues Javier Escobar indica que está interesado en participar de la distribución de pulpas congeladas de asaí y copoazú, y que podría comprar entre el 50% y 60% de la nueva producción de copoazú y asaí, es decir, entre 12 toneladas de copoazú y 7 toneladas de asaí al año, para distribuir el producto al nivel de restaurantes en La Paz. Incluso podría comprar el 100% de la nueva producción si MTA SRL lo decidiera, es decir 25 toneladas de copoazú y 15 de asaí.

Javier Escobar de PALADAR consulta sobre las certificaciones de MTA SRL, pues identificó a través de la feria FISPAL de Brasil, empresas brasileras del rubro que en el segundo día habían agotado su producción de dos años. Javier Escobar consultó el interés de éstas empresas y asegura que una de ellas se interesó en comprar asaí de Bolivia.

Javier Escobar comenta que en Brasil cuenta con un emprendimiento familiar dedicado a la distribución de granos denominado BHUMI, que cuenta con 28 años de experiencia y canales de distribución definidos en el mercado de São Paulo. Aunque los últimos cuatro años BHUMI detuvo sus operaciones (2010 - 2014), el 2015 el hermano de Javier Escobar retomó el negocio con la distribución de quinua boliviana en Brasil y para el 2016 exportarán palmito del Chapare. Sin embargo, e independientemente del potencial de exportación, a PALADAR le interesa distribuir asaí y copoazú en el mercado de La Paz.

Otro cliente interesado en ingresar a la cadena de pulpas es el HOTEL CALACOTO<sup>1</sup>, que cuenta con 40 años en el mercado, 58 habitaciones y tres salones de eventos: uno con capacidad para 30 personas, otro para 100 y el de mayor tamaño alberga 250 personas. Los salones atienden desde hace unos 10 años. En ésta plaza se desarrollan seminarios institucionales los días de semana, con un promedio de asistencia de 30 personas/evento, mientras el salón de mediana capacidad es alquilado por una organización cristiana todos los fines de semana y en el mes se desarrollan 16 eventos, los fines de semana los salones grandes son ocupados por matrimonios con un promedio de 120 personas.

Para los desayunos HOTEL CALACOTO prepara un promedio de 10 a 12 litros de jugo por día, y éste es el espacio en el que se incorporan nuevos productos. Si los huéspedes aceptan el producto, se lo empezaría a incorporar en las ofertas para los eventos (refrigerios y almuerzos). El consumo total del hotel, sumando los eventos institucionales que demandan jugos, ascendería de 30 a 40 kg/semana, pues el 60% de los eventos institucionales demandan jugos para los refrigerios y almuerzos.

Iván Gandarillas de HOTEL CALACOTO considera que el copoazú es un muy buen producto<sup>2</sup> y que lo recomendará a gerencia para que se incorpore a la oferta del hotel, pues el hotel proyectó orientar su menú en torno a productos naturales. A HOTEL CALACOTO le interesa establecer una relación comercial directa

---

<sup>1</sup> De propiedad de Luis y Marta Ampuero.

<sup>2</sup> Iván Gandarillas consume la pulpa de copoazú a nivel personal y comenta que el sabor es del agrado de sus hijos y la familia en general. Su primer contacto con el producto fue hace varios años a través del trabajo, pues comenta que para uno de los seminarios organizado en el HOTEL CALACOTO, le solicitaron el producto y éste lo adquirió de una tienda de productos naturales de Sopocachi.

con MTA SRL y ACOPEMA antes que con sus intermediarios y el precio ofertado por las pulpas de MTA SRL le parece conveniente, incluso sumando el costo de transporte hacia La Paz.

BLENDER'S DRINKS & FOOD SRL es una empresa joven (3 años) dedicada al catering de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, que desde junio del 2015 cuenta con un *snack* de jugos ubicado en la zona de San Miguel en La Paz. En este ambiente se ofrecen jugos para clientes al paso, en combinaciones creadas por sus propietarios (Juan Pablo Urquiza y Oscar Jurado) o a través de combinaciones que el cliente pueda crear. La línea de jugos de la empresa se denomina BLENDER'S NATURAL JUICE y las presentaciones de sus productos emulan el estilo de su línea de bar (BLENDER'S DRINKS & BAR) en cuanto a la decoración y presentación.

Su oferta actual de jugos no incluye los sabores que son objeto de este estudio, pero sus propietarios mencionan que sus clientes son tradicionales en sus gustos, siendo la frutilla y piña los sabores de mayor movimiento, mientras el maracuyá solo representa el 2% de las ventas y el kiwi el 0,5%. BLENDER'S compra como 1,5 – 2 kg de maracuyá por mes, mientras que de frutilla compran como 32 kg/mes. Es en este sentido que antes de efectuar una oferta de compra requieren efectuar pruebas con los productos de Riberalta.

## Trinidad

En esta sección se incluye a EL TÁBANO, pues Rene Ibáñez está interesado en montar una fábrica de helados a base de frutas amazónicas. La mayor preocupación para incursionar en este negocio es la provisión constante de materia prima, pues estima que demandará 100 kg/mes de pulpa de copoazú y 30 kg de asaí, por esta razón analiza seriamente la posibilidad de convertirse en distribuidor de los productos de MTA SRL y comenta que durante Expocruz manifestó a personal de MTA SRL este interés. Al momento de la entrevista, Rene Ibáñez estaba decidiendo sobre la capacidad de las cámaras de frío que piensa implementar, siendo sus opciones cámaras para almacenamiento de 4 toneladas o de 6 T, así como la locación donde montaría las mismas, pero en todo caso, es seguro que una cámara se montaría en Trinidad y otra en Santa Cruz. Esta inversión principalmente se relaciona con su necesidad de acopiar las 3.5 toneladas de lagarto que adquiere anualmente. La capacidad actual de acopio en frío de EL TABANO es de 2.5 toneladas.

AQUAMASTER es un emprendimiento de Marcos Monteiro dedicado a la piscicultura y producción de subproductos de pescado (hamburguesas, carne molida y otras), con cinco años de experiencia en la distribución de carne de lagarto a través de cadenas de frío. Debido a esta particularidad, es que Marcos Monteiro está interesado en la distribución de pulpas congeladas de fruta, pues de esta manera obtendría mayor provecho de su capacidad instalada en frío, pues el lagarto solo se distribuye una época corta del año, así como los productos procesados de paiche, por lo que la comercialización de pulpas entre los meses de agosto a noviembre le permitirían completar un ciclo anual de ventas.

Actualmente los productos de AQUAMASTER se distribuyen en La Paz, Chapare y Villamontes, este último adecuado para incorporar pulpas congeladas según Marcos Monteiro. Es en éste mercado donde proyecta la distribución de pulpas congeladas, sean éstas de MTA SRL o pulpas brasileras.

Marcos Monteiro también está interesado en implementar un *snack* de jugos y helados con el formato de los establecimientos brasileros, demandando para este negocio la provisión de pulpas de frutas. AQUAMASTER actualmente cuenta con un ambiente cercano a la Facultad de Medicina, SENASAG y otras

instituciones públicas, donde Marcos Monteiro comercializaría directamente las pulpas congeladas o como productos preparados.

AQUAMASTER tiene capacidad de pago al contado, pero esperaría un trato especial de MTA SRL o ACOPEMA-A al inicio de la relación comercial, como una línea de crédito u otras facilidades de pago, además de material promocional.

NUDELPA LTDA es una empresa con 37 años en el mercado, franquiciadora de THE COCA COLA COMPANY y encargada de embotellar los productos de esta empresa en la ciudad de Trinidad. NUDELPA también cuenta con una línea propia de gaseosas (TRINY), así como refrescos en bolsa (CHIQUITA), helados (CREAM ICE) y agua embotellada. Conforme a contrato con THE COCA COLA COMPANY, NUDELPA no puede producir jugos, pues DEL VALLE de Cochabamba se encarga de producir éstos productos en Bolivia bajo marca registrada. En Cochabamba se contactó a tres de las siete empresas administradoras de marca del Grupo Lonsdale relacionadas con el rubro de jugos, y solo una solicitó información técnica de los productos de MTA SRL y ACOPEMA-A, indicando que para la gestión 2016 no se había programado desarrollar nuevos sabores y que la oferta se la podría tomar en cuenta para más adelante.

THE COCA COLA COMPANY en Brasil desarrolló el sabor Fanta-Asaí, así como en Bolivia se lanzó Fanta-Papaya el 2015, sin embargo, Milkho Vaca de NUDELPA comenta que para Bolivia no se piensa incorporar aún el sabor de asaí, pues la gestión 2016 se lanzará Fanta-Guaraná.

Actualmente NUDELPA incorporó tamarindo en su línea de helados (cremosos y picles) y está interesada en incorporar más frutas de la región, sobre todo porque el mercado empieza a demandar productos más naturales y el único producto que emplea pulpa natural entre su oferta de 49 sabores es el tamarindo. El tamarindo es el sabor que más se vende, principalmente en los mercados de Riberalta y Guayaramerín, donde la empresa está implementando una planta que impulsará la producción de productos propios. Los sabores que solicita NUDELPA a MTA SRL son el copoazú y asaí para iniciar pruebas y sondeos de mercado, así como el tamarindo para solucionar su problema de desabastecimiento cuando éste está fuera de época. Verónica Heredia y Hugo Tosude de NUDELPA piensan que el asaí es aún un sabor desconocido entre la población trinitaria y podría desarrollarse más adelante, pero aun así les interesaría sondear la respuesta del mercado.

El consumo anual de tamarindo para los helados de NUDELPA es de 120 kg/año y la demanda de copoazú sería equivalente en principio, pues solo se la emplearía para el desarrollo de helados con pulpas naturales. NUDELPA emplea 4 kg de pulpa para producir 100 kg de helado, es decir, una concentración del 4%. Para la línea de refrescos en bolsa la empresa aún no tiene la capacidad para incorporar pulpas naturales.

Para NUDELPA es importante el precio, aspecto que se toma en cuenta al momento de elegir un proveedor.

## El Alto

DELIZIA se incluye como nuevo cliente, pues si bien produjo en el pasado jugos de copoazu para el desayuno escolar, estos se destinaron finalmente para el mercado de Santa Cruz, por lo que la demanda proyectada de al menos dos raciones al año para el desayuno escolar de una ciudad de occidente, correspondería a una demanda nueva que involucraría a la planta de procesamiento de esta ciudad.

