

INDUSTRIA DE PRODUCTOS NATURALES



SISTEMATIZACIÓN: IRUPANA

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

Un proyecto de:

Instituciones ejecutoras:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia



Campo virtual por la tierra y el desarrollo rural

Con el apoyo de:

Mercados Inclusivos



IRUPANA: Industria de productos naturales para el Mercado nacional y la exportación

Bishelly Elías¹



Fuente: <https://www.irupanabio.com/>

La gente que hacemos industria tenemos un espíritu de lucha muy grande y ese espíritu de lucha cada vez se va fortaleciendo en la medida de lo que hacemos. Nuestro emprendimiento tiene que ser algo que realmente nos gusta, nos apasiona, nos lleva a un cambio, a crecer no solamente económicamente, también profesional, espiritualmente de otro modo es muy fácil dejarlo porque tenemos muchas cosas en contra

Marta Cordero Gerente General de Irupana

Trayectoria

Irupana empieza hace 33 años en 1987, el fundador de la experiencia es Javier Hurtado y Marta Cordero se une a la empresa, el año 1990. El producto inicial y principal era el café de Irupana, con la idea de proporcionar a la población un café de alta calidad, un café tostado sin azúcar, que en ese momento no había en el mercado y luego se va innovando en otros productos como granola, arroz integral para ofrecer productos naturales en el mercado.

"Javier y yo somos gente que salimos de las ciencias sociales. (...) conocemos el país y queremos proporcionar a los productores campesinos mercado para sus diferentes productos vemos en ellos potencial enorme para la industrialización de alimentos especialmente naturales, aprovechando los nutrientes de estos mismos, a lo largo de los años vamos formando nuestra visión que es el de poder recoger productos naturales de las diferentes zonas ecológicas de Bolivia, recoger recetas y maneras de consumo

¹ Es economista e investigadora. Maestría en investigación participativa en la UCM (Madrid) cursando el doctorado en Economía de la UPB, tiene experiencia de trabajo en desarrollo rural y mercados campesinos en instituciones de desarrollo rural y desarrollo productivo y planificación estratégica en el Estado. También es parte de la Red de Mujeres Transformando la Economía - REMTE y el grupo de trabajo de CLACSO género y agroecología.



por que reconocemos hay formas de preparación que contienen todos los nutrientes que los alimentos necesitan;" (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

En esos primeros años, se dedican a contactar con productores de distintas regiones de Bolivia, que les puedan abastecer de estos productos: de Irupana café, miel, amaranto, entre otros. En 1992, habiendo participado de la Feria de la Pequeña Industria, reciben su primer premio a la pequeña industria, y es para la empresa muy grato constatar el reconocimiento hacia su trabajo.

"Es bueno porque comenzaron a visibilizarnos en un mercado que no le interesaba la comida la comida natural, en esta época el mercado comenzó a ser un poco más industrializado y la gente comienza a preferir cosas que no son naturales." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)



Figura 1: Javier Hurtado: Fundador de Irupana

Fuente: <http://www.in.com.bo/2010/08/un-empresario-de-izquierda/>

En el año 1993 se inicia con la panadería integral, en 1997 inician con la distribución de los desayunos escolares en el municipio de La Paz, siendo realmente una hazaña para la empresa:

"Antes el municipio consumía galletas sintéticas, y por primera vez los municipios empiezan a hacer una propuesta para el desayuno escolar con productos locales nacionales. Las raciones líquidas y los panes enriquecidos con productos nacionales ese fue un gran logro para comenzar a incidir en el municipio con nuestra propuesta de productos naturales cuando éramos una empresa que no aplicábamos a la licitación pública (...) con el nivel de ventas que teníamos, en la gestión del doctor Juan del Granado se cambia porque se comienza a ver qué hay empresas pequeñas que pueden entregar productos de calidad." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

Después de 2000 se inicia el trabajo con los cereales andinos: quinua, cañahua amaranto, en panadería, pero también diversificando en otros productos. En el año 2002 realizan sus primeras exportaciones de café, quinua y amaranto. *"Estos años empezamos con la exportación porque el mercado local es muy pequeño no podríamos*



subsistir sino fuera por la exportación". (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

Un hito muy importante para la empresa ha sido la apertura de los mercados internacionales para la quinua, su principal producto de exportación, actualmente en grano, pero continúan trabajando en vender otros productos con mayor valor agregado. Participan anualmente en la BIOFACH - Alemania para conectar con nuevos y posibles compradores.

