

## **INFORME FINAL**

### **1. TITULO.-**

PITA 004/D “Comercialización Organizada de Ají de los Valles”

### **2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO – INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Código:</b>	PITA 004/D
<b>Cadena/Programa:</b>	Ají
<b>Demandante(s):</b>	Convertidora Boliviana de Alimentos (Cobal), Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos (Pisaból), Asociación 14 de Septiembre en Condimentos de Cochabamba, Federación de Comerciantes por Cuenta Propia de La Paz
<b>Oferente:</b>	Servicios Especializados de Consultoría en Agricultura y Medio ambiente S.R.L. (AGRISEC, S.R.L.)
<b>Financiado:</b>	BID - FOCAS
<b>Periodo – inicio y fin de proyecto (dd/mm/aa)</b>	16 de junio del 2004 al 16 de noviembre del 2005
<b>Ubicación:</b>	Municipios de Cochabamba, La Paz, Villa Serrano, Padilla, Monteagudo, Muyupampa y Huacareta
<b>Costo Total del Proyecto (en Bs.)</b>	
<b>Objetivo:</b>	Diversificar los mercados de ají a través de canales de comercialización establecidos y nuevos

### **3. RESUMEN DEL PROYECTO**

El PITA 004/D “Comercialización Organizada de Ají de los Valles”, ha estado orientado al apoyo de 3 eslabones dentro de la cadena del ají: Comerciantes minoristas, empresas procesadoras y agricultores, en temas referidos a comercialización organizada, dotación de infraestructura y herramientas, apoyo en la implementación de nuevos envases, apoyo en el posicionamiento de las marcas de las empresas procesadoras en mercados nacionales a través de publicidad y asistencia a ferias, búsqueda de contactos en mercados internacionales, apoyo en el desarrollo de las relaciones entre los demandantes, poscosecha, capacitación en mercadeo, apoyo en el acopio y comercialización y provisión de ají en vaina. El proyecto tuvo una cobertura geográfica amplia involucrando a agricultores y transformadores de los municipios de Chuquisaca, comerciantes y empresas transformadoras de Cochabamba y La Paz.

El PITA tenía como principal objetivo mantener el nivel de ingresos de los agricultores y minoristas logrados durante la ejecución de la primera fase a través de mejorar las condiciones de comercialización de ellos mismos así como de las empresas procesadoras, al mismo tiempo de consolidar canales de comercialización ya establecidos y buscar nuevos sistemas de cooperación entre los demandantes para beneficio mutuo y desarrollo de la cadena.

Los principales problemas en comercialización que enfrentaban estas organizaciones antes del inicio del proyecto se pueden resumir en:

- ❖ Pocos canales de comercialización conocidos por los agricultores que les permitiese mejorar la posición de negociación ante intermediarios tradicionales. Pocos contactos de negocios establecidos
- ❖ Poca costumbre en realizar la oferta en forma organizada, realizándose esta en forma individual, posibilitando que la negociación de precios se realice en condiciones desfavorables
- ❖ Falta de la planificación de la producción
- ❖ Infraestructura de procesamiento de ají inadecuada para los procesadores tanto para competir en mercado nacional como para consolidar mercados internacionales
- ❖ Débil posicionamiento de las marcas de los productos procesados por las empresas demandantes
- ❖ Envases y embalajes poco competitivos para mercados nacionales e internacionales
- ❖ Falta de conocimiento de contactos de negocio para exportación de productos procesado en base a ají.

#### **4. DESCRIPCIÓN DE LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS.-**

La estrategia seguida por el PITA busca establecer mayores relaciones entre los 3 tipos de beneficiarios para lograr sinergias y hacer mas atractivo el cultivo y comercialización de ají en vaina nacional. Los beneficios en el apoyo a comerciantes y transformadores ayudan indirectamente a los agricultores dedicados al cultivo de ají.

El hecho de apoyar a los minoristas permitirá que el ají nacional tenga una presencia mas constante en los mercados y la costumbre de uso se haga mas fuerte. Además, permite al agricultor mejorar sus márgenes de ganancia al evitar al rescatista y aprovechar el margen de este.

##### **4.1. Logros a nivel de minoristas de la ciudad de Cochabamba.-**

Uno de los demandantes en la ciudad de Cochabamba fue la Asociación de Condimenteros 14 de septiembre con base en el mercado La Pampa. El numero de asociados es de alrededor de 50, sin embargo, el PITA también trabajo con minoristas dedicadas a la comercialización del ají que no son socias de la Asociación pero que se hallan en los mercados de La Pampa, Calatayud, 25 de Mayo, así como minoristas de algunas provincias. Entre los resultados destacados con estos demandantes podemos mencionar:

- ❖ Consolidación de la estrategia de integración vertical, teniendo un mayor contacto los minoristas con los agricultores. Existe mayor costumbre de los minoristas de realizar la venta de ají en vaina nacional a través de conocer en forma directa a agricultores. Un 90% de estos minoristas han trabajado con el proyecto y tienen habito de adquisición del ají nacional y de conocer cual es la oferta y precios en campo.
- ❖ Mayor conocimiento de las variedades de ají nacional y sus virtudes. El 90% de los minoristas conocen las variedades de ají y las características de estos: Ecotipos, sabor, tamaño, precios.

- ❖ Comercialización de 31 TM de ají en vaina.
- ❖ Mayor organización para la compra de ají en forma conjunta, a través del uso de un almacén y su administración en La Pampa.

En el siguiente cuadro podemos apreciar el numero de participantes en la ejecución del PITA en la ciudad de Cochabamba y el nivel de compras realizado :

**Cuadro 1.**  
**Participantes del PITA 004/D y Volúmenes de Compra (2004 – 2005)**  
**Sindicato 14 de Septiembre en Condimentos**

<b>NOMBRE</b>	<b>CANTIDAD ADQUIRIDA (@)</b>
Abelina Mendoza	40.42
Ana Condori	27.00
Benedicta Choque	15.44
Braulia Rojas	71.55
Carmen Bustamante	43.20
Cristina Condori	2.70
Dionicia Choque	8.10
Dionisia Choque	5.40
Dolores Torrico	45.90
Elmer Ayaviri	5.40
Eugenia Roque	453.60
Felisa Quispe	82.40
Felix Flores	27.00
Florencia Mayta	29.70
Francisca de Laura	10.80
Griselda Lanza	74.52
Guillermina de Garcia	43.20
Gustavo Tito	5.40
Hilaria Guevara	10.80
Hilda Guardia	102.60
Irma Zenteno	3.38
Jaime Tito	67.96
Jimmy Zambrana	917.58
Julia Condori	10.80
Justina Quiroga	2.70
Karina Condori	5.40
Lourdes Mariscal	10.13
Luisa Tapia	90.45
Margarita Laura	62.69
Marina Choque	21.60
Marlene Condori	6.75
Martha Zapata	6.40
Martha Choque	64.80

continuación...  
**Cuadro 1.**  
**Participantes del PITA 004/D y Volúmenes de Compra (2004 – 2005)**  
**Sindicato 14 de Septiembre en Condimentos**

<b>NOMBRE</b>	<b>CANTIDAD ADQUIRIDA (@)</b>
Máxima Huanca	4.73
Mercedez Cuentas	24.84
Miriam Vasquez	27.00
Nancy Alarcon	42.53
Pascuala Mamani	30.13
Primitiva Lanza	5.40
Primitiva Santa Maria	58.32
Rocio Molina	24.95
Rogelia Zenteno	5.40
Rosa Chichina	10.80
Rosa Mamani	20.25
Samuel Garcia	21.60
Sandalia Calisaya	5.40
Severa Iriarte	1.35
Victoria Vargas	39.96
<b>TOTAL</b>	<b>2,698.42</b>

El total comercializado asciende a las 31 TM por este canal con un precio promedio de los 2 años de Bs. 70.

#### **4.2. A nivel de minoristas de la ciudad de La Paz.-**

El objetivo principal de contar con la participación de los minoristas de La Paz, era permitir el crecimiento de los puntos de ventas de la empresa Pisabol, logrando de esta manera incrementar su participación de mercado a costa de los productos peruanos. Para ello, se optó por desarrollar la relación de mutuo beneficio entre estos dos demandantes. Por un lado Pisabol apoyaba con la dotación de sus líneas de productos a crédito así como la implementación de publicidad en los mercados y los minoristas se comprometían a comercializar las líneas de la empresa.

