

LA ASOCIACIÓN TE DA LA FUERZA



SISTEMATIZACIÓN: Asociación Nacional de Productores de Quinua, ANAPQUI

Curso virtual
**Determinación de costos y
experiencias de mercados
en Bolivia**

Un proyecto de:

Instituciones ejecutoras:

Con el apoyo de:
Mercados Inclusivos

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

 **Suecia**
Sverige

ipdrs
INSTITUTO PARA EL
DESARROLLO RURAL
DE SUDAMÉRICA

 **swisscontact**

 **SOLIDAR**
SUÍZA

 **inter**
aprendizaje
Campo virtual por la ternera y el desarrollo rural



La asociación te da la fuerza: La experiencia de la Asociación Nacional de Productores de Quinua, ANAPQUI.

Geovana Mercado¹

Trayectoria

La Asociación Nacional de Productores de Quinua, ANAPQUI, fue fundada en 1983 por productores que decidieron ver la alternativa de transformar o conseguir mercados para la producción de quinua cuando ésta no era valorada. Estos productores han ido trabajando a través de estrategias y alianzas con otras instituciones. Ahora con 37 años de vida, ANAPQUI se constituye en el mayor productor de quinua real del mundo y también en uno de los tres mayores exportadores de quinua a nivel mundial, alcanzando mercados a nivel internacional en los cinco continentes y abarcando 8 departamentos a nivel nacional. Actualmente ANAPQUI cuenta con 3000 socios que representan a más de 22000 familias organizadas en 15 regionales. Su objetivo es montar una cadena de plantas de transformación de quinua sostenibles en el tiempo, para generar utilidad que beneficie directamente a los productores.



*Ilustración 1. Logo de ANAPQUI.
Fuente: Pagina web corporativa*

Institucionalidad

ANAPQUI tiene un directorio nacional que está conformado por cinco miembros que son productores de quinua. Anualmente se realizan asambleas ordinarias y extraordinarias, donde el directorio y la parte administrativa, el área comercial y el área productiva, rinden cuentas acerca de las actividades que han realizado, para que los productores, como parte de la asociación como fundadores y propietarios, puedan verificar las actividades procesos e inversiones realizadas.

¹ Es PhD en Economía de Alimentos y Recursos de la Universidad de Copenhague. Sus principales intereses profesionales incluyen aspectos institucionales y organizativos de los mercados campesinos, revalorización de los alimentos locales, soberanía alimentaria, conservación de la agrobiodiversidad y métodos de investigación cualitativa. Es autora y coautora de una variedad de textos e investigaciones en torno a Compras públicas, Alimentación Escolar, Cultivos andinos y Soberanía Alimentaria.



ANAPQUI es una asociación sin fines de lucro, pero para fines de legalización de sus actividades, posee un registro como Sociedad de Responsabilidades Limitadas (SRL) y aporta al régimen tributario general.

Organización interna

ANAPQUI tiene más de 3000 asociados, quienes fortalecen a 22.000 familias de productores de quinua. Como institución ANAPQUI cuenta con alrededor de 150 funcionarios, repartidos entre su planta de producción en Challapata, su planta de producción en La Paz, las oficinas administrativas y el área comercial. ANAPQUI considera a los productores como el pilar fundamental de la institución puesto que ellos proporcionan la materia prima que luego es procesada y comercializada. El directorio está conformado exclusivamente por productores, que son elegidos a través del voto, garantizando la participación de todos de forma democrática. El directorio tiene la facultad de ejercer control sobre todas las actividades que realizan los funcionarios de la institución, y al mismo tiempo se ocupa de la coordinación directa con los productores y sus regionales. A su vez, ANAPQUI tiene una gerencia general y cinco subgerencias: subgerencia administrativa, subgerencia comercial, subgerencia del Programa de Producción de Quinua Natural (PROQUINAT) y dos subgerencias de producción, una en Challapata y otra en La Paz.