"El 2012 fortalecemos las exportaciones porque el mercado local está un poco deprimido, hay recesión económica en el país y nuestra principal actividad se vuelve la exportación, no dejamos el mercado local pero si nos dedicamos a la exportación, no dejamos los desayunos escolares actualmente tenemos tres negocios uno la exportación otro es contrataciones y licitaciones desde un productor a nivel nacional de lactancia desayunos escolares y el otro es el mercado local." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

El principal mercado de la empresa es la exportación actualmente, pero también se encuentra posicionada en el mercado nacional, ofreciendo más de 70 productos en distintas líneas: *"no somos una empresa solamente exportadora sino local queremos aportar a la salud alimentaria local y ofrecer todo lo mejor de nuestros productos agrícolas al mercado nacional Para apoyar y ayudar a la gente que se concientice y poder tener una dieta saludable con productos naturales y locales". (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)*

La red de tiendas Irupana



Fuente: <https://www.irupanabio.com/>



Irupana es una empresa que además de la producción ha fortalecido una red de tiendas de productos naturales contribuyendo a que otros productos naturales se ofrezcan a través de sus redes de comercialización

"Las tiendas empiezan el año 96 más o menos, el año 97 comenzamos con la cadena de tiendas en las que el concepto es poder ofrecer productos naturales pero no sólo Irupana, porque reconocemos que en el mercado hay mucha oferta de productos nacionales incluso emprendimientos artesanales de muy buena calidad y como nosotros ya nos hicimos visibles y teníamos una infraestructura comenzamos a tener una oferta de Irupana y una oferta de otros productos artesanales de muy buena calidad y qué son locales (...) Esa es la idea de las tiendas." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

En el año 2010 se inicia con la franquicia de las tiendas Irupana cuando contaban con aproximadamente 17 tiendas. *"Es una franquicia más o menos criolla, comenzamos a dar en franquicia a nuestros mejores vendedores para que ellos se hagan cargo de los negocios porque controlar una cadena de 17 tiendas era realmente un costo muy alto pero una tarea de mucho detalle y era mejor que nuestros vendedores mismo que ya conocían el negocio se hagan cargo." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)*

Entonces como empresa, se enfocan en la parte productiva y a través de la *franquicia* venden el concepto de la tienda, contribuyendo a que estas personas que conocían sus productos puedan trabajar e invertir en ellas. Actualmente las tiendas son de cada uno de sus propietarios y la empresa Irupana no tiene ninguna participación en ellas, pero son uno de los puntos de venta importantes para la empresa.

"Ahora son distribuidores Son puntos de venta que siguen siendo importantes porque en muchos casos han heredado los lugares que nosotros les hemos dado en otros no se han movido, pero siguen manteniendo una oferta variada de productos." Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

Institucionalidad

Al iniciar en 1987, era una empresa unipersonal, luego en la vida que vamos creciendo se convierte en una Sociedad de Responsabilidad Limitada SRL y luego nos capitalizamos pasamos hacer una Sociedad Anónima - SA, al ser una SA nos vemos obligados a formalizar y mejorar distintos aspectos para cumplir con todas la reglamentaciones y disposiciones sanitarias e impositivas.

Personal: En estos años la empresa ha crecido bastante, pasando de 6 personas en planta a 108 personas, que trabajan en las distintas áreas de la empresa.