La colaboración de entre los dos demandantes permitió una mayor exposición de los productos nacionales, ya que actualmente estos se venden en cerca de 80 puntos de venta en los principales mercados de la ciudad de La Paz. Esto permite que mayor cantidad de gente este familiarizada con la marca de productos nacionales en base a ají.

#### **4.3. A nivel de empresas procesadoras.-**

Las empresas procesadoras se vieron beneficiadas con el apoyo en:

- a) Construcción de hornos de secado. Se implementaron 3 durante la ejecución del proyecto, 2 para Cobal y 1 para Pisabol. El tipo de horno es de mampostería con circulación de aire caliente, con una capacidad de carga cercana a los 800 kg. El proyecto apoyo con la construcción de la obra civil, la implementación de las partes metálicas y electrónicas, así como toda la instalación necesaria de electricidad y gas. Se complemento esto con la construcción de piscinas de lavado y sanitizado del ají, lo que permitirá tener mejores valores microbiológicos en los productos obtenidos. A Pisabol se apoyo con la compra de mesas de selección en acero inoxidable y secador de las mismas características de la ya descrita.
- b) Diseño e implementación de envases. Para el diseño de los envases el proyecto se baso en los diseñadores de las empresas que desarrollan este tipo de producto. El proyecto apoyo en sugerir que presentaciones no existían en el mercado y tratar de aprovechar las mismas. Para ello se combino una estrategia de diferenciación con una estrategia en precios. Lo que se busco era por un lado segmentar el mercado según la capacidad de compra por vez al mismo tiempo de desarrollar envases llamativos con colores alegres. Esto permitió mejores oportunidades de compra tanto para consumidores con bajos ingresos como aquellos con altos ingresos y diferenciarse de la competencia peruana. Otro impacto fue el de apoyar en las exportaciones de ají y mejorar las condiciones de venta en zonas húmedas como Santa Cruz, donde el producto se apelmazaba por la humedad. Con el uso de los trilaminados el producto no presenta este problema por lo que es mas agradable a consumidor final. Por ultimo se logro introducir los productos a canales como supermercados añadiendo código de barras.

Pisabol implemento envases para ají molido en presentaciones de 10 g y 100 g, cajitas con 12 unidades de 10 g, cajas con 55 unidades de 10 g así como envases para exportación de polietileno.

Por su parte Cobal desarrollo envases bilaminados de 15 y 30 g, También desarrollo envases para 10 g y 3.5 g. En relación al empaque, desarrolló una presentación de un paquete de 25 unidades de 30 g, otra de 50 unidades de 15 g y finalmente una de 84 u de 10 g. El volumen total de envases elaborados por ambas empresas fue algo mayor a los 800 kg.

En relación a los ingresos de estas empresas tenemos los siguientes datos:

**Cuadro 2.**  
**Detalle de Ventas por Presentación y Gestión**  
**Pisabol**

ITEM	CANTIDAD (u)	PRECIO UNITARIO (Bs.)	TOTAL INGRESOS (Bs.)	PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES (%)
<b>GESTIÓN 2004</b>				
Ají Purito 12 unidades	2,570.00	4.50	11,565.00	43.67%
Ají Purito 55 unidades	433.00	15.00	6,495.00	24.52%
Ají Purito 100 g	873.50	3.50	3,057.25	11.54%

**Continuación...**  
**Cuadro 2.**  
**Detalle de Ventas por Presentación y Gestión**  
**Pisabol**

ITEM	CANTIDAD (u)	PRECIO UNITARIO (Bs.)	TOTAL INGRESOS (Bs.)	PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES (%)
Ají Purito Canastas	481.00	6.00	2,886.00	10.90%
Ají Purito Kg	146.00	17.00	2,482.00	9.37%
<b>SUBTOTAL A</b>	<b>4,503.50</b>		<b>26,485.25</b>	
<b>GESTIÓN 2005</b>				
Ají Purito 100 g	2,707.00	3.50	9,474.50	38.51%
Ají Purito 12 unidades	1,259.00	4.50	5,665.50	23.03%
Ají Purito 55 unidades	324.00	15.00	4,860.00	19.75%
Ají Purito Kg	191.00	17.00	3,247.00	13.20%
Ají Purito Canastas	226.00	6.00	1,356.00	5.51%
<b>SUBTOTAL B</b>	<b>4,707.00</b>		<b>24,603.00</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>51,088.25</b>	

Como se puede observar en el cuadro anterior es que si bien hubo un incremento del 5% en numero de unidades vendidas entre la gestión 2004 y la gestión 2005, durante la ejecución del proyecto, este incremento es mayor si consideramos que antes del proyecto no existían estos productos en el mercado comercializados por Pisabol en forma significativa. Por otro lado se observa una disminución de los ingresos entre la gestión 2004 y la gestión 2005 en un 7% esto se debe principalmente al cambio de usos por parte del consumidor entre las diferentes presentaciones que tiene Pisabol, algunas mas baratas que otras.

En relación a Cobal podemos apreciar la siguiente información:

**Cuadro 3.**  
**Detalle de Ventas por Presentación y Gestión**  
**Cobal**

ITEM	CANTIDAD (u)	PRECIO UNITARIO (Bs.)	TOTAL INGRESOS (Bs.)	PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES (%)
<b>GESTIÓN 2004</b>				
Caja 50 u Rojo Picante	7,335.00	20.00	146,700.00	26.24%
Caja 130 u Rojo Sin Picante	7,830.00	14.00	109,620.00	19.60%
Caja 84 u Sin Picante	10,404.00	10.00	104,040.00	18.61%
Caja 130 u Rojo Picante	4,260.00	14.00	59,640.00	10.67%
Caja 50 u Amarillo Picante	2,875.00	20.00	57,500.00	10.28%
Caja 84 u Picante	3,964.00	10.00	39,640.00	7.09%

**Continuación...**  
**Cuadro 3.**  
**Detalle de Ventas por Presentación y Gestión**  
**Cobal**

ITEM	CANTIDAD (u)	PRECIO UNITARIO (Bs.)	TOTAL INGRESOS (Bs.)	PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES (%)
Caja 50 u Rojo Sin Picante	1,755.00	20.00	35,100.00	6.28%
Gigante	384.00	18.00	6,912.00	1.24%
<b>SUBTOTAL A</b>	<b>38,807.00</b>		<b>559,152.00</b>	
<b>GESTIÓN 2005</b>				
Caja 50 u Rojo Picante	14,869.00	20.00	297,380.00	26.79%
Caja 130 u Rojo Sin Picante	15,445.00	14.00	216,230.00	19.48%
Caja 84 u Sin Picante	15,203.00	10.00	152,030.00	13.69%
Caja 50 u Amarillo Picante	7,227.00	20.00	144,540.00	13.02%
Caja 50 u Rojo Sin Picante	5,327.00	20.00	106,540.00	9.60%
Caja 130 u Rojo Picante	7,549.00	14.00	105,686.00	9.52%
Caja 84 u Picante	7,957.00	10.00	79,570.00	7.17%
Gigante	459.00	18.00	8,262.00	0.74%
<b>SUBTOTAL B</b>	<b>74,036.00</b>		<b>1,110,238.00</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>112,843.00</b>		<b>1,669,390.00</b>	

A pesar de que no existen datos organizados antes del inicio del proyecto, Cobal estima que hubo un incremento del 30% de sus ventas gracias a la acción del proyecto. A modo de ejemplo podemos ver que en términos de unidades promedios mensuales hubo un crecimiento del 11% entre la gestión 2004 y la gestión 2005. El ingreso se incremento en un 16% tomando como unidad de referencia la ya mencionada. Es decir subió en Bs. 152.000,00 solamente con este demandante.

- c) Publicidad. Tanto Pisabol como Cobal desarrollaron publicidad impresa. Pisabol elaboro trípticos con descripción de las líneas de productos en base a ají, así como banners para los supermercados y ponchillos, con la marca Q'Purito para las minoristas de Cochabamba y La Paz. Cobal implemento calendarios y posters con fotografías de los productos que distribuyen. También implemento banners para sus presentaciones en ferias.