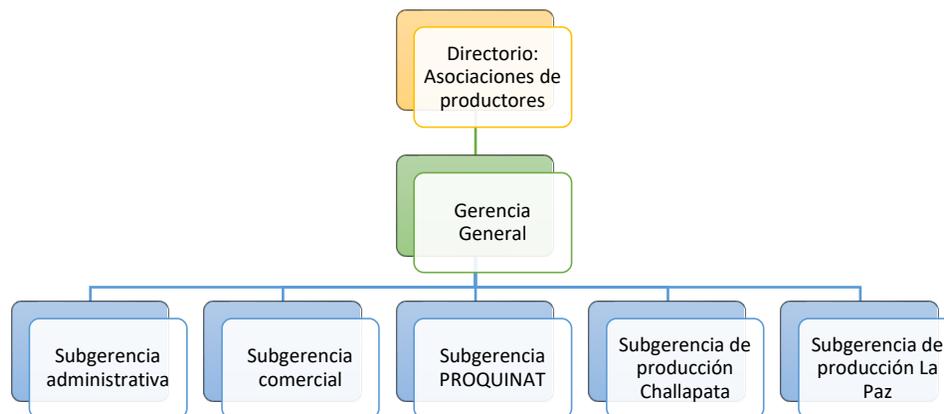


Ilustración 2. Estructura organizativa de ANAPQUI

El Mercado

Hasta el 2017 aproximadamente 70% de su producción estaba destinada a las exportaciones y un 30% estaba destinado al subsidio universal, prenatal y de lactancia de maternidad y lactancia. Actualmente con el ingreso de ANAPQUI al programa de Alimentación Complementaria Escolar del Municipio de La Paz, y además por haberse dado un cambio de comportamiento en el mercado local donde el consumidor nacional



incremento su demanda por quinua, se destina un 50% de la producción a mercados de exportación y un 50% a mercados nacionales. Es así que ANAPQUI en la actualidad provee a tres diferentes mercados: los mercados estatales, los mercados de exportación y el mercado nacional interno. A continuación, se describen algunas de sus características más importantes.

- **Mercados estatales**

Provisión al subsidio universal, prenatal y de lactancia

ANAPQUI provee quinua real orgánica blanca, harina de quinua y hojuela de quinua real orgánica al subsidio universal, prenatal y de lactancia.

Por tratarse de altos volúmenes de comercialización, es un mercado muy atractivo, pero como institución ANAPQUI está implementando una estrategia para diversificar sus mercados, esto debido a que, por tratarse de un programa gubernamental de compras, muchas veces se ve afectado por temas políticos lo cual afecta directamente a ANAPQUI.

"ese ha sido el declive de muchas empresas, especialmente en el rubro lácteo que dependían de lo que son los subsidios universales, prenatal y de lactancias, se cortó eso y entraron casi en un proceso de quiebra, y es lo que ANAPQUI quiere evitar, quiere diversificar su mercado de tal forma que no genere dependencia." (Entrevista a Ernesto Pecka, Subgerente de Comercialización de ANAPQUI)



Ilustración 3 Quinoa real y pipocas de quinoa ANAPQUI

- **Provisión a la Alimentación Complementaria Escolar**

ANAPQUI también es proveedor a la Unidad de Alimentación Complementaria Escolar del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLPE), mercado al cual ingresaron a través de una convocatoria que realizó el GAMLPE. Se entregan cuatro productos, tres



de ellos destinados para la comunidad estudiantil urbana y uno destinado exclusivamente al área rural: La Quispiña, tanto para primaria inicial y secundaria; el Jupita, extrusado de cereales y leguminosas; el Kollita, el pito de cereales andinos; y por último el producto exclusivo para el área rural: la bebida chocolatada de quinua instantánea.

El mercado de la Alimentación Complementaria Escolar apoyó bastante a ANAPQUI en el fortalecimiento de sus estrategias para darle valor agregado a sus productos, y por tratarse de un mercado exigente, a mejorar la calidad de los mismos. Sin embargo, debido a la pandemia COVID-19 no fue posible continuar con la provisión durante el 2020.

- **Mercado de exportación**

ANAPQUI, fue una de las primeras empresas en exportar quinua a nivel mundial desde 1990, llegando a exportar a países como Francia, Italia, España, Estados Unidos, Brasil últimamente hasta la República Popular de China, llegando a exportar hasta 1600 toneladas en la presente gestión (abril-oct 2020).