## Demanda potencial de pulpas

Con base a las estimaciones de volumen que proyectaron una fracción de los emprendimientos entrevistados, la ciudad de La Paz se muestra como la plaza más importante para los planes de expansión de MTA SRL y ACOPEMA-A, más aun si se incluye a la ciudad de El Alto como parte del destino territorial, pues la suma de ambos equivale a 7 toneladas de asaí y 18.5 toneladas de copoazú (Tabla 14).

Cochabamba se muestra como la segunda plaza de importancia, sobre todo por la demanda de la empresa CIENCIA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA, que en principio demandaría 8 T de pulpa de copoazú.

**Tabla 14:** Demanda potencial mínima de pulpas de asaí y copoazú de actores interesados en La Paz, Cochabamba, El Alto y Trinidad

Criterio	La Paz	Cochabamba	Trinidad	El Alto
Demanda potencial de asaí por actores interesados (kg/año)	7.000: PALADAR	480:AGRO-UMSS	360:TABANO 120:NUDELPA	
Demanda potencial de copoazú por actores interesados (kg/año)	12.000:PALADAR 500: HOTEL CALACOTO	8.000:CIN 1.200: PIL ANDINA	1.200:TABANO 120:NUDELPA	6.000: DELIZIA

Si bien en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra se identificaron actores interesados en incorporarse a la cadena de valor de pulpas congeladas, al momento de la entrevista no contaban con un proyecto desarrollado o idea madura que les permitiera proyectar volúmenes de demanda, tal como lo hicieron ciertos emprendimientos del resto de las ciudades.

### 4.1.4 Actores interesados en participar de la cadena de aceites amazónicos

#### Santa Cruz

AGROSELLER es un broker concentrado en la exportación de productos, que participó en una ocasión de la exportación de asaí liofilizado. El pedido que gestionó en esa oportunidad fue de 3.000 kg, pero que no llegó a ser cumplido plenamente por falta de materia prima, es por ello que los productos de interés para ésta empresa se orientan más a los aceites de majo, palma real (buriti), chonta loro y castaña, antes que por las pulpas. Sin embargo, esta idea merece madurar al interior de AGROSELLER, pues por el momento no obedece a una demanda concreta que motive la participación de la empresa.

Marcela Valdivia fue consultada sobre su interés en la manteca de copoazú, pues su empresa, SUMAR LTDA, se dedica a la producción de chocolates y coberturas. Informó que a SUMAR no le interesaba incorporar el producto al interior de su empresa, pero que a través de participaciones en la Feria Bio-Fach de Alemania, había recibido en diferentes oportunidades ofertas de compra por este producto, por ello se mostró interesada en colaborar a MTA SRL contactándola con éstos clientes, o eventualmente participar de la intermediación de los mismos.

Según Marcela Valdivia, la certificación orgánica es un requisito indispensable para poder comercializar la manteca de copoazú en Europa con los clientes que contactó.

## Cochabamba

LABORATORIO VALENCIA está interesado en comprar manteca de copoazú para la producción de cobertura de chocolate blanco, pues actualmente compran 2.000 kg/mes de cobertura para producir barras energéticas para el club Bolívar. Avidán Valencia está interesado en desarrollar cobertura blanca a partir de manteca de copoazú, pues el producto que compran actualmente de CRAMER cuenta con muy poco contenido de manteca de cacao y mucha grasa hidrogenada. LABORATORIO VALENCIA demandaría inicialmente 20 kg para el desarrollo del producto, y si las pruebas salen exitosas, posteriormente podrían comprar toda la producción de MTA SRL, pues mensualmente podrían llegar a demandar 600 kg.

SALUNAT es una empresa establecida en la ciudad de Cochabamba, pero su principal mercado son las tiendas de productos naturales de La Paz, donde se vende el 60% de sus productos. En la ciudad de Cochabamba SALUNAT vende el 15% de su producción, en Sucre el 10% y el resto se comercializa en Oruro y Tarija. Felicidad López coincide en que la ciudad de La Paz es una ciudad altamente consumidora de productos naturales y en su criterio, la mayor a nivel nacional.

SALUNAT comercializa pulpa de noni en frascos que no demandan refrigeración. Felicidad López de SALUNAT comenta que a través de la pasteurización y envasado al vacío, logra que sus productos se conserven hasta por dos años sin necesidad de refrigeración.

SALUNAT también importa y distribuye arándano colorado en las tiendas de productos naturales y supermercados. Su propietaria se muestra interesada en distribuir los aceites que produce MTA SRL, pues comenta que actualmente no se encuentra en condiciones de invertir en equipamiento para la cadena de frío de las pulpas. Sin embargo, para este tipo de relación le interesa un contrato de exclusividad, al menos para el segmento de mercado que ella pudiera atender, pues con base a su experiencia, cuando más de un proveedor abastece a un mismo segmento se empieza a generar competencia entre ellos, que se traduce en disminución de precios.

A SALUNAT le interesa recibir los aceites en envases de uno a cinco litros, pues a partir de éstos fraccionaría el producto bajo su marca. El procedimiento que debe seguir SALUNAT para poder comercializar bajo esta modalidad demanda el préstamo del registro sanitario de MTA SRL para poder obtener el permiso de SENASAG. También está interesada en vender la manteca de copoazú.

Se consultó a Álvaro Herbas su interés para participar de la distribución de productos de MTA SRL, pues BIO LEÓN envasa y distribuye productos de terceros. Respondió que sería muy interesante involucrarse de esa manera en la cadena de valor, mostrando disponibilidad para incrementar su capacidad de acopio en frío, que por el momento es baja (~80 kg). Sin embargo, los productos que le despiertan mayor interés son los aceites, pues en sus tiendas los productos cosméticos son de mayor movimiento que las pulpas.

## La Paz

COSNABOL es una empresa familiar liderada por Roger Veliz en La Paz. El fundador de la empresa fue su padre, que después de trabajar como empleado en empresas como VITA, WELLA y KATIA decidió incursionar en un negocio propio el año 2000. El año 2013 la empresa empezó a trabajar irregularmente, pero desde el año 2014 Roger Veliz asumió el liderazgo de la empresa dándole un nuevo impulso. Los productos de COSNABOL son principalmente naturales, aunque cuentan con un 20% de contenido químico.

COSNABOL cuenta con cuatro puntos de venta en La Paz y una promotora que comercializa a través de catálogo. Los productos también se comercializan en Oruro y hasta hace poco en Sucre, sin embargo, el punto de venta de Sucre acumuló deudas con la empresa y se cortó la relación. Actualmente, las ventas de COSNABOL se cancelan al contado, pues bajo este sistema la empresa ofrece promociones que motivan al comercializador.

A Roger Veliz le interesa incorporar otros productos a la oferta de COSNABOL, pues menciona que los consumidores le solicitan productos que no produce la empresa. Actualmente COSNABOL comercializa productos de terceros y los promociona en su puesto de venta localizado en el Mercado Lanza. Por ejemplo, la empresa comercializa mensualmente alrededor de 30 frascos de aceites de cusi, motacú y castaña de un proveedor de Caranavi, estos aceites los envasa COSNABOL y entre ellos, los aceites de motacú y cusi son los de mayor movimiento. Estas ventas son muy inferiores a las de los productos propios, sobre todo de shampoos, que son los productos de mayor movimiento. Sin embargo, la empresa trata de vender a sus clientes un set de productos relacionados, así cuando un cliente compra un shampoo para cierto tipo de cabello, la empresa le sugiere aceites para masajes u otros productos para complementar el tratamiento. La empresa vende entre 150 y 200 shampoos por mes, y entre ellos el de nogal-motacú-ajo es el de mayor movimiento (~70% de las ventas).

El consumo de materia prima de COSNABOL es muy bajo, pues no supera los 10 L para los aceites de castaña y cusi, y solo llega a 12 L para el caso del aceite de motacú. Los volúmenes que demandaría de aceite de majo, eventualmente serían equivalentes a estos volúmenes.

## El Alto

Según Huáscar Ayala de AYVAR, EL CEIBO es una industria que podría interesarse en la compra de manteca de copoazú, pero que no llegó a ser entrevistada porque en la empresa habían ocurrido cambios recientes de personal, incluido el Gerente General de la misma.

## Demanda potencial de manteca de copoazú y aceite de majo

Ninguno de los actores nuevos identificados a través de la presente consultoría pueden arriesgar volúmenes de compra, pues éstos están condicionados a diferentes factores. Avidan Valencia fue el actor que mostró mayor interés en los productos de MTA SRL y se arriesgó a mencionar una intención de compra de 7.2 toneladas de manteca de copoazú, sin embargo, este volumen depende de una condicionante técnica: la posibilidad de incorporar la manteca de copoazú en las coberturas de chocolate blanco que emplea la empresa.

Para las proyecciones de venta de MTA SRL conviene asumir un crecimiento de ventas equivalente al que proyectan sus clientes actuales, que para el caso de A&E será del 400% y para ADA equivalente a una demanda anual de 100 kg de manteca de copoazú.

## 4.2 Demanda insatisfecha

El principal problema que enfrentan los diferentes actores en la cadena de valor es el desabastecimiento. La falta de oferta constante del producto incluso ha impulsado el cierre de algunos negocios, como ASAÍ POINT de Carlos Simon (Santa Cruz) y AÇAÍ & CIA de Ramiro Soliz (Cochabamba). Este es un aspecto que deben tomar muy en serio MTA SRL y ACOPEMA-A al momento de abrir un nuevo mercado, pues el proveedor carga la responsabilidad por la sostenibilidad de los emprendimientos que dependan de sus productos.

Para Maritza Titos es muy importante contar con un abastecimiento constante del producto, pues ella compromete ciertos volúmenes con sus clientes y cuando MTA SRL le envía volúmenes menores, la distribuidora se ve obligada a fallar a sus clientes. Cuando esto sucede, el emprendimiento que depende de los productos de MTA SRL encuentra dos opciones: 1) Cerrar el negocio; o 2) Buscar un nuevo proveedor. Ambas opciones van en desmedro de las posibilidades de crecimiento del intermediario, así como de la empresa despulpadora, pues en el afán de buscar nuevos proveedores, es posible que el emprendimiento encuentre mejores condiciones comerciales o productos de mejor calidad, lo que podría determinar el alejamiento definitivo de éste cliente. Este último fue el caso AÇAÍ FRUT, que a falta de abastecimiento constante por parte de MTA SRL se vio en la necesidad de buscar proveedores brasileros, encontrando una opción de producto con mejores cualidades organolépticas, lo que hoy se traduce en un desplazamiento de los productos de MTA SRL al segundo lugar en términos de volumen de compras.