Por otro lado Pisabol desarrollo campañas publicitarias a través de la radio y televisión para el posicionamiento de sus marcas.

- d) Obtención de contactos internacionales. A ambas empresas se les consiguió información de contactos interesados en la compra de productos en base a ají. Se les paso información de compradores de la Argentina, Uruguay y Chile. Se realizaron envíos de muestra a clientes en Chile. Los productos no llegaron a gustar del todo por la presentación del ají (muy arrugado) y otro por el color (muy

- e) opaco. Con los clientes conocidos de Uruguay y Argentina lastimosamente no progresaron las negociaciones por los altos precios del ají en el mercado nacional.

Se realizó una pequeña exportación de ají realizada por Pisabol a Inglaterra. En el siguiente cuadro podemos ver los detalles de la misma:

**Cuadro 4.**  
**Detalle de la Exportación Realizada**  
**Pisabol**

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD (TM)	PRECIO FCA CBBA/TM (USD)	TOTAL (USD)
1	Ají Rojo Picante Entero	0.12	2,100.00	250.00
2	Ají Rojo Picante Molido	0.24	2,220.00	528.57
3	Ají Rojo Dulce Entero	0.17	2,100.00	350.00
4	Ají Rojo Dulce Molido	0.24	2,220.00	528.57
5	Ají Amarillo Molido	0.24	2,220.00	528.57
	<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>2,185.71</b>

- f) Adquisición de ají. Se facilitó los procesos de ambas empresas para la negociación con los agricultores y en la implementación de la logística que hizo posible contar con el producto puesto en sus fábricas de acuerdo a las especificaciones requeridas. Habiéndose conocido ya en la rueda de negocios de Padilla y en la rueda de negocios de Sucre, Agrisec apoyo en confirmar los precios ofertados por los agricultores, hacerlos conocer a la empresa y posteriormente fijar la fecha de acopio, indicando que el ají debía estar clasificado por variedad y calidad. Las calidades solicitadas por los compradores fueron primera, segunda y chaupi de todas las variedades. Se procedía a pesar en campo la carga solicitada por los compradores y a verificar que estuvieran bien clasificadas. Una vez que arribaba la carga a Cochabamba, se procedía a pesar el camión y luego hacer el destare para saber el total pesado de la mercadería. El pago por el ají se realizaba en campo, ya sea dejando un anticipo o pagando el total. Solamente con Pisabol se pagó toda la mercadería en Cochabamba.

En la siguiente tabla podemos ver en detalle cuáles fueron las entregas realizadas por los agricultores a estas empresas:

**Cuadro 5.**  
**Detalle de Compras de Aji de Pisabol**

<b>Agricultor</b>	<b>Comunidad</b>	<b>Variedad</b>	<b>Cantidad @</b>	<b>Precio (Bs.)</b>	<b>Total (Bs.)</b>
Ampuero , Andrés	El Cerro	Asta y Toro	10.00	65.00	650.00
Ampuero , Evangelina	El Cerro	Asta y Toro	10.00	65.00	650.00
Ampuero , Jesús	El Cerro	Asta y Toro	30.00	65.00	1,950.00
Ampuero , Luis	El Cerro	Asta y Toro	15.00	65.00	975.00
Andrade , Aurelio	El Cerro	Punta y Lanza	20.00	65.00	1,300.00
Andrade , Esteban	El Cerro	Asta y Toro	70.00	65.00	4,550.00
Andrade , Pánfilo	El Cerro	Asta y Toro	15.00	65.00	975.00
Andrade , Teofilo	El Cerro	Asta y Toro	25.00	65.00	1,625.00
Arteaga , Ivar	El Cerro	Asta y Toro	70.00	65.00	4,550.00
Cáceres , Bernardino	El Cerro	Asta y Toro	25.00	65.00	1,625.00
Cáceres , Jorge	El Cerro	Asta y Toro	40.00	65.00	2,600.00
Cáceres , Luis	El Cerro	Ladrillo	15.00	65.00	975.00
Cáceres , Luis	El Cerro	Asta y Toro	25.00	65.00	1,625.00
Cáceres , Marcelino	El Cerro	Asta y Toro	50.00	65.00	3,250.00
Cáceres , Martín	El Cerro	Asta y Toro	70.00	65.00	4,550.00
Cáceres , Roberto	El Cerro	Asta y Toro	10.00	65.00	650.00
Cáceres , Santiago	El Cerro	Asta y Toro	180.00	65.00	11,700.00
García , Justo	El Cerro	Asta y Toro	4.00	65.00	260.00
León , Francisco	El Cerro	Asta y Toro	20.00	65.00	1,300.00
Maldonado , Filemón	El Cerro	Asta y Toro	15.00	65.00	975.00
Mamani , Eva	El Cerro	Asta y Toro	15.00	65.00	975.00
Moscoso , Luciano	El Cerro	Asta y Toro	25.00	65.00	1,625.00
Moscoso , Norberto	El Cerro	Asta y Toro	30.00	65.00	1,950.00
Ruiz , Francisco	El Cerro	Asta y Toro	30.00	65.00	1,950.00
Saavedra , Fabián	El Cerro	Asta y Toro	25.00	65.00	1,625.00
Tolavi , Francisco	El Cerro	Asta y Toro	30.00	65.00	1,950.00
Tolavi , Nicolás	El Cerro	Asta y Toro	10.00	65.00	650.00
Andrade , Benjamín	Tholak'asa	Ladrillo	4.00	65.00	260.00
Andrade , Benjamín	Tholak'asa	Punta y Lanza	10.00	65.00	650.00
Andrade , Fructuoso	Tholak'asa	Punta y Lanza	25.00	65.00	1,625.00
Andrade , Timoteo	Tholak'asa	Asta y Toro	10.00	65.00	650.00
Barriga , Filemón	Tholak'asa	Punta y Lanza	1.00	65.00	65.00
García , Darío	Tholak'asa	Chicotillo	25.00	40.00	1,000.00
Heredia , Benigno	Tholak'asa	Asta y Toro	20.00	65.00	1,300.00
Heredia , Gregorio	Tholak'asa	Chicotillo	18.00	40.00	720.00
Herrera , Mario	Tholak'asa	Asta y Toro	35.00	65.00	2,275.00
Limón , Edmundo	Tholak'asa	Asta y Toro	18.00	65.00	1,170.00
López , Ernesto	Tholak'asa	Asta y Toro	12.00	65.00	780.00
Ramírez , Martín	Tholak'asa	Punta y Lanza	20.00	65.00	1,300.00
Ruiz , Marcelino	Tholak'asa	Ladrillo	1.00	65.00	65.00
Ruiz , Marcelino	Tholak'asa	Asta y Toro	3.00	65.00	195.00
<b>TOTAL</b>			<b>1,086.00</b>		<b>69,515.00</b>

Durante la gestión 2004, Pisabol adquirió ají por un total de 1.086,00 arrobas (12 TM) de las comunidades de El Cerro y Tholak'asa, pertenecientes a Apajimpa Integral. El 89% del producto adquirido fue de la variedad Asta y Toro, 2% de Chicotillo, 2% de ladrillo y 7% de Punta y Lanza. El precio promedio ponderado fue de Bs. 65/@.

En relación a Cobal en el cuadro siguiente podemos ver las compras realizadas:

**Cuadro 6.**  
**Detalle de Compras de Ají de Cobal**

<b>Agricultor</b>	<b>Comunidad</b>	<b>Variedad</b>	<b>Cantidad @</b>	<b>Precio (Bs.)</b>	<b>Total (Bs.)</b>
Julián Ríos	Achiral	Chicotillo	5.00	46.00	230.00
Maria de Senzano	Achiral	Chicotillo	2.00	46.00	92.00
Tomas Navarro	Camalote	Chicotillo	164.00	46.00	7,544.00
Eusebio Choque	Roldana	Chicotillo	80.00	46.00	3,680.00
Darío Jaure	Chajra Pampa	Chicotillo	20.00	46.00	920.00
Beimar Mendoza	Chajra Pampa	Chicotillo	21.00	46.00	966.00
Martiniano Martínez	Peñadería	Chicotillo	57.50	48.00	2,760.00
Mario Pérez	El Puente	Chicotillo	1.00	55.00	55.00
Narciso Duran	El Puente	Chicotillo	20.00	50.00	1,000.00
German León	El Puente	Chicotillo	1.00	50.00	50.00
Martha León	Pedernal	Chicotillo	10.00	50.00	500.00
Wilfredo Senzano	Achiral	Chicotillo	1.00	40.00	40.00
Eudal Senzano	Achiral	Chicotillo	162.00	55.00	8,910.00
Eudal Senzano	Achiral	Asta y Toro	17.00	75.00	1,275.00
Martiniano Martínez	Peñadería	Ladrillo	16.00	120.00	1,920.00
Eudal Senzano	Achiral	Chaupi	26.00	27.50	715.00
<b>TOTAL</b>			<b>603.50</b>		<b>30,657.00</b>

Durante la gestión 2005, el volumen global adquirido por Cobal asciende a 603 arrobas equivalentes a 7 TM. 90% de lo adquirido era Chicotillo siendo el restante 10% distribuido entre Asta y Toro, Ladrillo y Chaupi. La mayor parte de las compras se realizaron del área de Monteagudo de comunidades pertenecientes a Apromaji Sauces y Apromaji Pedernal. El precio promedio ponderado alcanza a Bs. 51 por arroba.