- **Certificación orgánica**

Lo más costoso del proceso de exportación son los costos de certificación orgánica, puesto que no solo se invierte en asegurar la calidad de la producción desde la provisión de semilla a los productores primarios, sino que también se corren con los costos de certificación y envío de análisis al extranjero para obtener los certificados. Normalmente la certificación orgánica se hace cada año, sin embargo, en esta gestión (2020) sólo lograron certificar por seis meses debiendo realizar una revalidación por los meses restantes.

“Adicionalmente nosotros analizamos cada lote de producto en laboratorios certificados, los cuales tienen que demostrar al cliente final que nuestro producto es de muy buena calidad, esos son los dos costos más altos que tenemos que realizar, porque en Bolivia no existen laboratorios que certifiquen la calidad general del producto. Tenemos que mandar estos análisis a laboratorios del exterior y eso representa un costo en envíos y en los análisis de manera específica” (Entrevista a Ernesto Pecka, Subgerente de Comercialización de ANAPQUI)

- **Mercado nacional/local**

ANAPQUI ha incursionado en el mercado nacional con la venta no sólo de quinua en grano sino también de productos transformados que son destinados al consumo de los hogares bolivianos. Entre estos productos se encuentran flanes, pudines, fideos, galletas, panes y panetones. En la actualidad, se tienen más de 20 productos en el



mercado nacional y se tiene planificado el lanzamiento de una línea con 8 productos más. En el mercado nacional el tema tributario es un tema que refiere una adición muy grande, que representa el 16% sobre los precios que ANAPQUI ofrece; adicionalmente el tema de comercialización, logística, gastos operativos, generan costos muy altos lo cual definitivamente influye en el precio final al consumidor.



Ilustración 4 Productos ANAPQUI en el mercado nacional

Cadena de Valor

ANAPQUI trabaja a lo largo de toda la cadena productiva, ya que cuenta con productores asociados que proveen la materia prima. Cuenta con fuerza de trabajo desde la línea de la compra de semilla para el productor, provisión de insumos para la producción orgánica, hasta la entrega del producto final, además de certificar trazabilidad y producción orgánica.

"tenemos una subgerencia que es PROQUINAT, que se encarga de asesorar al productor y de colaborar en todo el proceso de siembra, cosecha y producción de materia prima. Quiere decir que la subgerencia y el productor están relacionados de manera constante, para ver la calidad del producto, determinar cómo va ser la siembra y colaborar en todo el proceso productivo, el asesoramiento que se da es continuo y el vínculo que se tiene es de manera diaria..." (Entrevista a Ernesto Pecka, Subgerente de Comercialización de ANAPQUI)

En esta cadena los productores asociados reciben un precio *premium* que se fija en comparación a los precios de venta en el mercado local, que usualmente oscila entre Bs100.- a Bs150.- más que el precio en la feria de Challapata. El precio a pagar a los productores se determina en base a asambleas, el directorio revisa los precios de mercado ve cual es el porcentaje que se tiene que incrementar.

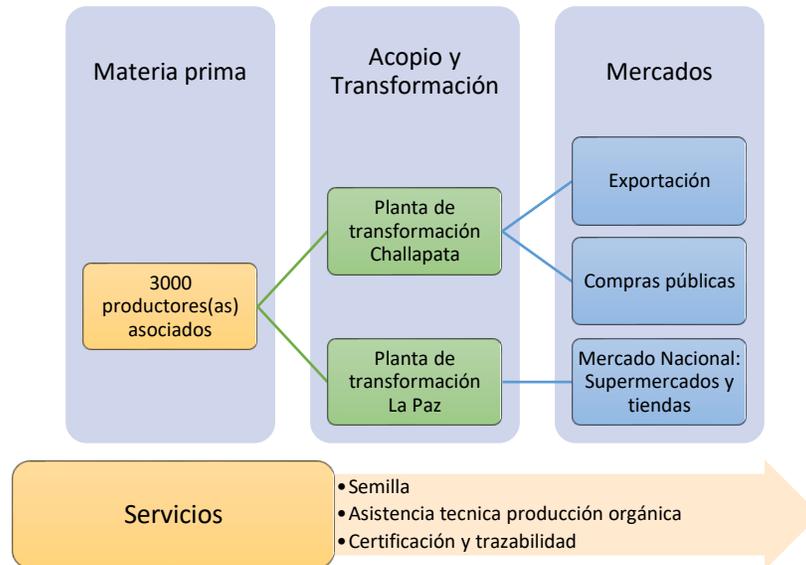


Ilustración 5. Cadena de valor simplificada ANAPQUI

Actualmente se están verificando los precios de exportación, lo cual también se hace de manera consensuada con los productores. Por otra parte, ANAPQUI continuamente está buscando alternativas para proveer más beneficios a los productores asociados, por ejemplo, existen planes para diseñar un seguro de salud y un seguro de vejez para los asociados a ANAPQUI.