"Cuando empezamos, eran 6 personas: dos personas de producción, una persona en distribución y nosotros dos que hacíamos de todo, hacíamos producción hacíamos contabilidad hacíamos todo. Ahora somos 108 personas, nuestra parte de producción es la más grande, porque tenemos cinco plantas de producción, de exportaciones, de mercado local, para las barras, para los cereales. Tenemos tres equipos de



comercialización diferentes para exportación, para mercado local y para el mercado estatal porque cada uno de estos mercados requiere un trabajo específico. Tenemos el equipo de marketing y la parte de administración". (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)



Fuente: <https://www.irupanabio.com/>

La parte de producción enfatiza la Sra. Cordero es la más grande, porque pese a ser una industria que trabaja con productos desarrollados de manera industrial, también tienen productos artesanales que requieren gran cantidad de mano de obra.

Formalidad

Irupana ha pasado de ser una empresa unipersonal, a sociedad de responsabilidad limitada y luego sociedad anónima, este cambio de personería jurídica ha significado para la empresa grandes aprendizajes:

"Eso acostado sangre sudor y lágrimas, pero al final se aprende (...) cambiar de unipersonal a una SRL por ejemplo, supone una estructura administrativa distinta tú tienes que además cumplir cierto tipo de normativa de impuestos, llenar ciertos formularios, declarar ciertas cosas más de lo que harías en un unipersonal. Y cuando eres una Sociedad Anónima los requisitos son muchísimos más y ahora por decreto todas las sociedades anónimas son grandes contribuyentes que tienes que facturar el 100%". (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

El mayor cambio, nos señala es *que a través tuyo van a encontrar a todos los que no facturan*, eso les ha obligado a establecer claramente su red de proveedores y todos deben contar con Registro Agrícola Único (RAU) o NIT.

"En el país Impuestos está con la última tecnología para cobrarte el último centavo y cuáles son tus beneficios, casi ninguno. Según los rubros los impuestos deberían ser diferenciados entre comerciantes que traen productos importados y pagan el mismo impuesto que una empresa que compra materia prima nacional y genera mayor trabajo". (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)



Uno de los servicios que ofrece la empresa es registrar a sus proveedores con el RAU y ayudar a que paguen sus impuestos. *"Todos los proveedores agrícolas están registrados, pero no se benefician ni siquiera con un buen sistema de salud."*

Por último, también están los impuestos o patentes municipales que tienen que pagar, *"por ejemplo, he sacado el letrero que decía Irupana en la puerta porque dice que ese letrero es comercial. Para mí es de identificación, para que venga la municipalidad, la renta, los servicios de salud todos tienen una identificación... entonces pones Irupana y tienes que pagar un impuesto de publicidad por el letrero. (...)si eres gran contribuyente estás en la mira de todos". (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)*

Certificaciones

La empresa cuenta con 8 certificaciones:

La certificación de inocuidad alimentaria, en el caso de la quinua, FSSC 22000² *que es mejor que la ISO 22000*, garantizando cada uno de los procesos previos a la exportación de la quinua, y tiene en cuenta los requisitos de la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI).

De igual manera, los 3 productos de exportación están certificados como orgánicos, en las distintas versiones que requieren su mercado, para Brasil, Estados Unidos y para la Unión Europea European Organic Certifiers Council (EOCC), entre otras.

Cuentan también con La certificación de Comercio Justo, que garantiza a los productores un precio mayor en el mercado y contar con un premio una vez se ha realizado la exportación, y un premio por la producción orgánica.

"el premio sólo es para los productores agrícolas, no para las empresas (...) es un beneficio intangible (...) Hay años donde el precio de la quinoa amaranto y la cañahua son muy bajos en muchos casos no pagan muchos casos el trabajo de los productores en estos casos es bueno trabajar con la certificación de comercio justo porque primero tiene un pago mayor al que tiene cualquier otro y luego recibe el productor un premio por lo que ha vendido y eso tiene que ser invertido en su parcela.