El supermercado TRINIDAD también incorporó pulpas cruceñas de la empresa PULPA CRUZ desde la gestión 2015 debido a la falta de producto de MTA SRL. Afortunadamente en este caso, el producto cruceño no compite en calidad con los productos de MTA SRL, lo que representa un movimiento del 10% respecto a las pulpas de MTA SRL, pero que incrementan sus ventas cuando faltan los productos de MTA SRL.

Pero no solo el desabastecimiento debe preocupar a la empresa despulpadora, sino también el crecimiento en la demanda. MTA SRL y ACOPEMA-A deben tomar en cuenta el comportamiento del mercado a través del tiempo, efectuando una adecuada lectura del potencial de crecimiento del mismo. Por ejemplo, A&E comercializa actualmente cinco veces más de lo que vendía el 2011 y espera que MTA SRL pueda acompañar este crecimiento, pues por ejemplo, los pedidos de aceite de palma real desde A&E hacia MTA SRL inicialmente fueron pequeños porque se destinaban a productos nuevos, que se estaban incorporando al mercado, pero al contar actualmente con una demanda constante, la empresa requiere que MTA SRL pueda proveerle de mayores volúmenes. Lastimosamente, A&E está recibiendo señales de MTA SRL contrarias a sus aspiraciones y les preocupa que pueda desestimar la producción de este insumo en el futuro. MTA SRL precisa demostrar madurez comercial acompañando el crecimiento de la demanda por productos que introduzca al mercado, cultivando la relación con sus clientes y alentando el crecimiento del mercado. Walter Rico piensa que al contar con las certificaciones sanitarias sus ventas se incrementarán en al menos un 400%, crecimiento que dependerá del compromiso que asuma MTA SRL para acompañar este proceso, o de la posibilidad de que se incorporen nuevos proveedores al mercado.

## 4.3 Análisis de precios

A partir de las devaluaciones que aplicó el gobierno brasilero a su moneda, las pulpas de fruta de ese origen se volvieron competitivas en precio respecto al producto nacional. Por ejemplo, en el supermercado São Sebastião de la ciudad de Epitaciolândia - Brasil, la pulpa de copoazú de 400 g se vende a 4,65 R\$ (11,16 Bs)

la más barata, mientras la pulpa de PICHIGO de 500 g de Cobija se vende a 14 Bs, lo que equivaldría a un precio de 2,8 Bs/100 g para ambos productos (Lorini 2015). Según Carlos Simon de AÇAÍ FRUT, le sale más económico importar pulpa desde Guajaramirim – Brasil hasta Santa Cruz, antes que adquirirla a través de MTA SRL. La diferencia de precio se hace mayor cuando compra las pulpas de Corumba - Brasil, pues desde ese punto solo debe sumar 1 Bs/kg en transporte. Según Yuri Suárez de TOJO SRL, en Puerto Quijarro se puede comprar pulpa brasilera a 12 Bs/kg.

Pero no solo la oferta brasilera se comercializa a más bajo precio respecto al producto de MTA SRL, pues también el producto de la ASOCIACIÓN PORVENIR es más barato, ya que vende pulpas a NATUR con 18% de contenido sólido a un precio de 22,5 Bs/kg. Las pulpas de copoazú de AYVAR cuentan con 14 a 17% de contenido de sólidos y NATUR está comprando este producto a un precio de 23 Bs/kg. Hasta el 2014 pagaba 22 Bs/kg de copoazú.

Los emprendimientos de Cobija son los que superan en precio a los productos de MTA SRL en sus respectivos lugares de origen, pues la pulpa de UNIFRUT de copoazú se comercializa a 25 Bs/kg, mientras la oferta de la despulpadora PICHIGO asciende a 28 Bs/kg.

El precio más alto ofertado corresponde al de NATURALIA para la pulpa de copoazú, plaza en la que la bolsa de 500 g de copoazú se vende a 35 Bs (70 Bs/kg).

El precio más bajo reportado corresponde al de AYVAR para su pulpa de asaí, la cual se comercializa a 20 Bs/kg. Para el caso del copoazú, el precio más bajo corresponde al que accede TOJO SRL, que según Yuri Suárez es de 13,5 Bs/kg, de pulpa peluqueada de la zona de Riberalta. AYVAR comercializa la pulpa de asaí a menor precio que el copoazú (20 Bs vs 30 Bs), y esto se debe a que la pulpa de asaí no es filtrada y contiene mayor porcentaje de agua respecto a la de copoazú.

Otros oferentes de pulpa peluqueada venden su producto en 30 Bs/kg (Valle de Sajta).

Katia Natush de LA CASONA, comenta que la pulpa de Santa Cruz se ofrece en envases de 200 g a un precio de 6 Bs, mientras que el kilogramo de MTA SRL se vende a 35 Bs en SVS REPRESENTACIONES. Aunque el precio de la pulpa de Santa Cruz se ofrece a un precio más conveniente respecto a la de MTA SRL, el rendimiento es mucho menor, pues la bolsa de 200 g no alcanza para un litro de jugo. LA CASONA emplea un kilogramo de pulpa de copoazú de MTA SRL para obtener diez litros de jugo, mientras que con 1 kg de pulpa cruceña llegaría a obtener menos de 5 litros. Por otro lado, las compras en SVS REPRESENTACIONES son facturadas, mientras las de la proveedora cruceña no.

En el mes de noviembre LA CASONA tuvo que incorporar pulpa cruceña en sus compras por desabastecimiento de productos de MTA SRL. Esta pulpa la ofrece una señora de Santa Cruz, que aparentemente abastece a los vendedores del mercado popular y al supermercado LA FAMILIA.

**Tabla 15:** Precios por kilogramo de pulpa comercializado a nivel de clientes institucionales y a nivel del consumidor en las ciudades de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Trinidad

Criterio	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz	Trinidad
Precio mínimo de pulpa de asaí para el comercializador o transformador	30 Bs/kg (UNIFRUT)	20 Bs/kg (MTA SRL)	22,5 Bs/kg (NATUR)	20 Bs/kg (MTA SRL)
Precio máximo de pulpa de asaí para el comercializador o transformador	41 Bs/kg (Raúl Rodríguez)	40 Bs/kg (Pulpa Chapare)	40 Bs/kg (ENIBESA)	40 Bs/kg (Moisés Aramayo)
Precio mínimo de pulpa de copoazú ofertado para el comercializador o transformador	30 Bs/kg (Esther Chapare)	25 Bs/kg (UNIFRUT)	14 Bs/kg (Armengol Caballero)	12 Bs/kg (Pelukeada Guayara)
Precio máximo de pulpa de copoazú ofertado para el comercializador o transformador	38 Bs/kg (Raúl Rodríguez)		40 Bs/kg (ENIBESA y TOJO)	35 Bs/kg (Moisés Aramayo)
Precio mínimo de pulpa de asaí para el consumidor	40 Bs/kg (VENTANA AMAZONICA)	56 Bs/kg (OKEY)	50 Bs/kg (AMAZONINA FRUITS)	33 Bs/kg (SVS)
Precio máximo de pulpa de asaí para el consumidor	52 Bs/kg (IRUPANA CALACOTO)	64 Bs/kg (BIO LEÓN)	60 Bs/kg (ACAI FRUT)	
Precio mínimo de pulpa de copoazú ofertado para el consumidor	40 Bs/kg (VENTANA AMAZONICA)	50 Bs/kg (OKEY)	40 Bs/kg (AMAZONINA FRUITS)	32 Bs/kg (TRINIDAD)
Precio máximo de pulpa de copoazú ofertado para el consumidor	56 Bs/kg (IRUPANA SOPOCACHI)	56 Bs/kg (BIO LEÓN)	70 Bs/kg (NATURALIA)	35 Bs/kg (SVS)

Esther Chávez empleaba pulpas de MTA SRL comprando de SVS REPRESENTACIONES, pero actualmente compra pulpa pelukeada de Guayaramerín a través de un pariente que le hace las compras y prepara los envíos. Bajo este sistema, Q'RICO logró abaratar significativamente sus costos, pues la pulpa de Guayaramerín la adquiere entre 12 - 15 Bs/kg y no incurre en costos de envío, pues sus familiares viajan constantemente a Riberalta y Guayaramerín. Q'RICO también adquiere pulpa pelukeada de intermediarios de Trinidad, cuando el copoazú se le viene agotando, estas compras ocasionales le representan un gasto de 30 - 35 Bs/kg. La pulpa pelukeada solo se compra en época de fructificación del copoazú, Q'RICO acopia en ésta época el producto y normalmente el producto le dura hasta el mes de diciembre. Si el producto se agota antes, Q'RICO adquiere producto de MTA SRL en SVS REPRESENTACIONES.

En Fidalga e Hipermaxi de Santa Cruz los productos de MTA SRL se venden a 25 – 25,5 Bs por bolsa (50 – 51 Bs/kg), mientras en las tiendas IRUPANA de La Paz, el precio por bolsa de asaí fluctúa de 26 – 28 Bs (52 – 56 Bs/kg) y de copoazú de 22 a 28 Bs (44-56 Bs/kg). En IC Norte de Santa Cruz se comercializan las pulpas de MTA SRL a un precio de 26 Bs la bolsa de 500 g. PURA FRUTA y DELI FRUTA se comercializan en supermercados Hipermaxi de La Paz a un precio de 11 Bs y 12,6 Bs respectivamente, pero vienen en empaques de menor volumen. Es de esta manera, que los productos pueden alcanzar un precio mayor por unidad de volumen, pues por ejemplo, la bolsa de 200 g que ENIBESA vende a NATURALIA, representa un precio de 40 Bs-kg

Para las empresas el precio es importante para tomar la decisión de compra de cierto producto, y en tal sentido, los precios de los productos de MTA SRL están fuera del rango que maneja SOALPRO SRL con sus proveedores de fruta, a quienes se les cancela de 15 Bs para abajo por un kilogramo de producto. La empresa puede acceder a estos precios pues cuenta con una planta despulpadora que les permite comprar la fruta fresca de los camiones mayoristas que rescatan esta materia prima de los productores.