"Parte del proyecto de ANAPQUI es tener un centro de salud móvil que pueda visitar a las regionales, visitar a los productores, pero para todo eso se necesita generar ingresos que sean sostenibles en el tiempo." (Entrevista a Ernesto Pecka, Subgerente de Comercialización de ANAPQUI)

Una vez producida la materia prima ANAPQUI se encarga del acopio y transformación. Para esto cuenta con dos plantas: una en Challapata donde se procesan los productos de exportación y los productos que se entregan a las compras públicas de alimentos para los subsidios universal, prenatal y de lactancias, de maternidad y lactancia y las compras para la alimentación escolar; y otra en El Alto - La Paz, donde se procesan productos transformados de alto nivel nutritivo para supermercados y tiendas.

Innovación

Se identificaron dos procesos de innovación que realiza ANAPQUI, el primero es la innovación social en términos de la forma de organización de la asociación y las estrategias que utilizan para asegurar la transmisión de los réditos generados por la empresa hacia los socios productores, esto lo realizan asegurando que ciertos procesos claves en el desarrollo de la empresa sean abiertos y participativos, como por ejemplo



los procesos de toma de decisiones y establecimiento de precios, los procesos de elección de la directiva, rendición de cuentas, y otros.

El segundo proceso de innovaciones e refiere a la innovación en desarrollo de productos novedosos en base a la quinua procesada, tanto para compras públicas como para el mercado nacional, lo cual sin duda permite alcanzar a un mayor número de consumidores además de añadir valor a la producción de materia prima de ANAPQUI y sus asociados.

Canales de distribución y estrategias de comercialización

Especialmente para el mercado nacional, ANAPQUI cuenta con canales de comercialización horizontal y vertical. ANAPQUI cuenta con tres tiendas propias en la ciudad de La Paz, una tienda en la ciudad de Oruro, y se encuentra en proceso de apertura de más tiendas para que sus clientes puedan adquirir de manera constante sus productos. También para el mercado interno (a excepción de La Paz) se tienen distribuidores, los cuales hacen la comercialización del producto en diferentes canales de mercado, desde supermercados, tiendas ecológicas, tiendas de barrio, comercio mayorista, comercio en provincias, comercio minorista, con presencia a nivel nacional.

En la ciudad de La Paz existe mayor comercialización y por lo tanto ANAPQUI cuenta con un equipo de ventas que realiza la segmentación del mercado y una comercialización más masiva.

Asimismo, ANAPQUI ha decidido salir de los canales tradicionales de promoción como son la televisión y la radio e ingresar al uso de las redes sociales, para lo cual cuentan con un Community Manager² que atiende constantemente a los clientes y genera muy buenos resultados.

*“Nuestro producto se ha hecho conocido y tenemos clientes recurrentes los cuales están consumiendo nuestros productos en todos los mercados en todos los puntos de distribución y esto se está expandiendo un poco cada día más”
(Entrevista a Ernesto Pecka, Subgerente de Comercialización de ANAPQUI)*

Registros contables

Al ser ANAPQUI una institución consolidada y mover bastante volumen de productos tienen un área administrativa definida que se encarga del sistema de costos y la escala de precios. Además, ANAPQUI pasa por auditorías internas y externas de manera anual, para verificar que los procesos implementados sean los adecuados.

² Profesional responsable de construir y administrar comunidades en internet, incluyendo la identidad y la imagen de marca, manteniendo relaciones con sus usuarios.