Entonces el comercio justo les beneficia bastante a los agricultores pero bajo ciertas condiciones no es que todos puedan certificarse tienen que cumplir muchos requisitos y sobre todo el de ser autogestionarios y eso cumplir un trabajo que sigue siendo duro el producir quinua." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

² La norma FSSC 22000 es un esquema de certificación de seguridad alimentaria basado en la norma ISO 22000 reconocida internacionalmente y complementada con normas técnicas como la ISO/TS 22002-1 para fabricación de alimentos e, ISO/TS 22002-12 para la fabricación de envases y embalajes (<https://www.dnvgl.es/services/fssc-22000-sistema-de-certificacion-en-seguridad-alimentaria-5161>)



Cuenta también con La certificación *Forest Stewardship Council* o Consejo de Administración Forestal (FSC)³, la certificación *gluten free* y la certificación *Kosher* que es la certificación según las normas dietéticas judías.

Relación con productores

La empresa inicia su trabajo con los productores de café de la región de Irupana en los Yungas, *que era nuestro primer producto, y con ellos se empezó a trabajar en el beneficiado del café, para que nuestro café sea cada vez mejor*. Después conectan con los productores de amaranto y miel de la región y con productores de quinua de otras regiones. Cuando inicia la empresa trabajaba con unos 120 productores.

"Después hemos crecido hemos ido a hacer arroz integral a Nor Yungas a la zona de Caranavi, nosotros pelábamos nuestro propio arroz y fuimos a a zonas de miel de abeja, de miel de caña y siempre hemos trabajado con poblaciones indígenas." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

La empresa ha llegado a trabajar algunos años con unos 3.000 productores, campesinos, poblaciones indígenas, asociaciones y también productores individuales. Actualmente la mayor cantidad de productores son del rubro de la quinua, su producto estrella.

En el tema de prestación de servicios hacia los productores, ha habido una interesante evolución, en 2002 cuando iniciaron su trabajo con los productores de quinua, la empresa se encargaba de su certificación ecológica, de la asistencia técnica, hoy en día, cada productor cuenta ya con las habilidades y su propia certificación.

"Eran otros tiempos los productores tenían otras necesidades ahora ya no es así Ahora los productores de quinua con los que empezamos el 2002 eran otros productores de los que son ahora a mí un mejoramiento de la calidad de vida de estos productores y ellos ya son independientes antes nosotros pagábamos su certificación orgánica hacíamos asesoramiento técnico mucho más cercano ahora seguimos con el asesoramiento técnico pero mucho más concreto definido y en la mayoría de los casos ya no pagamos la certificación Orgánica de ellos pagamos la nuestra la que es de producción industrial." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

Actualmente la empresa trabaja con 2000 a 2.500 productor de distintos rubros. La relación con los productores, no necesariamente es sencilla, muchas veces puede existir incumplimiento en plazos, en cantidades de producción.

"digamos que les dices tienes que traerme 10 bidones de miel y él te puede traer hoy día mañana o quizás el próximo mes o sea es difícil introducir ese hábito puntualidad es

³ que busca de manera voluntaria realizar evaluaciones a empresas forestales o similares para de esta manera conseguir o fomentar una gestión forestal económicamente viable, socialmente beneficiosa y apropiada desde el punto de vista ambiental para los bosques. (<https://www.cavala.es/noticias/2018/10/certificado-fsc/>)



otro ritmo antes era peor ahora con la coca la gente aprendido a comercializar." "
(Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

No es posible trabajar con contratos, a no ser en los rubros de producción orgánica y producción de Mercado justo, *en este sistema de comercio justo, los productores y las empresas estamos obligados a establecer un contrato de trabajo donde ellos se comprometen a vender una cantidad de producto y nosotros a pagar por esa materia prima en un lapso de tiempo establecido.*

Con los productores de quinua se ha establecido contratos de trabajo y ha funcionado, porque brinda un cierto compromiso y relación de los productores con la empresa, *tiene un nivel de importancia, pero no es que lo vamos a cumplir al pie de la letra, si puede, sí quiere y si se puede cumplir lo hace.*