El 72% del ají acopiado por estas empresas fue molido para ser vendido en diversas presentaciones en mercados nacionales, 17% esta aun almacenado, el 10% fue procesado para exportar a Inglaterra y a penas el 1% para la preparación de productos como salsas y sazónadores.

Desde el punto de vista del consumidor final, este se beneficia por la diversidad de presentaciones desarrolladas y le permite acceder al producto de acuerdo a la conveniencia de la cantidad adquirida por vez y a su capacidad de compra. Esto

permitirá incrementar el uso del ají, ya que las presentaciones se adaptan desde los Bs. 0.10 a Bs. 10.00.

- g) Realización de análisis. Ambas empresas realizaron análisis microbiológicos tanto para la exportación de productos como para la obtención de registro sanitario de Senasag. El proyecto no apoyo en el tramite completo de la obtención del registro sanitario, solamente en que se realicen los análisis solicitados
- h) Prospección de mercados. Se realizo una investigación de los requerimientos legales necesarios para la apertura de una oficina de enlace de Cobal en la Argentina, así como una estimación de los costos de arranque. La empresa conoce actualmente cuales son los procedimientos a seguir para la apertura de una oficina de enlace en Argentina. Sin embargo, la apertura de la oficina requiere inversiones tanto en activos fijos como en honorarios para el asesoramientos de un abogado en ese país. No existían fondos del proyecto asignados a ese hito, y la empresa demandante tampoco estaba en capacidad de realizarlo, por lo que se llevo solo hasta conocer los requisitos para la apertura de la oficina.
- i) Desarrollo de productos. Tanto con Cobal como con Pisabol se desarrollaron productos con valor agregado en base a ají tanto para mercados nacionales como internacionales. En el caso de Cobal se obtuvo un sazoador para todo tipo de platillos y con Pisabol se realizaron pruebas de pasta de ají para un comprador foráneo, aspecto que no progreso por cambios en los requerimientos de importación en el país de destino.

El 31% del presupuesto fue destinado solamente para beneficios directos de estos demandantes. También obtuvieron beneficios indirectos por la realización de actividades como reuniones de negocios con agricultores, apoyo en el establecimiento de la infraestructura productiva, organización del acopio de ají, entre otros.

La mayor necesidad de estas empresas es contar con dinero para la implementación tanto de activos como programas de mercadeo, por lo que el apoyo en ambos sentidos fue amplio. Es decir, los PITAs orientados a transformadores tienen un mayor componente en inversiones que en asistencia técnica. Así, no es lo mismo apoyar en el diseño de una campaña publicitaria que en apoyar en la implementación de una campaña publicitaria. De nada serviría contar con una excelente campaña publicitaria si luego no puede implementarse.

A continuación detallamos las inversiones realizadas en activos fijos y capital de operación:

**Cuadro 7.**  
**Detalle de Inversiones en Activos Fijos**

#	Ítem	Empresa Beneficiada	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario (USD.)	Total (USD.)
1	Obra civil hornos	Cobal	Albañil particular	2.00	300.00	600.00
2	Tinglado, piscinas de lavado y sanitizado	Cobal	Albañil particular	1.00	1,000.00	1,000.00
3	Construcción e instalación de partes metálicas galvanizadas	Cobal	Mainsa	2.00	2,992.50	5,985.00
4	Cajas de control y forzadores de aire	Cobal	Electrofrio	2.00	530.00	1,060.00
5	Estabilizadores japoneses	Cobal	Eltec	2.00	300.00	600.00
6	Quemadores de aire tipo Furnace	Cobal	Hidrotec	2.00	1,120.00	2,240.00
7	Bandejas metálicas	Cobal	Mainsa	2.00	549.03	1,098.05
<b>SUBTOTAL A</b>						<b>12,583.05</b>
8	Obra civil hornos	Pisabol	Albañil particular	1.00	300.00	300.00
9	Construcción e instalación de partes metálicas galvanizadas	Pisabol	Pisabol	1.00	2,992.50	2,992.50
10	Cajas de control y forzadores de aire	Pisabol	Electrofrio	1.00	530.00	530.00
11	Estabilizadores japoneses	Pisabol	Eltec	1.00	300.00	300.00
12	Unidades de aire tipo Furnace	Pisabol	Hidrotec	1.00	1,177.66	1,177.66
13	Bandejas metálicas	Pisabol	Pisabol	1.00	549.03	549.03
14	Mesas de selección de ají y tanque	Pisabol	Pisabol	3.00	500.00	1,500.00
<b>SUBTOTAL B</b>						<b>7,349.19</b>
<b>TOTAL</b>						<b>19,932.24</b>

Del total del financiamiento alrededor de USD. 19.932,24 fue dedicado a la adquisición de equipos para el funcionamiento de 3 hornos de deshidratado los cuales se utilizaran para el secado de ají y locoto. 63% estuvo dirigido a Cobal y 37% a Pisabol. Se debe aclarar que USD. 14.000,00 estuvo financiado por el Fideicomiso para Cobal exclusivamente, de los cuales USD. 1.417,00 fueron gastos indirectos como impuestos, pólizas y otros. El 7,40% fue utilizado por Pisabol para adquisición de activos fijos de los fondos del financiamiento BID-FOCAS

El mayor impacto con la dotación de los equipos y herramientas es la de mejorar el sistema de trabajo haciéndolo menos artesanal, mejorar la inocuidad alimentaria y la de acortar el tiempo de procesamiento de la materia prima. Esto les permitirá a las empresas a incursionar en mercados internacionales, ofreciendo grandes volúmenes de productos de buena calidad con capacidad incrementada de producción para cumplir los plazos requeridos, los cuales generalmente son cortos (1 a 2 meses).

En el mercado interno podrán ofrecer productos sin alta contaminación por mohos y levaduras, los cuales son cancerígenos, lo cual redundara en un mayor beneficio para consumidores finales.

En relación a la inversión en capital de operación, tenemos el siguiente detalle:

**Cuadro 8.**  
**Detalle de Inversiones en Capital de Trabajo**

#	Item	Empresa Beneficiada	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario (USD.)	Total (USD.)
1	Implementación de nuevos envases ají	Cobal	Lara Bisch	2.00	2,000.00	4,000.00
2	Implementación de nuevos envases locoto	Cobal	Lara Bisch	3.00	1,700.00	5,100.00
3	Implementación publicidad escrita	Cobal		1.00	1,086.00	1,086.00
4	Implementación de análisis de laboratorio	Cobal	Lidiveco	2.00	150.00	300.00
5	Participación en ferias	Cobal	Feicobol	2.00	300.00	600.00
6	Transporte de ají	Cobal	Varios	2.00	457.00	914.00
<b>SUBTOTAL A</b>						<b>12,000.00</b>
8	Implementación de nuevos envases	Pisabol	Moca	1.00	268.00	268.00
9	Implementación material publicitario	Pisabol	Moca/Sepia	2.00	868.75	1,737.50
10	Análisis microbiológico	Pisabol	Umss	1.00	233.00	233.00
11	Mercadeo Nacional	Pisabol	Ibrasbol	1.00	700.00	700.00
12	Participación en ferias	Pisabol	Feicobol	1.00	300.00	300.00
<b>SUBTOTAL B</b>						<b>3,238.50</b>
<b>TOTAL</b>						<b>15,238.50</b>

En relación al capital de operación, se dedicaron USD. 15.238,50 para la implementación de mejoras en el sistema de mercadeo de ambas empresas. A Cobal le fue asignado un 79% y a Pisabol un 21%. De este monto un 61% fue destinado a la implementación de nuevos envases, 19% a publicidad y un 20% a otras actividades.