Para los hoteles es también importante el precio. Por ejemplo, debido a que HOTEL ANTEUS de Cochabamba no efectúa un recargo al huésped por el servicio de desayuno, el precio es de suma

importancia al momento de tomar la decisión de compra de nuevos productos que pudieran incorporarse. La demanda de fruta del hotel es de 150 Bs/día, de los cuales 80 Bs/día corresponden al gasto para la elaboración de jugos en el desayuno (25 litros) y el resto para el consumo directo de fruta. Tomando en cuenta que diariamente un promedio de 50 personas acceden al desayuno y que para el consumo individual se consideran 500 ml de jugo/persona, el costo por huésped representaría 1,6 Bs para el hotel. Empleando una pulpa de copoazú de MTA SRL el costo por persona para el hotel se incrementaría a 2,7 Bs (incluyendo el costo de envío), inviabilizando la venta de pulpas congeladas en esta plaza.

A falta de proveedores, algunos clientes acceden a precios elevados y ajustan sus procesos de producción para obtener márgenes de ganancia. Por ejemplo, ADA compró de MTA SRL el aceite de palma real (buriti) a 190 Bs/L, precio que no le permite producir ciertos productos, como jabones<sup>3</sup>, pues en comparación al aceite de soya (7 Bs/L) el costo es mucho más alto y el producto quedaría fuera del rango de precios al que accede el consumidor, razón por la cual, el aceite de palma real se lo incluye en productos que emplean menor contenido de este insumo.

Los clientes que no pueden encontrar opciones tecnológicas para cubrir costos altos de sus insumos, sencillamente buscan opciones más económicas en el mercado. Así por ejemplo, La Universidad de Trinidad procesa y comercializa en pulpas los sabores de maracuyá y tamarindo, pero SKARCHAS no compra este producto pues cuenta con una oferta de menor precio adquiriendo estos productos frescos en el mercado campesino. El precio también es un criterio importante para BLENDER'S NATURAL JUICE al momento de tomar la decisión de compra, pues los precios de los productos que ofrecen son bajos (~10 Bs/vaso de 500 ml) y competitivos con los del mercado informal. BLENDER'S en el pasado adquirió pulpas congeladas de FRUCTIVA pero los costos les resultaban demasiado elevados respecto a la fruta fresca, por ejemplo el kilogramo de frutilla en pulpa lo adquirirían a 28 Bs/kg, mientras la fruta fresca actualmente la compran a 13 Bs/kg. Actualmente, las pulpas congeladas se adquieren solo cuando cierto producto no se encuentra en el mercado.

Por otro lado, ciertos productos pueden variar significativamente de precio cuando se los adquiere en temporada o fuera de ella, pues por ejemplo la mora en temporada se adquiere a 12-15 Bs/caja, mientras fuera de época puede elevarse a 30-35 Bs/caja. Igualmente el maracuyá se convierte en un artículo de lujo fuera de época. En Trinidad, el maracuyá se vende a 100 Bs la centena durante los meses de fructificación, incrementándose el precio a 250 Bs los meses fuera de época. Igualmente MOSTACHO comenta que el precio de la naranja se incrementa de 25 Bs la centena, a 35 o 38 Bs para el mismo volumen fuera de época. Así, es probable que las pulpas congeladas se hagan más competitivas fuera de época que en los meses de fructificación de los productos con los que compite.

Los precios ofertados por los productos de MTA SRL para la zafra del 2016 resultan adecuados para PALADAR-BHUMI, así como para un grupo importante de comercializadores, pero SVS REPRESENTACIONES indica que ya es demasiado alto y que sus clientes le dejarían de comprar, reemplazando el copoazú por maracuyá u otro producto que se oferta en los mercados populares. SVS REPRESENTACIONES recibió en septiembre del 2015 su último pedido a un precio de 20 Bs/kg.

Ana Lucia Reis comenta que se comunicó con MTA SRL pues tiene interés en adquirir pulpa de la empresa, sobre todo copoazú, pues éste es un producto que no se encuentra en grandes volúmenes en Pando. Ana Lucia Reis aspira a precios menores respecto a los que actualmente MTA SRL ofrece por mayor (por encima de 50 kg), sobre todo porque piensa adquirir volúmenes cercanos a los 3.000 kg/mes, y justifica un análisis

---

<sup>3</sup> De 1 litro salen entre nueve a diez jaboncillos

de precios para volúmenes "masivos" mostrando la diferencia de precio del producto que destina para el subsidio de desayuno escolar (35 Bs/kg) respecto al que obtiene vendiendo el producto en API HAPPY (40 Bs/kg).

Algunos clientes institucionales están dispuestos a pagar precios mayores a los del mercado por razones prácticas, por ejemplo Madeleine Puñi del restaurante FLANIGAN'S en La Paz, menciona que ellos dejaron de emplear pulpas congeladas de un productor de Achocalla pues les elevaba mucho el costo, pero no pudieron prescindir de las pulpas de copoazú, pues el trabajo manual empleando sus frutos es demandante en tiempo, además el despulpado a mano resulta antihigiénico, pues la pulpa no se puede lavar, tal como se procedería para el caso de una frutilla por ejemplo, concluye que para el caso del copoazú el precio queda justificado por esta razón.

Las tiendas de BIO LEÓN comercializaron aceite de majo en el pasado, pero por un lapso corto de tiempo, pues el producto era muy caro y se movía poco, un frasco de 35 ml se vendía alrededor de 50 Bs, mientras un frasco de 60 ml de aceite de coco de UNI-K se vende a 35 Bs. El lote de aceite de majo se vendía a razón de un frasco por mes, por ello Álvaro Herbas sostiene que se tendría que invertir bastante en publicidad, pues el producto solo es conocido por personas de tierras bajas. Álvaro Herbas se muestra poco interesado en incorporar el aceite de majo en su oferta de productos, pues menciona que hay precios muy competitivos en productos de muy buena calidad, como el aceite de coco, que en este momento es muy popular y se lo encuentra a bajo precio. El aceite de castaña también es apreciado por el consumidor y se lo vende a 7 Bs/frasco.

En la sección de anexos se puede consultar en detalle como los precios ascienden por unidad de peso, a medida que los productos incrementan su grado de transformación o se los encuentra en puntos de venta más cercanos al consumidor. De esta manera, MTA SRL y ACOPEMA-A podrán acceder a mayor precio cuanto más cerca del consumidor lleguen sus productos, pero se deberá tomar en cuenta también los costos de comercialización asociados para establecer adecuadamente el margen de utilidades y en definitiva, si conviene llegar lejos en la cadena de valor. En este análisis también será importante analizar las capacidades con las que cuenta la empresa en términos de capital humano y experiencia comercial.

Según Cristian Domínguez, el margen mínimo bajo el que debería trabajar un intermediario es de 27%. AYVAR trabaja con un distribuidor que margina entre un 25% y 30% por sobre el precio de cada producto y la empresa prefiere trabajar bajo esta modalidad de distribución pues menciona que este trabajo demanda mucho tiempo. Al momento de establecer el precio de fábrica, tanto ACOPEMA-A como MTA SRL deberán tomar en cuenta estos costos de comercialización para que el precio final a nivel del consumidor, sea competitivo.

#### 4.4 Perspectivas y oportunidades de crecimiento

Maritza Titos sostiene que el mercado está creciendo gracias a que la gente viaja y entra en contacto con estos productos. Una evidencia de esto se expresa en las ferias de La Paz, cuando los clientes reclaman a la vendedora por falta de pulpa en el jugo, exigiendo que los mismos se preparen como en tierras bajas.

Maritza Titos comenta que el producto que más demandan los asistentes a ferias es el sinini<sup>4</sup>. Este producto se está empezando a comercializar en IRUPANA SOPOCACHI en presentaciones de 400 g de la empresa brasilera IT POLPAS. Aparentemente, este producto está siendo incorporado por Raúl Rodríguez. Victoria Quispe de IRUPANA SOPOCACHI comenta que en el corto plazo se incorporará pulpa de sinini nacional de la empresa NONI LIFE de Cochabamba. Ana Lucia Reis también está comercializando este producto en API HAPPY de la zona de Achumani, en presentaciones de 1 kg y a un precio de 48 Bs. Ana Lucia Reis destaca que el producto es de muy alta demanda y una persona lleva entre 3 y 4 kg por vez. Igualmente AGRONAT demanda sinini pues lo quiere incorporar en un jugo de sábila con propiedades anticancerígenas. SVS REPRESENTACIONES coincide en que el sinini cuenta con alto potencial comercial debido a la alta prevalencia de enfermedades en la población y sugiere que MTA SRL incorpore este producto en su oferta.

AGRO-UMSS está desarrollando un néctar de asaí con un consultor de la UAP. Experimentaron también incorporando la pulpa de asaí al yogurt, pero descartaron este producto pues no presentaba adecuadas características organolépticas. Los néctares por su parte, se muestran como productos con potencial y es probable que AGRO-UMSS demande en principio 40 o 50 kg al mes.

AGRO-UMSS demanda un contenido de sólidos de 10 – 15% para las pulpas que se incorporen en la línea de jugos y néctares.

AGRONAT desarrolló cremas con los aceites de castaña, majo y manteca de copoazú que en su momento le proporcionó MTA SRL. AGRONAT desarrolló también un jugo de sábila y copoazú listo para incorporarse al mercado, pero no lograron lanzarlo el 2015, pues tuvieron problemas de abastecimiento de copoazú (el proveedor que seleccionaron no tuvo la capacidad de abastecer a la empresa de la materia prima). Igualmente cuentan con un producto desarrollado de sábila con camu y asaí, que se promocionará como un producto antioxidante. Estos productos se piensan lanzar el 2016, probablemente el que contenga asaí se incorporará inicialmente.

AGRONAT requiere de 5 kg de pulpa de majo, 5 kg de pulpa de copoazú y 5 kg de pulpa de asaí, así como 1 kg de manteca de copoazú para analizar los productos de MTA SRL y ACOPEMA-A y hacer pruebas con las formulaciones que ya desarrollaron. Como se mencionó previamente, AGRONAT desarrolló una serie de productos cosméticos bajo una consultoría con MTA SRL y recientemente desarrollaron formulaciones para su línea de jugos de sábila empleando pulpas de la Planta Piloto de Procesos Industriales de la UAP.