Con productores de café o la miel de abeja no existen contratos, sino otros tipos de acuerdo. *"por ejemplo, con los apicultores tenemos acuerdos de trabajo que nos van a vender toda la producción de miel y bueno cerramos toda la producción de miel a un precio (...). Entonces ellos traen y nosotros nos comprometemos de darles los envases si por alguna circunstancia varían el precio, ellos siempre van a negociar sobre todo si los precios suben, y claro hay que estar abiertos a esos incrementos de precios."* (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

En los demás productos generalmente son acuerdos verbales, *y cuando el productor quiere estar seguro de qué le vas a comprar hacer un acuerdo firmado esto tiene un valor, pero hasta ahí nomás si varía algún elemento vuelve a negociar*

Para algunos rubros, la empresa sigue aportando a que logren la certificación orgánica, *en cañahua por ejemplo seguimos pagando certificación Orgánica, junto con Samiri debemos ser los únicos que tenemos grupos de cañahua orgánica y para amaranto también.*

Adicionalmente, trabajan en temas de asistencia técnica para lograr que los productores cumplan con la normativa orgánica y sean más resilientes para garantizar sostenibilidad: *"por ejemplo en esta época en tanto cambio climático hay que fortalecer Las barreras los vientos Son muy fuertes hay que construir barreras para evitar los vientos (...). tenemos un equipo personas que trabajan con los productores haciendo servicios no sólo el acopio (...). nuestros técnicos están yendo a enseñarles a aplicar un nuevo pesticida, hay que ir a capacitado hay que ayudarles a la aplicación hay que hacer un seguimiento constante."* (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

Calidad

Irupana realiza distintos esfuerzos para garantizar la calidad de sus productos, desde la materia prima, iniciando con las distintas certificaciones, los servicios que brinda a los productores, así como los protocolos e incentivos a la calidad del producto. Para ello hacen análisis en su propio laboratorio antes de comprar el producto.



"Tenemos nuestro propio protocolo para cumplir requisitos de calidad, especialmente la quinua que no contenga pesticidas. Ese es el requisito más importante, porque nuestro mercado es de producción orgánica". (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

Costos de producción

Los principales costos que tiene la empresa son en el abastecimiento de materia prima, principalmente para el mercado de exportación que representa entre el 50 y 80% de sus costos.

Para la empresa es importante tener un sistema de costos detallado, el sistema de costos va evolucionando y creciendo a medida que va creciendo la empresa, se ha afinado mejor.

"Tienes que ir controlando la rentabilidad de cada producto de cada negocio y del negocio en general porque como en el caso nuestro, por ejemplo, nosotros al tener esa variedad de productos ha hecho que tengamos que dividir nuestros negocios por tipos de clientes. Entonces, en cada negocio tenemos costos diferenciados (...) tener rangos diferentes para las rentabilidades, así como establecer parámetros para los costos cuál debe ser el rango de la materia prima y eso tiene que ser controlados mes a mes." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

Para la Sra. Cordero, es importante establecer estos rangos para poder distribuir los costos de comercialización, logística, y establecer márgenes adecuados de rentabilidad, así mismo señala la importancia de la tecnología para garantizar tener estos números.

"Para llevar adelante un negocio cualquiera que sea grande o pequeño tiene que hacerse bastante trabajo de costo sobre todo porque si tú pones un capital, tú estás buscando ese capital crezca añadiéndole valor, una de las cosas somos bolivianos muy hábiles para poner valor a la materia prima pero no tanto para administrar nuestros negocios y muchos negocios pueden quebrar no solamente porque no son buenos productos sino porque no hemos podido administrarlo bien." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

Al iniciar la empresa contaba con un sistema de contabilidad básica de ingresos y egresos, algo que ha sido importante. pese a ser una empresa familiar, contaba con su propio sistema, aunque sea de manera casera. *todas las mujeres manejamos la economía en la casa, aunque sea en sobrecitos divides todos tus gastos, (...) manejarlo de manera ordenada desde el principio, lo más importante de todos los sistemas es el orden.* Actualmente Irupana cuenta con un sistema SAP⁴ que le permite gestionar todas sus líneas de negocio.