La implementación de nuevos envases permitió una pequeña exportación y la mejora en la capacidad competitiva segmentando el mercado por presentación de producto, ampliando la diversidad de la oferta de ají en envases de 3 g, 10 g, 15 g, 30 g, 50 g, y 100 g.

A continuación realizamos un análisis del porcentaje de financiamiento dirigidos a las 2 tipos de inversión anteriormente enunciados.

**Cuadro 9**  
**Análisis de Inversiones vs. Financiamiento**

Item	Monto (USD.)	Porcentaje
<b>Fuente de Financiamiento PITA</b>		
BID-Focas	99,980.00	
Fideicomiso	14,000.00	
<b>Subtotal A</b>	<b>113,980.00</b>	

**Continuación...**  
**Cuadro 9**  
**Análisis de Inversiones vs. Financiamiento**

Item	Monto (USD.)	Porcentaje
<b>Inversiones Realizadas</b>		
Inversión Activos Fijos	19,932.24	
Inversión en Capital de Operación	15,238.50	
<b>Subtotal B</b>	<b>35,170.74</b>	
<b>Relación Inversión-Fuente de Financiamiento</b>		
Relación Subtotal B/Subtotal A		30.86%
Relación (Subtotal B - Fideicomiso)/BID-Focas		21.17%

Si tomamos el monto total invertido en activos fijos y de operación y los comparamos contra el total de fondos asignados vemos que la relación es del 31%. Por otro lado, si tomamos las inversiones realizadas menos lo asignado por el Fideicomiso para Cobal y lo comparamos solo con el financiamiento BID – Focas, la relación es de 21%. En ambos casos la relación es elevada para el tipo de proyecto que concluye, quizás este esta mas dentro del nuevo sistema de financiamiento donde se permite un nivel de inversión de hasta un 20% del Pita pero con doble de capacidad de recursos, es decir, USD. 200.000,00.

Esto se justifica por el alto interés de este tipo de demandante, que están mas orientados ha implementar inversiones y menos interesados en recibir asistencia técnica.

**4.4. A nivel de agricultores.-**

El numero total de asociaciones de agricultores con las que se trabajo fue de 6 en 5 municipios, involucrando a 300 familias con un volumen total comercializado de 50 TM. Este volumen fue comercializado en 3 calidades: Primera, Segunda y Chaupipuca. El 100% de los envíos estaban clasificados por calidad y variedad.

Uno de los mayores problemas para la comercialización del ají ya sea molido o en vaina era la costumbre de los agricultores de mezclar las variedades dulces (asta de toro y huacareta) con el ají semidulce (punta y lanza), dado el parecido que tienen a simple vista. Este hecho venia desde el campo ya que se cultivan ambas variedades mezcladas. A nivel comercialización no era posible obtener producto homogéneo para que los consumidores adquieran el producto por su sabor. En relación a las calidades se daba el mismo fenómeno por lo que no había discriminación por calidad, lo que repercutía en un precio bajo. A través de la implementación del proyecto se empezó a clasificar la producción por variedad y calidad. Tuvo buen resultado ya que ahora se puede obtener producto homogéneo y se puede vender el ají en vaina por calidad mejorando el ingreso de los agricultores

El detalle de las asociaciones que participaron se encuentra a continuación:

**Cuadro 10**  
**Detalle de Comercialización por Asociación**

<b>Municipio</b>	<b>Asociación</b>	<b>Total Comercializado</b>	<b>Precio Promedio Ponderado del Proyecto</b>	<b>Precio Promedio Ponderado del Mercado</b>	<b>Ingreso Incrementado</b>
		<b>@</b>	<b>Bs./@</b>	<b>Bs./@</b>	<b>Bs.</b>
Padilla	Asociación de Productores de Ají y Maní del Municipio de Padilla (Apromaji)	1,808.70	70.00	62.50	13,565.22
Alcalá	Asociación de Productores de Alcalá, Sopachuy, Villar y Tarvita ((Asovita)	956.52	70.00	62.50	7,173.91
Monteagudo	Asociación de Productores de Maní y Ají Pedernal (Apromaji Pedernal)	500.00	70.00	62.50	3,750.00
Villa Vaca Guzmán	Asociación de Productores de Maní y Ají Muyupampa (APROMAJI Muyupampa)	1,082.61	70.00	62.50	8,119.57
<b>TOTALES</b>		<b>4,347.83</b>			<b>32,608.70</b>

El total de ají comercializado alcanza a las 50 TM. Los precios logrados a través del proyecto fueron de hasta un 25% superiores a los de agricultores no asociados. Esta información fue validada por los procesadores quienes aseguraban tener precios mas bajos de intermediarios tradicionales que los que manejaban las asociaciones participantes del proyecto.

Una de los resultados del proyecto ha sido consolidar la comercialización organizada. De esta manera es mas difícil que los intermediarios impongan precios, mejora el poder de negociación de los productores.

La mayor innovación en este proceso fue la consolidación de un relacionamiento directo entre los agricultores y comerciantes minoristas y empresas transformadoras. Las ventas por canal se pueden resumir a continuación:

**Cuadro 11.**  
**Detalle de Ventas por Canal**

<b>Canal</b>	<b>Volumen TM</b>
Minoristas	31.00
Cobal	7.00
Pisabol	12.00
<b>TOTAL</b>	<b>50.00</b>

Por otro lado las asociaciones de productores tuvieron la oportunidad de realizar reuniones de negocios en dos oportunidades: La primera en la feria del ají realizada en la segunda semana de julio en Padilla donde conocieron a compradores, tanto comerciantes como empresarios. Para esa ocasión el PITA les apoyo en el transporte de ida y vuelta a la feria así como en la realización de trípticos para 7 asociaciones. De esa primera oportunidad no salieron acuerdos realizables por temores en el comportamiento de los precios.

La segunda oportunidad fue en la ciudad de Sucre donde agricultores de las asociaciones de Apajimpa Integral, Apromaji Sauces y Apromaji Pedernal firmaron un convenio de provisión de ají con las empresas Molinos Pereira, Industrias Pereira, Cobal y Calvimontes y Vera. El total pactado fue de 7.640,00 arrobas para el primer año y de 9.050 arrobas para el segundo año, para las variedades de chicotillo y punta y lanza. Para el primero se fijaron precios tope de Bs. 35/@ y Bs. 45/@ dependiendo de las fluctuaciones de los precios en esas gestiones. Para la segunda variedad se fijaron precios de Bs. 50/@ y Bs. 60/@.

Existe mayor relacionamiento entre agricultores y minoristas/transformadores. Representantes de asociaciones de Padilla y Monteagudo conocen y han firmado compromisos de compra – venta con transformadores de Sucre y Cochabamba. Sin embargo, para que la estrategia de integración vertical sea sostenible, los agricultores deben ser los lideres en conducir la misma. Aun falta darle una mayor capacitación a ellos en la búsqueda de mercados y en negociación para lo cual se debe dotar de financiamiento mas enfocado en estos aspectos. A nivel de minoristas y transformadores, estos ya están convencidos de los beneficios de este tipo de negocio pero ellos no liderizaran el proceso ya que están mas enfocados en mejorar sus mercados.

En relación a las bases, creemos que falta aun crear una conciencia real sobre los beneficios de planificar la comercialización. Por experiencia consideramos que se deben desarrollar talleres con temáticas de comercialización y realización de planes de negocio en cada comunidad de cada una de las asociaciones por lo menos durante 4 meses en forma intensiva, además de otros ajustes organizativos en cada asociación. Sin una fuerte base organizativa es muy probable que no haya sostenibilidad.

Otro de los puntos que entorpecen la implementación de la estrategia de integración vertical es la dificultad de las asociaciones de tener un capital de operación para el acopio de producto o para prestar a las bases para cubrir necesidades apremiantes.