Los insumos equivalentes a la manteca de copoazú que actualmente emplea AGRONAT son la cera de abejas y manteca de cacao.

LABORATORIO VALENCIA vende aceite de castaña a una farmacéutica peruana, pues a la empresa cochabambina le interesa la torta de castaña después de prensar las almendras que compra. Este cliente peruano también está interesado en adquirir aceite de palma real (aguaje), aceite de majo (ungurahui) y un tercer aceite que el entrevistado no logró recordar. Avidán Valencia menciona que su empresa podría intermediar entre MTA SRL y la empresa peruana, ya sea: 1) incorporando el registro fitosanitario de VALENCIA en los productos de MTA SRL para ser despachados a Perú desde Cochabamba; 2) comprando los aceites de MTA SRL para que ellos los revendan; 3) o contactando a MTA SRL con el interesado, para que se establezca una relación comercial directa. En el primer caso se tendría que pagar una comisión a

---

<sup>4</sup> El sinini es conocido como guanábana en otros países y como graviola en Brasil.

VALENCIA. Actualmente, el aceite de castaña que VALENCIA exporta a Perú se transporta en bidones de 20 L y éste sería el empaque demandado para los nuevos productos.

Aunque Milton Gonzales de AGRONAT se muestra muy interesado en desarrollar productos a base de manteca de copoazú, indica que MTA SRL tampoco debe hacerse de grandes expectativas, pues las cremas faciales son de bajo movimiento y emplean poca materia prima, por ejemplo, la producción de 1.000 cremas faciales totalizan 60 kg, de los cuales, un 3% corresponde al producto de la biodiversidad. Sin embargo, comenta que para el caso de las emulsiones (*body lotions*) el movimiento es más dinámico, y que su empresa llegó a vender 30.000 unidades por mes, lo que llegaría a demandar 580 kg/mes de materia prima, pero para que los productos cosméticos puedan comercializarse en altos volúmenes se requiere una buena inversión en promoción.

Ana Lucia Reis comenta que TAHUAMANU está interesada en montar una planta de liofilización y aunque aún no determinó donde se establecería, este será un emprendimiento que se encontrará más cercano a Riberalta y donde MTA SRL o ACOPEMA-A podrán comercializar.

#### 4.4.1 Capacidad instalada para el acopio

Un aspecto que dificulta la comercialización de pulpas congeladas es la necesidad de mantener la cadena de frío y asegurar que ésta no se rompa, por ello resulta importante analizar las capacidades de almacenamiento en frío que se establecieron por ciudad. Dentro del grupo de emprendimientos entrevistados se estableció una capacidad de almacenamiento en frío de 2.060 kg; en Santa Cruz de 2.300 kg; y en La Paz de 900 kg. Estos datos se los presenta de manera referencial, pues corresponden a un grupo reducido de actores de la cadena de valor, y se los debe entender como la capacidad instalada mínima de cada ciudad.

En Santa Cruz, TOJO SRL cuenta con ocho *freezers* con capacidad para almacenar 2.000 kg, mientras AÇAÍ FRUT cuenta con cuatro *freezers* que le permiten estocar aproximadamente 1.000 kg (aunque proyectan adquirir mayor cantidad de *freezers* para incrementar su capacidad de acopio); TOJO SRL también cuenta con capacidad de invertir en una cámara de frío, pues recientemente les aprobaron un crédito para este fin, sin embargo, el proyecto se detuvo, pues Yuri Suárez menciona que no es el mejor momento para seguir invirtiendo.

AGRO-UMSS cuenta con dos *freezer* de 500 kg en la planta del campus universitario, mientras que la unidad técnica del valle de Sajta tiene seis congeladoras de unos 450 kg.

La ASOCIACIÓN S.O.S. MUJERES PANDO está gestionando también un centro de acopio en la Federación de Campesinos para la materia prima, con apoyo de la Embajada de Japón. Así también, vienen gestionando con la UAP un área de acopio en frío en la ciudad de La Paz, para el almacenamiento de pulpas congeladas.

Javier Escobar de PALADAR comenta que dependiendo del volumen que pudiera ofertar MTA SRL y ACOPEMA, ellos establecerían el tamaño de la cámara fría que pudieran instalar en La Paz, precisando que esta inversión no representa dificultad alguna para su empresa independientemente del tamaño.

Sbonko Arce de SOALPRO menciona que la cadena de frío siempre es incómoda para los transformadores secundarios, y que para MTA SRL o ACOPEMA-A les representaría muchas dificultades en el transporte

desde Riberalta, por ello sugiere analizar otras tecnologías de conservación de fruta (lío­filizados o jaleas) si las empresas quieren llegar al mercado de las empresas grandes, y agrega que probablemente el liofilizado no sea una opción comercial adecuada para las industrias nacionales por su alto precio. Sbonko Arce menciona que a nivel personal desarrolló una consultoría para una empresa de Cayubaba, para lograr la conservación del tamarindo durante dos meses sin necesidad de refrigeración.

#### 4.4.2 Orientaciones de los clientes en torno a plazas y sistemas de comercialización

Los entrevistados que en alguna oportunidad comercializan o comercializaron productos en supermercados coinciden en que estos puntos de venta no son los más atractivos para productos naturales. Yuri Suárez de TOJO SRL comenta que los supermercados son espacios adecuados para la difusión de un producto y visibilizarlo en el mercado, pero que financieramente no justifica el esfuerzo, pues “no se obtienen ganancias vendiendo en supermercados”. Para ingresar en supermercados de Santa Cruz, el productor debe dejar un lote de productos, para que el supermercado “determine” como se mueve en el mercado. Si el producto se comercializa dinámicamente, entonces se inicia la relación comercial propiamente, pero bajo un formato en el que los pagos retornan después de 75 días al proveedor. En el caso de La Paz, los supermercados pueden demorar hasta 90 días en el pago por los productos entregados (Cristian Domínguez y Analía Gonzales com. pers. 2015), eventualmente 15 días si el emprendimiento accede a un trato especial cuando el producto es de alta demanda o cuenta con cierto atributo particular.

Por otro lado Abel Llanos indica que en Santa Cruz los productos cosméticos se venden principalmente en supermercados. La experiencia de comercialización de ADA en tiendas ecológicas como NATURALIA fue poco dinámica. Abel Llanos menciona que en Santa Cruz prima la creencia de que “el shampoo original se lo encuentra en supermercados, y que fuera de ellos es probable adquirir una falsificación”, por ello muestra interés para ingresar a esta plaza.

TOJO SRL cuenta con una cartera de clientes individuales que se contacta vía WhatsApp, a través de ésta aplicación la empresa informa a sus clientes sobre las diferentes ofertas de productos y maneja su sistema de pedidos. De esta manera, llegaban a comercializar el 80% de los 500 kg de copoazú que movilizaban mensualmente, estableciendo un sistema de cobros a través de depósitos bancarios que le permitía a la empresa ingresar efectivo de manera dinámica. El 20% restante (100 kg de pula de copoazú) se entregaba a heladerías de barrio y jugueros populares.

TOJO SRL invierte bastante en *publicity* a través de redes sociales. Constantemente diseñan volantes que explican sobre las bondades de los productos y se distribuye entre los amigos de la empresa a través de las redes sociales (Facebook y WhatsApp). Actualmente, TOJO SRL se dedica a la venta de productos propios (licor de chocolate: “Indulgencia”), arroz y sangre de grada.

Karen García sugiere que el mercado de liofilizados debería ir reemplazando al de pulpas congeladas, pues según ella, se reduce al mínimo la posibilidad de que el producto se contamine. Sin embargo, el costo del producto liofilizado es muy alto, y varios emprendimientos coinciden en mencionar que esto inviabiliza el desarrollo de cualquier producto orientado al mercado nacional. Aunque Maritza Titos ofrece este producto en ferias, se observó de primera mano que el producto le resulta caro al consumidor y no lo compra. Por otro lado, la empresa NATUR menciona que en la EXPOCRUZ lograron vender adecuadamente este producto.

ADA intentó comercializar sus productos a través de catálogo y promotoras, pero no pudo competir con el margen de ganancias que ofrecen cosméticas grandes como YANBAL y NATURA. La promotora llegaba a ganar 3 Bs por shampoo vendido, mientras NATURA por ejemplo, ofrece 24 Bs por el mismo producto (30% de ganancia del precio publicado).

SALUNAT cuida a sus clientes actuales, velando porque éstos no queden desabastecidos. Felicidad López comenta que prefiere no abrir el mercado con nuevos clientes cuando cuenta con bajos volúmenes, pues a veces la importación de arándano se retrasa y prefiere rechazar nuevos pedidos que pudieran comprometer el abastecimiento regular para sus clientes actuales.

Los productos de AGRONAT se comercializan principalmente en las tiendas de productos naturales, aunque las farmacias se convirtieron también en puntos importantes de venta. Las ventas de AGRONAT en supermercados son más reducidas, pues en esta plaza el producto queda relativamente invisibilizado ante la oferta de otros productos.

## 4.5 MTA SRL y ACOPEMA-A desde la percepción de sus clientes

### 4.5.1 Caracterización de los productos desde la percepción de los clientes

En esta sección se desarrollan algunas de las valoraciones de clientes institucionales e intermediarios de los productos de MTA SRL y ACOPEMA-A, información que brindará a las despulpadoras de Riberalta criterios para orientar su producto hacia la demanda del mercado.

AÇAÍ FRUT considera que el asaí es un producto adictivo y que por ello se insertó en la costumbre de consumo del público brasileiro.

Dilfredo Moreno de AMAZONIAN FRUITS emplea los productos de ACOPULPAS, pues menciona que de una bolsa de 500 g de pulpa de asaí obtienen tres litros de jugo, mientras la pulpa de asaí de MTA SRL no rinde los tres litros que se anuncian en el envase. Para el caso del copoazú indica que el rendimiento anunciado en el envase de MTA SRL coincide con el que se obtiene.

Por otro lado, AMAZONIAN FRUITS valora la diferencia de precios que otorga MTA SRL como promoción a volúmenes mayores de compra y comenta que esto no se aplica en el caso de ACOPEMA-A.