⁴ El Sistema SAP se relaciona con los sistemas ERP (Planificación de Recursos Empresariales), por tratarse de un sistema de información que permite gestionar las diferentes acciones de una empresa, sobre todo las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. (<https://www.iebschool.com/blog/que-es-para-que-sirve-sap-management>)



"Nosotros trabajamos con SAP, que es uno de los ERP más grandes y exigentes dentro de la parte contable y costos, es un proceso, hay que alimentar el programa cada día para que las cosas estén bien, y uno tenga a la mano el momento en el que lo necesite".
"(Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)"

Mercados en los que participa la empresa:

Para la empresa, la exportación es su principal mercado, 80% aproximadamente y un 20% es el mercado nacional. Esto se debe principalmente a la coyuntura internacional que ha favorecido la exportación de algunos productos, sin embargo, la empresa mantiene su interés de fortalecer su presencia en el mercado nacional.



Quinua embasada para mercado nacional. Fuente:
<http://laquinua.blogspot.com/2010/09/irupana-andean-organic-food-sa.html>

"Lo deseable es que encontrar un mix de productos en donde no dependamos de ningún mercado porque ahorita dependemos de la exportación y como todo producto agrícola estamos dependiendo de los cambios climáticos, de nuestra logística, como país realmente no tenemos condiciones para exportar,

son una serie de factores que van más allá de tu trabajo y eficiencia." "(Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)"

Exportación:

Las primeras exportaciones que realiza la empresa son más de prueba, iniciando con el amaranto, intentando abrir algunos mercados, en el año 2012 se consolida las exportaciones de quinua, siendo hoy su principal producto exportado.

"En el año 2002 empezamos a exportar primero un metro cúbico, así poquito a poco hasta hacer contenedores hoy día exportamos alrededor de 15 de contenedores al mes". (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

La promoción realizada a nivel internacional del Año Internacional de la Quinua el año 2013 ha contribuido para que la quinua sea visible a nivel mundial, habiendo un *boom de la quinua* y contribuyendo a que empresas como Irupana se posicione en la exportación de este producto.

Sin embargo, no es lo único que se exporta, Irupana tiene una cartera de 7 productos a base de quinua, amaranto y cañahua



La Alimentación Complementaria Escolar

El iniciar en el mercado de la alimentación complementaria escolar, ha preparado a la empresa para que pueda trabajar con volúmenes de producción grandes y diversificar su producción de panadería. Este mercado de la alimentación complementaria escolar es un mercado de volumen, *los márgenes son pequeños pero las cantidades son grandes*. Actualmente es un mercado en el que continúan en diversos municipios.

"El haber hecho desayunos escolares para La Paz en el año 2001, hemos hecho un desayuno escolar muy grande, distribuimos cada día 60.000 raciones, eso nos ha llevado a otros volúmenes de trabajo y eso nos ayudó muchísimo para la exportación." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

El mercado nacional:

Los clientes de la empresa en el mercado nacional son personas que valoran los productos naturales, nutritivos y de calidad, también personas que deben cuidarse por problemas de salud, adicionalmente poco a poco se ha abierto el mercado de cuidado de la salud y se tiene demanda a través de la red de tiendas y de los Supermercados.

En el mercado local se tiene una oferta bastante amplia de productos, cuentan con una lista de 50 productos, sin duda alguna, los productos de mayor venta son los de panadería, en los que con una oferta variada de panes de quinua cañahua y amaranto, panes maíz y ofertas estacionales como las tantawawas.

La miel de abeja y todos sus derivados son otros de los productos importantes de la zona de Irupana, *como los Anti-chajá que son pastillas a base de propóleo y miel de abeja muy buenas para la garganta*. Los granos andinos: cañahua, amaranto y quinua, no como cereal en grano, sino en distintos productos con valor agregado: *últimamente hemos fortalecido una línea de productos como las barras combinando los cereales, tiene quinua cañahua y amaranto y otros cereales más en cinco sabores, (...) hemos incursionado también en el tema de los cereales para el desayuno, con quinua, cañahua, amaranto, maíces, con chía, con soya no transgénica por supuesto, utilizando colorantes de los maíces estos productos no contienen colorantes artificiales, estamos modernizando nuestra línea de productos, pero manteniendo lo más posible la línea de productos naturales".* (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

Además de las tiendas Irupana, en los últimos años los supermercados se han vuelto un punto importante de venta, por lo que se ha fortalecido su participación en estos espacios.