Entre otros beneficios recibidos por los agricultores se tienen los cursos de capacitación en mercadeo y economía agrícola impartido por el técnico extensionista de la zona. El mayor beneficio de estos cursos es que los agricultores conocieran cuales son los principales clientes logrados por el proyecto y cuales son los conceptos básicos de comercialización. El otro beneficio es el conocimiento de concepto como demanda, oferta y fluctuación de los precio así como el concepto de rentabilidad. Estos conceptos les permite entender porque fluctúan los precios y a partir de que precio el negocio es bueno para ellos tanto en el corto plazo como en el largo plazo. El beneficio final al que se debería llegar es a que lo mas importante no es el precio en el negocio sino el rendimiento adecuado que también permita el crecimiento del negocio total.

En relación al sistema contable solamente se capacitó en el manejo de Caja y Kardex que es el sistema de entradas, salidas y saldos. Se capacitó únicamente a la directiva.

#### **4.5. Sobre la Sustitución de Importaciones.-**

En relación a la sustitución de importaciones en canales de minoristas, el impacto fue muy pequeño ya que la falta de provisión de ají nacional da lugar al uso de ají peruano. Solo con niveles de producción similares a los del año 2003 en forma constante al mismo tiempo de mejorar el porte de la vaina boliviana, se puede esperar contrarrestar el flujo de ají peruano.

En relación a las empresas transformadoras, estas tuvieron un significativo cambio del 100% en el uso de ají rojo. En el uso de ají amarillo esto no es así ya que la producción de ají amarillo nacional es muy incipiente y no hay volumen para competir con el ají peruano.

De los volúmenes adquiridos por las empresas y los minoristas podemos evidenciar que no hubo mucho cambio en relación a uso de ají nacional y peruano.

#### **5. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION.-**

La estrategia utilizada para la implementación del PITA a sido la de facilitar los procesos necesarios para la realización de las actividades, dejando que gran parte de la responsabilidad cayera sobre los demandantes, esto es especialmente cierto para las empresas transformadoras. De esta forma se logra un mayor compromiso hacia el desarrollo de la cadena.

A nivel de agricultor se ha trabajado en talleres con el uso de Papelógrafos.

#### **6. RESULTADOS OBTENIDOS.-**

Los resultados obtenidos durante el proyecto han sido los siguientes:

**Cuadro 12.**  
**Detalle de Resultados Obtenidos**

<b>Resultados del Proyecto</b>		
<b>Objetivo por Componente</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
<b>Objetivo Superior :</b> Mantener el incremento del ingreso bruto de agricultores y minoristas en la primera fase del proyecto	Mantener ingresos de los agricultores y minoristas ya incrementados en un 30%	El precio promedio por arroba comercializado a través de las asociaciones ha sido de Bs. 80.00 por arroba mientras que el precio de venta por canales tradicionales ha sido de Bs. 55.00, es decir, un 45% superior.

**Continuación...**  
**Cuadro 12.**  
**Detalle de Resultados Obtenidos**

<b>Objetivo por Componente</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
<p><b>OBJETIVO INTERMEDIO 1</b></p> <p>Consolidación de los sistemas de cosecha de poscosecha</p>	<p>Clasificación de 100% del ají en vaina deshidratado en función de la variedad y la calidad</p>	<p>a) Se comercializaron 50 TM de ají en vaina. Se clasificó el 100% por calidad y variedad como también solo por variedad.</p> <p>b) El grado de cumplimiento es del 50%.</p>
<p><b>ACTIVIDADES PARA EL OI1</b></p> <p>1.1 Implementación de logística en campos</p>	<p>Implementación de sistema logístico conocido por los agricultores</p>	<p>Agricultores tienen conocimiento de cómo establecer la logística para la comercialización de sus productos.</p>
<p><b>OBJETIVO INTERMEDIO 2</b></p> <p>Fortalecimiento del poder de negociación de las asociaciones</p>	<p>Se incrementa el precio del ají puesto en chaco en un 15%</p>	<p>Los precios del ají puesto en chaco se incrementaron hasta en un 200% respecto a la gestión 2003 y hasta un 100% respecto a la gestión 2004. Esto se debió principalmente a una mejor negociación de las asociaciones en los precios y a que la cantidad de ají producido fue menor en esas gestiones</p>
<p><b>ACTIVIDADES PARA EL OI2</b></p> <p>2.1 Mayor participación de agricultores en comercialización organizada</p>	<p>300 Agricultores firman convenios de provisión de ají a través de la asociación</p>	<p>En el proceso de comercialización de ají en la presente fase participaron 200 agricultores. El 50% de ellos son de las áreas de influencia del proyecto agronómico ejecutado por Fundación Proinpa y el 50% es del área de influencia de la Fundación Aclo</p>

**Continuación...**  
**Cuadro 12.**  
**Detalle de Resultados Obtenidos**

<b>Objetivo por Componente</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
2.2 Volúmenes de ají acopiados directamente por la asociación	100 TM de ají son acopiadas para la comercialización organizada de ají	<p>50 TM de ají fueron comercializadas con el apoyo de este PITA.</p> <p>No se pudo alcanzar mayores volúmenes debido a la poca producción de ají en las gestiones 2004 y 2005, haciendo que la compra de ají fuese realizada en forma agresiva por los intermediarios tradicionales.</p> <p>Para las gestiones 2006 y 2007 se tiene un acuerdo de dotar mas de 16 mil arrobas a empresas transformadoras en forma directa.</p>
2.3 Asociaciones cuentan con sistemas contables	Al menos 1 asociación tiene sistema contable establecido	Se apoyo en la implementación de un sistema contable para Apajimpa. Básicamente se capacito en el manejo de libro de caja así como planillas para el control de inventarios.
2.4 Agricultores conocen mercados en Bolivia	Al menos 120 agricultores tienen conocimiento de mercados en Bolivia	Se capacito a 103 agricultores en temas de comercialización referidas a sistemas de distribución y cuales los principales contactos de negocios realizados por el proyecto en las 2 fases
2.5 Agricultores conocen conceptos de economía agrícola	Al menos 20 agricultores conocen conceptos de mercadeo agrícola	Se capacito a 50 agricultores en conceptos básicos de economía agrícola sobre conceptos básicos de oferta y demanda, motivos para las fluctuaciones de precios, rendimientos y rentabilidad.

**Continuación...**  
**Cuadro 12.**  
**Detalle de Resultados Obtenidos**

<b>Objetivo por Componente</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
<p><b>OBJETIVO INTERMEDIO 3</b></p> <p>Consolidación de canales de comercialización de</p>	<p>Al menos 4 canales de comercialización son consolidados</p>	<p>Se consolidaron 2 canales de distribución a nivel nacional: minoristas y empresas transformadoras. El canal de exportaciones no pudo ser desarrollado en mayor cuantía por las condiciones de poca oferta de ají nacional</p>
<p><b>ACTIVIDADES PARA EL OI3</b></p> <p>3.1 Comercialización en forma directa de ají entre los diferentes actores</p>	<p>100 TM de ají es comercializado entre agricultores y minoristas y transformadores</p>	<p>Se comercializaron 50 TM en forma directa. No pudo ser mayor la cantidad por las razones anteriormente apuntadas.</p>
<p>3.2 Empresas mejoran el posicionamiento de sus marcas</p>	<p>Al menos 2 horas de publicidad televisiva, 6 meses de publicidad radial y 1000 afiches son implementados</p>	<p>Con el apoyo del proyecto se realizaron 4 horas de publicidad televisiva, 6 meses de publicidad radial y mas de 3000 unidades entre trípticos, afiches y almanques fueron elaborados por Pisabol y Cobal para permitir posicionar las marcas en mercados nacionales.</p>
<p>3.3 Exportación de ají a través de las empresas transformadoras</p>	<p>20 TM de ají son exportadas</p>	<p>Se exporto 1 TM de Inglaterra a través de Pisabol. Los productos exportados incluyeron ají en vaina y ají triturado.</p> <p>La poca producción de ají nacional no permitió obtener mayores logros.</p>
<p>3.4 Incremento de puntos de venta</p>	<p>Pisabol incrementa en un 50% sus puntos de venta en la ciudad de La Paz</p>	<p>Con la cooperación entre los minoristas de La Paz y Pisabol se pudo aumentar los puntos de venta en 80 en los principales mercados de abasto, habiéndose cumplido este objetivo con mucho margen respecto a lo programado.</p>