“Yo considero que esto (el sistema contable) es una de nuestras mayores fortalezas que se tienen que tener, porque ayudan a la asociación a tener un manejo contable adecuado y que podamos fortalecernos en cada aspecto que vayamos tocando cada día” (Entrevista a Ernesto Pecka, Subgerente de Comercialización de ANAPQUI)

Contexto post-Covid-19

La pandemia por el COVID-19 afectó a ANAPQUI principalmente debido a la contracción de la economía, la falta de liquidez y todos los problemas asociados a la cuarentena que afrontó el país. Por otra parte, se tuvo que retrasar el lanzamiento de nuevos productos al mercado masivo, productos novedosos que se tenía planificado comercializar en la presente gestión, tales como snacks elaborados con quinua, o barras de cereales que iban a ir directamente a niños en etapa escolar; no obstante, se pospuso dicho lanzamiento para el próximo año.

Al mismo tiempo, debido a la suspensión del año escolar, se suspendió la dotación de raciones de alimentación complementaria escolar a los estudiantes, algo que ocasiono que ANAPQUI no participara de ese mercado este año. ANAPQUI afrontó esta situación realizando una inversión muy fuerte en comercialización a través de la apertura de tiendas, las cuales dieron buenos resultados. Por lo demás, a nivel del mercado internacional, se tuvo un incremento en exportación de un 40% a 50% debido a la pandemia pues los consumidores buscaron productos altamente nutritivos para mejorar el estado de su salud.

Aprendizajes de la experiencia de ANAPQUI

La experiencia de ANAPQUI nos transmite diferentes aprendizajes que pueden ser aplicados a otros emprendimientos especialmente asociativos, entre los cuales se destacan:

- ✓ **Los emprendimientos asociativos** requieren tanto una mirada social como un enfoque empresarial, por lo cual ANAPQUI trabaja en ambos estratos: en la organización interna se precautela el bien común y el bienestar de los asociados a través de brindar mejores precios, servicios de asistencia técnica y fomentar la toma de decisiones de manera participativa y democrática. A nivel externo, en los eslabones de procesamiento y comercialización, se trabaja con una visión empresarial, contratando personal especializado para los procesos necesarios y de esta forma asegurar el crecimiento de la empresa.
- ✓ **Los mercados de compras públicas** son atractivos pero riesgosos debido a la inestabilidad política. Específicamente las dos últimas gestiones (2019-2020) fueron muy inestables para ANAPQUI en cuanto a su participación en mercados de compras públicas por la crisis ocasionada por las elecciones generales 2019 y la subsiguiente emergencia nacional por el Covid-19, ANAPQUI tuvo que dejar de proveer para las compras públicas de alimentos, lo cual incentivo a una mayor



apertura y proyección de proveer a otros mercados, especialmente al mercado interno y diversificar su acceso a mercados para contrarrestar el riesgo que implica una alta dependencia de mercados exclusivos como son las compras públicas.

- ✓ **El desarrollo de productos es** importante para lograr alcanzar a más mercados, por tratarse la quinoa de un producto tradicional muchas veces los procesos para su preparación y consumo siguen métodos tradicionales que poco a poco se van perdiendo en el tiempo debido a que no son replicados de generación en generación o incluso al advenimiento de productos de más fácil preparación y consumo ante esto ANAPQUI viene desarrollando productos procesados en base a quinua que son de fácil preparación para a los consumidores, lo cual les favorece abriendo espacios en diferentes mercados nacionales.
- ✓ **El contexto Covid-19** fue negativo para la empresa, pero también trajo oportunidades para fortalecerse, debido al ingreso de ANAPQUI a las estrategias de mercado virtual, la apertura de tiendas y distribuidores exclusivos en la ciudad de La Paz para asegurar que los consumidores puedan encontrar sus productos, entre otras estrategias que les permitieron seguir procesando y comercializando sus productos pese a las restricciones relacionadas al Covid-19.

Referencias

Entrevista a Ernesto Peca, Sub Gerente Comercial de ANAPQUI, realizada el 13 de noviembre en La Paz-Bolivia, 2020

https://www.facebook.com/BoliviaAnapqui/shop/all_products/?ref_code=mini_shop_page_card_cta&ref_surface=mini_shop_storefront
<https://anapqui.org.bo/>

Cómo citar este documento

Mercado, Geovana (2020). La asociación te da la fuerza: La experiencia de la Asociación Nacional de Productores de Quinoa, ANAPQUI. En: *Curso Virtual: Determinación de costos y experiencias de mercado en Bolivia*. La Paz: IPDRS – Swisscontact.