Para EL TABANO la presentación de 500 g resulta adecuada a sus necesidades, así como para Q'RICO, BLENDER'S piensa que los envases de 500 g son adecuados, pero cuando se les ofrece envases fraccionados cada 100 g, los tres consideran que esta opción sería aún mejor. La bolsa de 200 g de FRUPA le resulta sumamente cómoda a CAYENA, pues con ésta preparan un vaso de 500 ml, los envases de 500 g le resultarían más difíciles de manipular tratando de fraccionar el producto congelado.

Para NATURALIA las presentaciones de 500 g se consideran adecuadas para clientes institucionales, pero para los consumidores es más cómoda una presentación menor. Por otro lado, IRUPANA CALACOTO menciona que los consumidores que se inclinan a probar las pulpas por primera vez consultan por envases de menor tamaño. Huáscar Ayala sostiene que en las pulpas de 100 g o 200 g se genera un mayor margen de utilidades, y que por ello ofertarán este tipo de envases en los lugares de expendio de productos a los

consumidores. Los envases de mayor volumen (1 kg) seguirán siendo ofertados para clientes institucionales.

Por otro lado, las presentaciones de 500 g resultan convenientes para pequeñas empresas como ENIBESA, pero empresas grandes como SOALPRO y DELIZIA demandan el producto en envases de mayor capacidad. Antes de contar con su planta despulpadora, SOALPRO SRL compraba pulpa en tambores plásticos de 200 kg o baldes de 20 kg. DELIZIA recibe la pulpa que procesa en baldes de 20 kg con tapa y este es el tipo de envase que demandaría de MTA SRL o ACOPEMA-A. Los turriles de 100 litros con recubrimiento interior de aluminio (tipo envases treta brick) son empleados por CIN de Cochabamba, siendo este tipo de presentaciones las que idealmente demandarían de MTA SRL para incorporar el sabor de copoazú en su oferta, aunque este requerimiento no es limitativo para cualquier otra presentación.

El contenido de sólidos que demanda DELIZIA es del 50%, pero dependiendo del tipo de fruta (intensidad del sabor), este valor puede variar.

AÇÁÍ FRUT menciona que los últimos envíos de pulpas de MTA SRL presentan problemas que antes no observaban, como mayor contenido de agua, e incluso un par de bolsas que llegaron con puro hielo. La misma observación fue comentada por Maritza Titos. Esta distribuidora menciona que la gestión 2015 las pulpas de copoazú de MTA SRL le llegaron de muy mala calidad, y que por ello dejó de distribuir a sus clientes. Comenta que por los primeros lotes que entregó el 2015 recibió muchos reclamos debido a la presencia de hielo en los productos. La producción que adquirió Maritza Titos la gestión 2015 la viene utilizando para los productos que comercializa en las ferias que participa, pero comenta que una bolsa de 500 g solo le rinde para 4 litros y que hasta el 2014 el rendimiento era de 7 litros. SVS REPRESENTACIONES coincide en que el producto de la zafra 2015 disminuyó notablemente de calidad, y que sus clientes volvieron a su negocio a devolver algunos productos, ya sea porque no daban el peso o el rendimiento anunciado.

Jaqueline Justiniano de SKARCHAS es cliente de SVS REPRESENTACIONES y ratifica las afirmaciones de Susana Vaca, comentando que el producto de MTA SRL de la gestión 2015 le llegó de muy mala calidad, con demasiada agua, pues ahora necesitaba emplear un 50% de pulpa adicional respecto al producto de años precedentes. Por esta razón empezó a comprar pulpa peluqueada de dos proveedores locales, especialmente de un intermediario llamado Antonio, del que logra comprar 30 o 40 kg por mes. Estos proveedores locales son ocasionales, pues no cuentan con una oferta constante de producto, razón por la cual, Jaqueline Justiniano sigue comprando pulpas de MTA SRL a través de SVS REPRESENTACIONES, pero Jaqueline Justiniano estima que el 35% de sus compras del año 2015 fueron de Antonio, plaza que MTA SRL perdió con esta comercializadora.

Rene Ibañez de EL TABANO coincide en que las pulpas de MTA SRL bajaron de calidad el 2015, pues notó mayor presencia de restos de semillas y se notaba menos procesada, demandando mayor tiempo de licuado. Nunca antes los clientes institucionales de MTA SRL habían tenido este problema.

Según Delfredo Moreno las bolsas de ACOPEMA-A son más durables que las de MTA SRL, aspecto relevante si se piensa en efectuar envíos por vía terrestre, pues el movimiento del vehículo en camino de tierra llega a romper las bolsas de MTA SRL.

Las bolsas de 500 g de manteca de copoazú constituyen una presentación más práctica para A&E, pues el producto que recibieron en bidones les dificultó mucho la manipulación. Para usar volúmenes menores precisaban derretir la manteca de bidones en reiteradas oportunidades.

Walter Rico considera que en general los aceites que ofrece MTA SRL son de buena calidad y superiores a los productos que adquirió de otros proveedores. En el afán de evitar desabastecimiento de materia prima para sus productos, Walter Rico adquirió y analizó el aceite de buriti y aceite de castaña de otros proveedores, pero considera que estos productos se extraen a demasiada temperatura y que cambian sus propiedades y color (probablemente los alarguen).

LABORATORIO VALENCIA desarrolló productos con base a la manteca de copoazú, pero los mismos no fueron lanzados al mercado, pues Avidán Valencia considera que un aspecto a perfeccionar es desodorizar la manteca de copoazú, trabajo que piensa llevar a cabo en el corto plazo. Avidán Valencia sostiene que la manteca de copoazú debería obtenerse sin fermentar las semillas de copoazú. Analía Gonzales de AGRONAT coincide en que el aceite debería obtenerse sin fermentar y al poco tiempo de efectuada la cosecha para evitar que el índice de peróxido se eleve.

Analía Gonzales de AGRONAT comenta que "hace unos tres o cuatro años" analizaron muestras de manteca de copoazú y aceite de majo de MTA SRL, y que en ese entonces, el índice de peróxidos en los aceites era muy alto, aspecto que promueve la rancidez de los aceites, perdiendo sus propiedades y reduciendo la calidad de los productos finales. Cuando se le mostró los valores de análisis actuales proporcionados por MTA SRL, observó que aún los límites máximos de peróxidos están elevados (máximo 10) para ambos productos, comentando que el mismo debería encontrarse entre dos y tres, o como máximo en cinco. Estos valores reportan la necesidad de capacitar a los productores en los procesos de manipulación post-cosecha, que deben orientarse a la estabilización del producto bajo el control de ciertas variables que minimicen la oxidación de los aceites, entre ellas, reducir el tiempo que transcurra entre la cosecha y el prensado. Milton Gonzales, manifiesta su interés por capacitar a los productores para velar por la calidad del producto, e indica que este es el estilo de trabajo de su empresa, pues de ésta manera se aseguran de contar con las materias primas de la mejor calidad.

AGRONAT menciona que bajo la consultoría que desarrolló para MTA SRL, produjeron shampoos, cremas y otros productos cosméticos, y a pesar de que los productos inicialmente salieron de muy buena calidad, no superaron las pruebas de envejecimiento, pues se llenaron de manchas negras y olor rancio cuando se simuló su estabilidad en laboratorio.

AGRONAT hace análisis de cromatografía a los aceites para determinar si cuentan con aflatoxinas, pues este es un producto tóxico que a la larga se va absorbiendo también por la piel. AGRONAT cuenta con la certificación ISO 22000, por lo que debe asegurar la inocuidad de la producción.

#### 4.5.2 Caracterización de los procesos desde la percepción de los clientes

Abel Llanos de ADA considera que para el proceso de extracción de aceites de MTA SRL era necesario implementar algunos accesorios en la maquinaria (de acero inoxidable) para reducir la fricción y que no se genere oxidación de los aceites o ácidos grasos. En la época que visitó las instalaciones de MTA SRL (2010 o 2011) observó que la materia prima se calentaba para facilitar la extracción del aceite (que en estado natural es sólido), pero que se debía manejar este proceso con cuidado, pues si la temperatura se elevaba demasiado, se promovía la oxidación y rancidez de los aceites.

Cuando Avidán Valencia visitó las instalaciones de MTA SRL vio que el prensado de castaña se efectuaba a 70°C, proceso que baja la calidad del producto, por ello LABORATORIO VALENCIA dejó de comprar este producto que en el pasado compraba a razón de 200 litros para incorporarlo en su producto Biosep. LABORATORIO VALENCIA empezó a pensar almendras pues considera que el aceite de castaña en Bolivia incorpora las almendras de descarte y para el producto que les interesa (torta de castaña) requieren que se emplee castañas sanas, ellos usan las de calidad *broken*.

Edgar Hevia menciona que las propiedades de sabor y aroma podrán potenciarse en las pulpas de MTA SRL y ACOPEMA-A si el producto se envasa al vacío y/o se implementa un túnel de frío en la cadena de frío.

Muchos comercializadores y distribuidores prefieren recibir los productos de MTA SRL por vía aérea, pues comentan que por vía terrestre llegan empolvadas y demandan un trabajo adicional. Varios encuestados mencionan que el transporte por vía terrestre les significó pérdidas de productos. Por ejemplo, Luis Alberto Vaca de LA FAMILIA menciona que se pierde mucho producto a través de los envíos terrestres, y que al cubrir la pérdida el costo se hace equivalente al de los envíos por vía aérea. Cristian Domínguez de VERDE AMAZONIA y Martha Canedo de TIQUIPAYA, mencionan que perdieron productos a causa de bloqueos de caminos, mientras Delfredo Moreno de AMAZONIAN FRUITS indica haber perdido lotes enteros de producto, al romperse los empaques de productos de MTA SRL<sup>5</sup>.

El transporte terrestre de los productos tampoco resulta adecuado para A&E, pues el producto llega con mucho polvo y la limpieza les representa un paso adicional en el proceso de producción. Sin embargo, Walter Rico menciona que el precio por kg para el transporte aéreo se duplicó de 7 Bs/kg a 13 Bs/kg.

El costo de transporte aéreo desde Cobija es de 10 Bs/kg, pero VENTANA AMAZÓNICA accede a costos reducidos por el transporte en volúmenes mayores, hasta de 5 Bs/kg cuando transporta 1.000 kg.