**Continuación...**  
**Cuadro 12.**  
**Detalle de Resultados Obtenidos**

<b>Objetivo por Componente</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
3.5 Incremento de participación de mercado	Se incrementan las ventas en un 50%.	Ambas empresas reportan mejores niveles de venta en mercados nacionales, del orden del 40% mayores que al inicio del proyecto.
3.6 Se realiza estudio de factibilidad para la puesta en marcha de oficinas de enlace en mercados internacionales y exportación de productos de la especie Capsicum	1 estudio es elaborado y 1 oficina es implementada en la Argentina por Cobal	Se realizo el estudio para la apertura de la oficina de enlace que cubría todos los requisitos legales que era necesario cumplir para la instalación. Se concluyo que la apertura es viable.  La apertura en si de la oficina no se realizo por falta de financiamiento.
3.7 Adquisición formal de ají en vaina de las asociaciones por parte de las empresas demandantes	Se comercializan 40 TM de ají en forma directa entre asociaciones y empresas transformadoras	Las empresas lograron adquirir 19 TM de ají en vaina. No se pudo alcanzar la meta debido a la poca producción de ají en los años de implementación del proyecto.
3.8 Minoristas comercializan ají en vaina o productos con valor agregado de las empresas demandantes y/o agricultores	Se comercializan al menos 20 TM de producto por este canal	Durante la ejecución del proyecto se lograron comercializar 31 TM de ají. La ventaja de los comerciantes minoristas es que pueden adquirir ají a mayores precios a los de las empresas transformadoras y pasarlos al consumidor final, quienes compran menores cantidades de ají y por lo tanto el precio es mas inelástico en esta presentación. Por este canal los precios de provisión de ají alcanzaron los Bs. 130/@, precio prohibitivo para las empresas.

**Continuación...**  
**Cuadro 12.**  
**Detalle de Resultados Obtenidos**

<b>Objetivo por Componente</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
3.9 Minoristas perciben beneficio en la implementación de estrategia de integración vertical	Al menos 80% de los minoristas perciben beneficios en crédito, peso justo, posibilidad de realizar pedidos de acuerdo a la demanda,	El 80% de los minoristas perciben la ventaja de contar con la estrategia de integración vertical junto con los agricultores ya que les permite mantener stock de producto a bajos costo y tener mayor variedad de oferta de ají nacional: dulce, picante y semipicante.
3.10 Minoristas conocen a asociaciones de productores	Al menos 1 asociación de minoristas conoce a 1 asociación de productores	Durante la ejecución del proyecto los minoristas llegaron a conocer a mas de 1 asociación de productores en la feria del ají de Padilla. También se realizo 1 visita al mercado de Cochabamba por socios de Apajimpa para analizar la comercialización de su producto, oportunidad en la que algunos minoristas pudieron conversar con los agricultores
3.11 Minoristas administran almacén de acopio en mercados locales	1 asociación administra 1 almacén de distribución de ají	Los minoristas de Cochabamba administran 1 almacén en el mercado de La Pampa
3.12 Se realiza estudio de impacto del proyecto en la sustitución de importaciones de ají en vaina y ají molido.	1 diagnostico realizado	<p>Se realizo el diagnostico de sustitución de uso de producto importado por el nacional, habiendo sido las empresas quienes tuvieron un mayor índice de desplazamiento del ají importado por el nacional en el orden del 95%.</p> <p>A nivel de minoristas el comportamiento fue diferente ya que debido a la falta de ají nacional se mantuvieron los niveles de uso de ají importado. La falta de producción de ají nacional permite el ingreso de ají importado para cubrir la demanda interna. Otra razón es que el porte de la vaina nacional sigue siendo mucho mas pequeña que la importada.</p>

**Continuación...**  
**Cuadro 12.**  
**Detalle de Resultados Obtenidos**

<p><b>OBJETIVO INTERMEDIO 4</b></p> <p>Mejora en los sistemas de transformación y mercadeo de las empresas transformadoras</p>	<p>Empresas desarrollan capacidad de procesamiento de ají con perspectivas de mercados internacionales</p>	<p>Las 2 empresas demandantes reportan mejoras en sus sistemas de procesamiento de ají.</p>
<p><b>ACTIVIDADES PARA EL OI4</b></p> <p>4.1 Implementación de secadores de ají</p>	<p>Se implementan 2 secadores de ají</p>	<p>Con el apoyo del PITA se implementaron 3 secadores de ají: 2 para Cobal y 1 para Pisabol. Los secadores de ají implementados permitirán obtener valores apropiados requeridos por compradores en Argentina y Uruguay.</p> <p>El tipo de secador implementado es de mampostería con flujo de aire caliente con una capacidad de 800 kg de carga cada uno.</p>
<p>4.2 Se implementan envases mejorados</p>	<p>Al menos 4 tipos de envases son implementados</p>	<p>Con el apoyo del proyecto Pisabol implemento 3 tipos de envases para mercados nacionales e internacionales. Cobal implemento 3 tipos de envases. Entre ambas empresas adquirieron al menos 800 kg de material mejorado.</p>
<p><b>OBJETIVO INTERMEDIO 5</b></p> <p>Se identifican nuevas oportunidades de negocio</p>	<p>Ampliar los mercados del ají</p>	<p>Se identificaron nuevas oportunidades de negocio en el Mercosur, a través de nuevos contactos de negocios</p>
<p><b>ACTIVIDADES PARA EL OI5</b></p> <p>Se desarrolla un plan de negocios para productos innovadores</p>	<p>1 producto innovador identificado</p>	<p>Se implemento 1 producto con Cobal. Se elaboro un sazónador de comidas destinado a competir con el Sibarita peruano.</p>

**Continuación...**  
**Cuadro 12.**  
**Detalle de Resultados Obtenidos**

5.1 Nuevas importadoras contactadas	4 nuevas empresas importadoras son contactadas	Se contacto a 4 empresas importadoras de ají en Argentina y Brasil quienes están dispuestas a realizar negocios con ají para la cosecha del 2006. El volumen requerido alcanza las 25 TM año.
-------------------------------------	--	---

**7. EFFECTOS E IMPACTOS.-**

Uno de los principales efectos del proyecto ha sido el de mantener el incremento de los ingresos logrados en la primera fase. En el siguiente cuadro podemos ver las diferencias de los precios con proyecto para cada gestión:

**Cuadro 13.**  
**Detalle de Incrementos de Precios por Gestión**

Gestión	Item	Monto (Bs./@)	Incremento en precios (%)
2003	Precio de mercado promedio	32.00	
2003	Precio promedio con proyecto	46.00	43.75%
2004	Precio de mercado promedio	55.00	
2004	Precio promedio con proyecto	65.00	18.18%
2005	Precio de mercado promedio	70.00	
2005	Precio promedio con proyecto	75.00	7.14%

A nivel de agricultor el incremento en precios fue mayor durante la gestión 2003 con un 44%, principalmente por la buena producción de ají lo que determino que los precios bajaran. A esto debemos agregar el establecimiento de la relación directa lograda entre agricultores y minoristas/transformadores que ayudo a compensar la caída de precios. Durante la gestión 2004, por una producción menor, los precios de mercado se incrementaron un 72%. Sobre este precio incrementado el proyecto logro un 18.18% adicional. Para el 2005 el incremento de precios de mercado fue de 27% en relación al año anterior. Sobre este incremento, el proyecto apoyo con un 7.14% mas. Cabe mencionar que la elasticidad de la demanda es mucho mayor a precios puesto en Cochabamba de Bs. 80 – 90 por arroba. Esto debido a que se afecta el margen de los minoristas quienes perciben que el volumen a comercializar es menor por la baja producción y el margen de utilidad también lo es por los altos precios del agricultor. A esto se añade que los minorista no incrementan el precio al que venden el ají. Todo esto determina que el rubro no sea tan rentable y que haya otros productos que si lo son. Lo único que la baja producción de ají crea es disminuir el monto global del negocio. El proyecto ayudo efectivamente al incremento de los ingresos brutos de agricultores y minoristas durante el 2003. Durante las gestiones 2004 – 2005 ayudo al incremento de los precios de un numero menor de agricultores ya que la producción durante estas gestiones fue pequeña. En términos de precios

de agricultores individuales hubo mejoría, pero a nivel del total de agricultores fue menor ya que muchos de ellos dejaron de producir este rubro.