Contexto Post Covid

Este periodo de cuarentena ha establecido hábitos diferentes, que la empresa ha denotado: *"ya queremos cocinar más en la casa, esto nos va bien a las empresas que ofrecen productos naturales, sin embargo, tenemos que ver cómo llegar mejor al cliente y eso es difícil porque tienes que tener una infraestructura o transporte adecuado para*



llegar a la puerta de la casa. En base a ello han observado que innovaciones están funcionando en el mercado: Los carritos por ejemplo, e ha convertido en un punto de venta muy importante es una Innovación muy buena y hay que seguirla, pero eso es supone que tienes que tener una facturación móvil por ejemplo." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

Para una empresa formal como Irupana, adecuarse a la coyuntura no es tan rápido, *porque tienes que ir a la renta, tienes que tener un sistema de facturación móvil, entonces tiene que hacer una serie de trámites y bueno hacer nuevos controles ordenar nuevamente tu sistema con esa nueva característica.* Sin embargo, han trabajado con una red de distribución, principalmente en Panadería para llegar a los consumidores.

Planes a futuro



Inauguración del vagón de Irupana en el Teleférico. Fuente:

<https://www.facebook.com/gentemotivandogente/posts/1361197230677128/>

Hemos querido iniciar la nueva franquicia Irupana, hemos hecho una cafetería en un vagón del tren en la estación central en el Teleférico, ahí queríamos lanzar nuestro nuevo modelo de franquicia.

Es un modelo muy bueno muy bonito porque además en la cafetería hemos podido poner en práctica elaboración de postres, cafés y otros con los productos que tiene Irupana. Hemos elaborado queques en nuestra panadería para consumo directo, café por supuesto, pitó de cañahua cosas que normalmente no encuentras en los lugares Entonces ha sido una experiencia muy linda.

Conclusiones:

Algunos de los factores de éxito de Irupana Andean Organic Food SA son:

- ✓ Flexibilidad en su desarrollo, en la forma de trabajo, poder adaptarse a los mercados en los que participa.

es un típico desarrollo de una empresa boliviana en el que tú vas haciendo conforme vas teniendo rentabilidad, vas a invirtiendo y mejoras lo que va mejor, fortalecemos la tecnología el marketing (...) y así seguimos haciendo

- ✓ Lograr mantenerse vigente en el mercado

mantenerse vigente en el mercado ha sido lo más difícil para nosotros, y sigue siendo porque uno tiene que estar preparado para los cambios que suceden por las coyunturas, por los hábitos y tendencias



- ✓ Administración eficiente

La manera de ser sostenibles en el tiempo es administrar bien y esto tiene que ser con sistemas adecuados, invertir en un sistema administrativo bueno es más barato que tener un sistema malo y tener las dificultades que se te por que el sistema ha fallado, porque no has alimentado bien y una serie de cosas que pueden pasar.

- ✓ Contar con información adecuada para tu negocio

"Se debe tener información no solo de la elaboración de nuestros productos sino saber vender, de sistemas administrativos tenemos que tener además una experticia en cumplir requisitos que nos ayudan a crecer y en algunos más normativos." (Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A.)

Referencias

Entrevista a Marta Cordero, Gerente de Irupana Andean Foods S.A, realizada el 5 de diciembre en La Paz-Bolivia, 2020.

Cómo citar este documento

Bishelly Elías (2020). La experiencia de Irupana: Industria de productos naturales para el Mercado nacional y la exportación. En: Curso Virtual: Determinación de costos y experiencias de mercado en Bolivia. La Paz: IPDRS - Swisscontact