#### 4.5.3 La relación comercial desde la percepción de los clientes

Delfredo Moreno inició su negocio adquiriendo pulpas de MTA SRL, pero cambio de proveedor por falta de seriedad en el trato comercial de la empresa, comenta que en ocasiones lo dejaron esperando al teléfono sin brindarle información alguna, pero la principal razón que lo animó a buscar nuevos proveedores fue la falta de oferta constante, incluso de copoazú. ENIBESA SRL también se contactó con MTA SRL para adquirir productos de la empresa, pero a falta de respuesta, incorporó a AYVAR como proveedora de copoazú y a NATUR para la provisión de pulpa de asaí. Milton Gonzales de AGRONAT también comenta que buscó a MTA SRL hace cuatro años para hacer negocios, pero llamó insistentemente a la empresa y nunca le devolvieron la llamada.

AÇAÍ FRUT observa informalidad en el trato comercial que brinda MTA SRL, comentan que no se contestan adecuadamente los correos electrónicos y que las respuestas telefónicas demoran hasta cuatro días.

---

<sup>5</sup> Los caminos en el departamento del Beni son de tierra y se mantienen en muy mal estado; el viaje de Riberalta a Trinidad demora 24 horas, de ahí a Santa Cruz otras 12 horas, pero como el transporte suele llegar de noche, el producto llega a retirarse de la empresa de transportes a la mañana del tercer día. Durante este tiempo el producto se va derritiendo y rompe la cadena de frío.

Walter Rico también se queja del trato al cliente que recibe de MTA SRL, pues solicitó en reiteradas ocasiones aceite de majo y aceite de buriti. La empresa le informó que no estaba produciendo aceite de majo y que la producción de buriti estaba condicionada a la época de fructificación de esta especie, sin embargo, esta justificación se le vienen dando desde hace dos años y Walter Rico se pregunta “cuando es la época de fructificación del buriti...”. Lineth Herbas de ECO NATURAL, comenta que en ocasiones la dejaron hasta por dos semanas sin noticias sobre su compra, después de que ella hubiera efectuado el depósito por el producto solicitado; que cuando llama para hacer un pedido la dejan esperando largo tiempo en el teléfono; y que cuando mandan el producto tampoco le informan, quedando el producto estancado en la transportadora por varios días.

Los pedidos por internet pueden demandar aún más tiempo, pues por ejemplo, A&E llegó a esperar hasta dos semanas por una respuesta a sus pedidos. Aun así, prefiere hacer los pedidos por esta vía, pues comenta que los pedidos por teléfono no son adecuadamente registrados por MTA SRL y en ocasiones debe reiterar el pedido.

Edgar Ipamo de ESKEMAS menciona que participaron en una rueda de negocios en agosto del 2015 con personal de MTA SRL, evento en el que cerraron trato para comprar 20 kg de pulpa de asaí y pulpa de copoazú, pero al concluir el mismo MTA SRL se perdió. A Edgar Ipamo no se le informó sobre los distribuidores de MTA SRL en Cochabamba y desde agosto viene esperando los productos que se acordó comercializar. El interés de ESKEMAS en las pulpas congeladas obedece a la demanda del consumidor, pues actualmente reciben personas que les consultan sobre la existencia de estos productos en la tienda.

Susana Vaca piensa que MTA SRL prioriza sus ventas hacia los distribuidores del eje central del país y se siente abandonada por la empresa. Considera que después de haber invertido en la apertura del mercado de Trinidad, no es justo que la empresa le haya reducido los envíos de pulpa. SVS REPRESENTACIONES comenta que los productores de Riberalta le han ofrecido pulpa peluqueada a un precio de 28 Bs/kg, pero que ella no compra ese producto por falta de certificación sanitaria. Comenta que un productor de Riberalta le ofreció 1.000 kg de pulpa peluqueada.

#### 4.6 Nuevas zonas productoras

Huáscar Ayala piensa que toda la producción del Chapare de copoazú puede llegar a 10 toneladas el 2016, mientras Ana Lucia Reis asegura que El Chapare solo le garantiza 2.000 kg de copoazú al año. Por su parte, Maritza Titos estima que el Chapare cuenta con unas 1.000 ha en producción de copoazú. Un reportaje de El Deber<sup>6</sup> cita un informe de FONADAL que menciona que de las 20 toneladas que se prevé comercializar en el mercado internacional para 2015, ya se habían exportado siete toneladas de camu y cinco de copoazú.

Ana Lucia Reis asegura que en la Chiquitania el gobierno está impulsando la construcción de una despulpadora de achachairú y guaporú que iniciará operaciones el 2016, probablemente en enero. También comenta que la Gobernación de Pando inyectará capital al emprendimiento de Santa Rosa del Abuná (ACEBA), para que éste emprendimiento pueda equiparse con una cámara de frío.

AGRONAT con Eugenio Fusi, un empresario de Cobija, implantó 300.000 árboles de asaí, copoazú acerola y sinini en el municipio de Porvenir.

---

<sup>6</sup> <http://www.eldeber.com.bo/bolivia/chapare-diversifica-cambiar-rostro-cocalero.html>

## 4.7 Promoción, ferias y eventos

Maritza Titos participa prácticamente en todas las ferias comerciales, de productores y artesanos que se desarrollan en diferentes puntos de Bolivia. Entre las ferias que la convocaron el año 2015 se mencionó a la FEICOBOL, FIPAZ, EXPOSUR, EXPOCRUZ, EXPOBENI, BIO-BOLIVIA, ECONORTE (Caranavi), Festival de Alimentación Consciente y Tambo entre otros. Durante la segunda mitad del año la prioridad de Maritza Titos es la asistencia a ferias y los meses de enero a junio los dedica plenamente a la distribución. Maritza Titos, así como Huáscar Ayala de AYVAR, coinciden en que EXPOCRUZ es la feria de menor movimiento para los productos, Maritza Titos comenta que en la FIPAZ y FEICOBOL vende 10 baldes de 25 litros por día, mientras en EXPOCRUZ solo llega a vender un balde/día, incluso en EXPOSUR (Tarija) y en EXPOTECO (Oruro) el movimiento es mayor, donde se llega a vender cuatro baldes por día. Ana Lucia Reis comenta que "es sorprendente la apertura del público de La Paz hacia los productos nuevos". Huáscar Ayala sostiene que EXPOCRUZ ayuda a la exposición de los productos y la inversión se recupera a lo largo del año en el incremento de ventas.

VENTANA AMAZONICA comercializa en las ferias jugos de copoazú y asaí, para los que emplea 100 g de pulpa por vaso (de 1 kg de pulpa de copoazú obtienen 10 vasos) y sostiene que ésta es la forma adecuada de promocionar los productos, pues la concentración de pulpa que emplea Maritza Titos es demasiado baja y no le hace bien a la imagen de los productos.

## 4.8 Condiciones de los mercados de pulpas y aceites

Los costos de promoción para introducir un producto nuevo en el mercado son muy altos, por ello a AGROSELLER le interesa comercializar productos que ya cuenten con demanda creada. Es en tal sentido, que su interés se concentra en los aceites amazónicos y liofilizado de asaí, pues entiende que los primeros fueron adecuadamente promocionados por NATURA, así como el liofilizado por el gobierno brasilero, "se trata de aprovechar la demanda creada por inversiones previas en promoción".

Miltón Gonzales de AGRONAT sostiene que el proceso de asimilación de un producto en La Paz requiere de 25 años de impulso, pues así lo experimentó con el caso del maracuyá, producto que desarrolló hace 29 años con apoyo de USAID y que recién forma parte de los hábitos de consumo. Aun así, la cuota de mercado que ocupa este producto es baja en relación a otros productos tradicionales, pues por ejemplo, las compras actuales de maracuyá representan entre el 2-3% del total de adquisiciones de DELIZIA de insumos frutados (pulpa natural y mermelada de frutas) mientras la frutilla copa el 60% de las adquisiciones y durazno con el 25-30%.

Los jugos en PAPRIKA representan el 80% de las ventas respecto a las gaseosas, pero en general el consumidor cochabambino es tradicional con sus gustos y consume los productos con los que está familiarizado. Por ejemplo, el consumo de maracuyá es muy bajo a lo largo del año e inexistente a fin de año, esto se debe a que el consumo se restringe solo a estudiantes brasileros, que en época de vacaciones retornan a su país. En PAPRIKA se ofertan también productos exóticos como los medallones de llama o un plato de avestruz, pero el porcentaje de ventas de estos productos, siempre fue del 15 a 20% (no crece, se mantiene estático).

En la oferta de cafetería de NATURALIA se ofrecen productos que incluyen pulpas de guayaba, mandarina, frambuesa, copoazú (cheesecake de copoazú) y asaí (tigela). Los productos de copoazú y asaí son mayores en precio al resto, y para los clientes esto determina la decisión de compra, por ello, comparando las ventas de guayaba y copoazú por ejemplo, para la primera se registran muchas ventas a la semana en cafetería y para los de copoazú solo una, sin embargo, los hoteles y empresas de repostería compran pulpas de asaí y copoazú en NATURALIA SRL, por lo general llevan de tres a cuatro bolsas de 500 g, mientras los consumidores de cafetería consumen 50 g de pulpas, por ello, en el global de ventas semanales, el volumen de copoazú y asaí igualan en ventas al volumen de cualquier otra pulpa.

Juan Pablo Urquiza y Oscar Jurado de BLENDER'S DRINKS & FOOD SRL piensan que en La Paz los clientes aún piensan que los jugos son productos de consumo al paso, que se adquieren de puestos ambulantes en mercados, aún el concepto de un local de expendio de jugos es nuevo para el consumidor paceño y no se encuentra posicionado en equivalencia a una cafetería por ejemplo, sin embargo, los propietarios de BLENDER'S DRINKS & FOOD SRL piensan que el mercado está preparado para que éste tipo de emprendimientos logren posicionarse en el corto plazo.

En opinión de los actores entrevistados en La Paz, el asaí es aún desconocido para el grueso de la población, y el consumo parece concentrarse en la población joven de La Paz y residentes brasileños.

El majo es la especie más desconocida en Santa Cruz y Cochabamba, pero goza de buena aceptación una vez que se incorpora al consumo del cliente final. ENIBESA SRL experimentó con la pulpa de majo para la producción de helados, pero la manipulación del producto fue dificultosa y los productos que desarrollaron no pasaron las pruebas de sabor entre el grupo de personas que probó el producto.