Otro de los logros a nivel de agricultores es que se ha logrado despertar el interés de ellos por la búsqueda de mejores condiciones de venta para ají en vaina. Se ha demostrado que la comercialización organizada del producto les permite negociar mejores precios y atender a clientes que requieren grandes volúmenes por entrega haciendo más eficientes los costos de transacción. Han aprendido con la práctica a organizar la logística necesaria para el traslado de producto desde la zona de producción hasta los centros de consumo. Han aprendido a realizar control de calidad y a exigir a sus socios cumplan con los requisitos solicitados por los compradores. Los canales directos de venta han sido ampliados por lo que ya no dependen solo de los intermediarios tradicionales, sino que tienen alternativas que definitivamente les da la oportunidad de buscar mejores precios.

A nivel de comerciantes minoristas han aprendido que la compra directa desde el agricultor le permite incrementar su margen de ganancia y tener ají nacional de gran variedad: amarillo, ladrillo, rojo, picante, semipicante y dulce. También le permite organizar sus compras de acuerdo a sus requerimientos.

A nivel de empresas transformadoras se les ha mejorado la capacidad de producción de productos con valores microbiológicos aceptados en países del Mercosur. Con esto se amplían los mercados para ellas, ya que la demanda foránea es tan grande como la demanda interna. Además de mejorar los sistemas de procesamiento se ha logrado dotar de envases de alta calidad que cumplan con los requisitos exigidos por las autoridades de países como Uruguay y Argentina. En el mercado interno se les ha apoyado a posicionar las marcas comerciales.

A nivel de minoristas Cobal reporta un incremento de sus ventas en un 16%, es decir, Bs. 152.000 tomando como base el 2004 desde el inicio del proyecto hasta diciembre del 2005.

## **8. LECCIONES APRENDIDAS.-**

Una vez más se hace evidente que para el desarrollo de la cadena del ají que implique un crecimiento sostenido de la oferta es necesario que las asociaciones cuenten con financiamiento para el acopio de producto que les permita abrir y consolidar canales de comercialización en mercados internos y externos. Hasta ahora se evidencia en el productor una actitud de aprovechar la oportunidad antes que planificar en el largo plazo para la consolidación de una mayor oferta de ají. Cuando los precios están altos, se cultiva ají, cuando están bajos no se cultiva. En este sentido se debe trabajar por consolidar precios algo mayores ante grandes producciones. La demanda no es problema ya que a nivel nacional e internacional hay oportunidades que se pueden aprovechar para la comercialización del producto. Lo que se debe planificar es un incremento sostenido de la oferta, evitando los ciclos de buen año, mal año.

Una de las limitantes para los agricultores de consolidar implementar las estrategias de comercialización es la falta de telecomunicaciones. Muchas de las localidades donde viven los miembros de las directivas no cuenta con teléfono, por lo que recibir el pedido de un comprador es muy problemático. Esto obliga a que los agricultores tienen que buscar a los compradores mucho antes de las cosechas para establecer un plan de compra - venta de ají.

A nivel de empresas transformadoras se ha podido evidenciar que sus necesidades están mas orientadas hacia inversiones que hacia asistencia técnica propiamente dicha, lo que hace que los proyectos del SIBTA financiados por BID-FOCAS no sean suficientemente amplios como para lograr un impacto significativo, esto por lo montos permitidos para inversión.

También debería considerarse que si el proyecto tiene una necesidad de destinar una parte significativa de fondos a inversiones, estos proyectos deben ser breves y no depender del ciclo productivo del cultivo. Ya que los empresarios pueden ejecutar un PITA de inversión en forma rápida, pero al casarlo con mejoras en campo, hacen que completar la inversión llegue a realizarse en plazos extensos, ya que los desembolsos de fondos del proyecto se lo hacen a lo largo de este. A esto se añade que a mayor tiempo de ejecución mayores son los costos indirectos. Por lo que los PITAs deben ser priorizados de acuerdo al tipo de financiamiento requerido: Inversión o asistencia técnica y en función de ello fijar los plazos de ejecución.

## 9. RECOMENDACIONES.-

Una de las mayores recomendaciones es la de mejorar los tiempos de desembolsos por parte de la UCPSA.

## 10. EJECUCIÓN FINANCIERA.-

El PITA 004/D “Comercialización Organizada del Ají de los Valles” inició el 16 de junio del 2004.

En el siguiente cuadro se muestran las fechas de desembolso realizados:

**Cuadro 14.**  
**Detalle de Desembolsos**

<b>Desembolso</b>	<b>Fecha</b>	<b>Monto USD</b>	<b>Fuente de Financiamiento</b>
Primero	17-06-2004	19.996,00	FOCAS
Segundo	27-10-2004	19.996,00	FOCAS
Segundo	02-12-2004	9.998,00	BID
Tercero	31-03-2005	14.997,00	BID
Cuarto	03-06-2005	14.997,00	BID
Quinto	01-09-2005	9.998,00	BID
<b>TOTAL</b>		<b>89.982,00</b>	

Los costos totales para la implementación del PITA financiados por el BID FOCAS ascienden a USD. 99.980,00. De los cuales 32% han sido para gastos de personal, 2% para la adquisición de equipos. Finalmente, otros costos operativos que llega a ser un 66%.

Adicionalmente se contaba con un fondo para la implementación de hornos de secado financiados por el fideicomiso de la FDTA Valles. Para ello se invirtieron USD. 14.000,00.

En el siguiente cuadro se tiene un detalle completo de lo presupuestado y ejecutado:

**Cuadro 15.**  
**Detalle de Ejecución Financiera**

CONCEPTO	MONTO TOTAL (en US\$)	FCI (en US\$)	OTRAS FUENTES (en US\$)	Fondo de Contraparte (en US\$)
<b>I. PERSONAL</b>	<b>31,714.00</b>	<b>31,714.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Gustavo Cavero	18,921.00	18,921.00		
Renán Delgadillo	6,552.00	6,552.00		
Rossio Herbas	4,641.00	4,641.00		
Personal Apoyo Promotores	1,600.00	1,600.00		
<b>II. GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>65,806.00</b>	<b>65,806.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Alquiler de servicios de instalaciones físicas	850.00	850.00		
Alquiler de equipos de laboratorio, oficina, bodega	7,395.00	7,395.00		
Alquiler de mobiliario	1,870.00	1,870.00		
Alquiler de vehículos	3,440.00	3,440.00		
Pasajes y viáticos	11,180.00	11,180.00		
Insumos técnicos	5,975.00	5,975.00		
Material fungible	1,375.00	1,375.00		
Organización y realización de cursos y talleres	1,000.00	1,000.00		
Pago a tesistas	910.00	910.00		
Consultorías especializadas	27,550.00	27,550.00		
Costos de comunicaciones	3,961.00	3,961.00		
Uso de material bibliográfico y bases de datos	300.00	300.00		
<b>III. GASTOS INDIRECTOS</b>	<b>960.00</b>	<b>960.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Garantía de Cumplimiento de Contrato (7%)	210.00	210.00		
Garantía de Correcta Inversión de Anticipo (100%)	750.00	750.00		
<b>IV. INVERSIONES</b>	<b>15,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>14,000.00</b>	
Secadora de ají Cobal	14,000.00	0.00	14,000.00	
Equipos de Despepitado	300.00	300.00	0.00	
Tanque de Lixiviación	800.00	800.00	0.00	
Mesas de Selección y Control de Calidad	400.00	400.00	0.00	
<b>B. COSTOS CONTRAPARTE</b>				
<b>VI. GASTOS DE CONTRAPARTE NO ELEGIBLES PARA EL FCI</b>	<b>155.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>155.00</b>
Protocolizados del Contrato	155.00			155.00
<b>TOTAL</b>	<b>114,135.00</b>	<b>99,980.00</b>	<b>14,000.00</b>	<b>155.00</b>

**11. FECHA DE ENTREGA Y FIRMA DEL RESPONSABLE LEGAL DEL OFERENTE.-**

El informe final se entrega a la FDTA Valles el día viernes 16 de diciembre de 2005.

---

Ing. Gustavo Cavero Romero  
Responsable del Proyecto