La formulación del yogurt de copoazú se desarrolló empleando pulpa peluqueada de copoazú, y éste es el tipo de producto que demanda AGRO-UMSS, sin embargo, este insumo es más difícil de conseguir, pues el despulpado manual demanda mucha mano de obra, aspecto que limita a la planta escalar en volúmenes de producción. Hasta hace poco, la Planta Piloto de Procesos Industriales, proveía a AGRO-UMSS pulpa peluqueada que se obtenía manualmente con los estudiantes de la UAP, pero los últimos envíos desde Cobija fueron de despulpado industrial, y según Hugo Laguna éste producto le restó sabor al yogurt.

Hugo Laguna comenta que la pulpa de copoazú de Pando cuenta con un sabor más intenso respecto a las pulpas del Chapare.

Según Edgar Hevia de SPLENDID, en La Paz el helado se vende con mayor regularidad en invierno, mientras en Santa Cruz y Trinidad las ventas se incrementan los meses de calor.

## 5. Conclusiones

La demanda actual de asaí en pulpa para el conjunto de las ciudades estudiadas asciende a 105,7 T/año, estimación mínima que se obtiene a partir de la muestra de actores que llegaron a ser entrevistados a través de esta consultoría, proyectándose volúmenes adicionales que podrían acomodarse en nuevos actores interesados a razón de 7,9 T/año, totalizando un volumen anual que mínimamente ascendería a 115.4 toneladas.

Por su parte, la demanda actual de copoazú se estimó en 33 T/año de pulpa para las ciudades del eje central y Trinidad, proyectándose volúmenes adicionales que podrían acomodarse en nuevos actores interesados a razón de 29 T/año, totalizando un volumen mínimo de 62 toneladas por año.

La demanda actual por pulpas de majo es aún incipiente fuera del mercado de Riberalta, constituyendo un producto con bajo potencial para comercializarse a nivel del consumidor o cliente final en las ciudades del eje central y Trinidad. Sin embargo, constituye un producto que podría incorporarse dentro del segmento de consumidores cautivos atendidos a través de subsidios públicos, replicando la experiencia promovida por VENTANA AMAZÓNICA de introducción del asaí en el desayuno escolar de La Paz.

La demanda actual de asaí y copoazú en pulpa se cubre a través de la participación de diferentes emprendimientos comunitarios y privados que se fueron incorporando en el mercado después de MTA SRL, y que en ciertos casos cuentan con vínculos comerciales fuertes con sus clientes, por ello los nuevos volúmenes que pretendan incorporar MTA SRL y ACOPEMA-A en el mercado, deberán venir acompañados de inversiones en el **cultivo de las relaciones comerciales con clientes actuales** y nuevos actores interesados.

El principal problema en la cadena de valor es la falta de abastecimiento constante de productos. MTA SRL precisa demostrar madurez comercial acompañando el crecimiento de la demanda por productos que introduzca al mercado. Si las despulpadoras de Riberalta no pudieran asumir este compromiso, no será justo incorporar a nuevos actores con inversiones en la cadena de valor.

El principal mercado para pulpas de copoazú y asaí dentro del grupo de emprendimientos entrevistados se proyecta en la ciudad de La Paz, donde se encuentran actores que participan de la cadena de valor actual interesados en incrementar su participación. Los siguientes cuadros resumen las proyecciones de demanda para cada ciudad.

Criterio	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz	Trinidad	El Alto
Estimación de consumo mínimo de asaí (kg/año)	20.238	930	85.922	440	
Volúmenes adicionales de demanda de asaí (kg/año)	7.000	480		480	
<b>TOTAL ASAÍ</b>	<b>27.238</b>	<b>1.410</b>	<b>85.922</b>	<b>920</b>	<b>0</b>

Criterio	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz	Trinidad	El Alto
Estimación de consumo mínimo de copoazú (kg/año)	8.804	2.820	14.489	6.938	
Volúmenes adicionales de demanda de copoazú (kg/año)	12.500	9.200		1.320	6.000
<b>TOTAL COPOAZÚ</b>	<b>21.304</b>	<b>12.020</b>	<b>14.489</b>	<b>8.258</b>	<b>6.000</b>

El majo es un producto que aún no se lo asocia con MTA SRL y que es de baja demanda. Contrariamente, el mercado viene demandando pulpa de sinini a partir de las propiedades que se le asocian en relación al cáncer.

La calidad de los productos de MTA SRL fue siempre un atributo de diferenciación en el mercado, pues el consumidor siempre valoró el contenido de pulpa en las mismas y la posibilidad de preparar jugos con cuerpo siguiendo la dosificación sugerida en el envase, pero la producción del año 2015 fue observada por cinco clientes institucionales de diferentes ciudades del país, poniendo en riesgo el **mayor atributo de diferenciación de los productos de MTA SRL**.

El transporte de las pulpas de MTA SRL por vía aérea incrementa significativamente el costo del producto y lo hace menos competitivo en los mercados del eje central, sobre todo para el cliente institucional, al que le preocupa obtener márgenes de ganancia iguales o mayores a los que obtiene a través de sus productos actuales.

Para las industrias e intermediarios el precio es importante y se inclinarán por la oferta más económica, mientras que para los consumidores de productos naturales es más importante la calidad y el beneficio que aporte el producto a su salud. Es por ello que muchas despulpadoras privadas vienen desarrollando y colocando productos a nivel del consumidor, donde obtendrán mayores márgenes de ganancia respecto a los márgenes que les brindan sus clientes institucionales. El patrón de productos que vienen desarrollando éstas empresas corresponden a pulpas de bajo peso (100 – 200 g) con precios menores a los ojos del cliente, pero con mayores márgenes de ganancia para la empresa.

El mercado para aceites amazónicos muestra una cadena de valor en desarrollo, con menos actores involucrados, donde la ciudad de Cochabamba se muestra como el principal mercado para la manteca de copoazú y aceite de majo a nivel de clientes institucionales:

Criterio	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz	Trinidad	El Alto
Estimación de consumo mínimo de manteca de copoazú (kg/año)		510			
Volúmenes adicionales de demanda de manteca de copoazú (kg/año)		8.730	100		
<b>TOTAL MANTECA DE COPOAZÚ</b>	<b>0</b>	<b>9.240</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Criterio	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz	Trinidad	El Alto
Estimación de consumo mínimo de aceite de majo (L/año)		60			
Volúmenes adicionales de demanda de aceite de majo (L/año)		180			
<b>TOTAL ACEITE DE MAJO</b>	<b>0</b>	<b>240</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

La demanda potencial de Cochabamba por manteca de copoazú depende de un tema a solucionar: la desodorización de la manteca de copoazú, para que el producto pueda incorporarse en el mercado de la industria chocolatera.

AGROSELLER de Santa Cruz y LABORATORIOS VALENCIA de Cochabamba se muestran como los clientes potenciales más importantes para el mercado de aceites amazónicos, el primero por su capacidad de gestionar clientes en el extranjero para el aceite de majo, palma real, chonta loro y castaña; y el segundo por su interés de adquirir grandes volúmenes de manteca de copoazú.

Los aceites que se destinan con fines cosméticos deben incorporar procesos de manipulación adecuados de la materia prima, que prioricen un procesamiento rápido del producto una vez cosechado, para evitar la oxidación y que se eleve el índice de peróxido. Disminuir este indicador es una tarea pendiente para que el aceite de majo pueda incorporarse en ciertas industrias nacionales o incursionar en el mercado extranjero.

Los clientes institucionales e intermediarios mencionan que el precio es importante, por lo que el margen para incrementar los ingresos de ACOPEMA-A y MTA SRL a partir de esta variable será limitado. Más aun

tomando en cuenta que las pulpas brasileras se han vuelto competitivas y que pueden importarse a menor costo.

## 6. Agradecimientos

Se agradece al Programa FOSC e IPHAE por la confianza depositada en CSF para el desarrollo de este estudio, destacando la colaboración y buena disposición brindada por Aymara Llanque y Armelinda Zonta. Por la orientación brindada a Sonia Camarata, Paola Navarro, Karen García, Jenny Pimentel y Denis Quiroga. También se agradece la confianza de los actores entrevistados durante el estudio, en especial de Ana Lucia Reis, Huáscar Ayala, Maritza Titos, Walter Rico Reintsch, Analia Gonzales, Delfredo Moreno, Marcos Venicius Monteiro, Rene Ibañez, Parsi Loayza, Hugo Laguna, Sbonko Arce, Álvaro Herbas, Jaqueline Justiniano, Roger Beltrán, Avidan Valencia, André Luiz Nápravník, Aldo Jardín, Yuri Suárez, Lineth Herbas, Andrea de Bravo, Felicidad López, Susana Vaca, Milton Gonzales, Leonel Villegas, Carlos Simon, Iván Gandarillas, Juan Pablo Urquizo, Oscar Jurado, Marcela Cartagena, Edgar Hevia, Javier Escobar, Adrián Paniagua, Esther Chávez, Constantino Hinojosa, Gladys Torres, Maya Gutiérrez, Madeleine Puñi, Luis Prudencio, Lucero Boyán, Alejandra Calvimonte, Katia Natush, Nadesda Romero, Milkho Vaca Roca, Edgar Ipamo y Michael Valarin.

## 7. Bibliografía

García K & A Urioste. 2013. Aprovechamiento sostenible de frutos de asaí en el Bajo Paraguá, Comunidad Porvenir. Editorial FAN. Santa Cruz de la Sierra. Bolivia.

IPHAE. 2015. Cadena de valor del asaí (Euterpe precatoria y Euterpe oleracea). Documento de trabajo.

Lorini H. 2015. El mercado para productos derivados de asaí, majo, castaña y copoazú en las ciudades de La Paz, Riberalta y Cobija. Conservation Strategy Fund. Informe Final de Consultoría. La Paz, Bolivia.

TCA & FAO. 1996a. Programa Regional de Promoción de la Producción Sostenible y Utilización de Frutas y Hortalizas Amazónicas. Lima, Perú.

TCA & FAO. 1996b. Frutales y Hortalizas Promisorios de la Amazonia. Lima-Perú.

## 8. Anexos

[Anexo 1 - Clientes actuales y potenciales.xlsx](#)