



# GESTORA COMERCIAL: UNA INICIATIVA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS MADERABLES Y NO MADERABLES DEL BOSQUE

**Ximena Aramayo**

Noviembre 2013

**Plataforma de  
Intercambio de  
Experiencias**

Promoviendo la Gestión  
del Conocimiento y la  
Innovación en el Manejo  
Forestal Sostenible en la  
Región Andina



**PROGRAMA DE MANEJO FORESTAL SOSTENIBLE EN LA REGIÓN ANDINA**



MINISTERIO DE ASUNTOS  
EXTERIORES DE FINLANDIA

Este documento ha sido elaborado en el marco de la Consultoría de HELVETAS Swiss Intercooperation / ASOCAM para el Programa Manejo Forestal Sostenible (MFS) que implementa el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) con el aporte financiero del Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia (MAEF).

Las ideas, planteamientos y formas de expresión de este documento son propios del autor y no representan necesariamente la opinión del IICA, MFS o el MAEF.



## GESTORA COMERCIAL: UNA INICIATIVA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS MADERABLES Y NO MADERABLES DEL BOSQUE

Ximena Aramayo

### 1. Un actor nacional que se interesa en abrir mercados para productos del bosque

El proyecto que se sistematiza en este documento, denominado “*Gestora Comercial: Acceso a mercados de productos maderables y no maderables de Bolivia*”, es ejecutado por la organización sin fines de lucro Fundación Trabajo Empresa (FTE) que cuenta con varios años de labor en el país.

Fundación Trabajo Empresa nace el año 2002 con el fin de promover un proyecto de desarrollo para el departamento de Santa Cruz. Dicho proyecto se constituye con tres fines específicos: desarrollo económico y social sostenible de la población, desarrollo humano sostenible y desarrollo y fortalecimiento de micro y pequeñas empresas. En sus más de diez años de experiencia, la FTE logró el establecimiento de iniciativas muy interesantes entre las que se puede destacar: una bolsa de empleo, una incubadora empresarial, una gestora comercial y un centro de capacitación y de apoyo al desarrollo tecnológico.

Varios de estos logros, se dieron gracias a la red de instituciones que conforman la Fundación, siendo estas del Estado, de la municipalidad, de la empresa privada y de la sociedad civil, conformando un directorio mixto. Algunas de estas entidades departamentales son la gobernación, el municipio de Santa Cruz, la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo, la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno y la Federación de Discapacitados. Adicionalmente a esta conformación sui generis, el equipo de la FTE tuvo la habilidad de establecer vínculos entre distintos actores y canalizar fondos, principalmente de la cooperación internacional, hacia iniciativas novedosas y de impacto social, económico y ambiental.

Dos iniciativas que se encuentran en el origen del proyecto actual son la **incubadora empresarial** y la gestora comercial. La incubadora empresarial es un espacio de la FTE de 5000m<sup>2</sup> con capacidad para albergar a aproximadamente 40 emprendedores en el parque industrial de Santa Cruz. Especialmente importante es que permite a los micros y pequeños empresarios que recién comienzan y mediante un pago mensual mínimo (\$US 3/m<sup>2</sup>), de disponer de un espacio y gozar de apoyo en su gestión, ser parte de redes y tener respaldo institucional.

La otra iniciativa es la **gestora comercial**, por su lado, se conformó para apoyar a micro y pequeños empresarios de distintas zonas de Santa Cruz (Valles, Chiquitania, Guarayos, Cordillera) en la comercialización de productos



relacionados con los rubros de alimentación, artesanías, madera y turismo. La gestora luego se organizó alrededor de un grupo de 40 artesanos de la Chiquitania<sup>(1)</sup> provenientes de la incubadora empresarial, con el fin de apoyarlos en la venta de sus productos. Cuando el grupo de artesanos se consolida, la gestora es traspasada a su organización bajo el nombre de Unión de Artesanos de la Tierra (UNIARTE).

El proyecto que se analiza, tiene como objetivo general “Contribuir a la eficiencia y sostenibilidad de negocios forestales de micro y pequeños productores y productoras y a la valorización de productos del bosque de Bolivia” y se sustenta en la experiencia previa de la Fundación y en la demanda explícita de ONG, fundaciones de conservación y empresarios por mejores canales y estrategias de comercialización.

## 2. ¿Cuál es la problemática para la comercialización de productos del bosque?

Bolivia en uno de los 15 países mega diversos del planeta, gracias a una amplia gama de factores geográficos, fisiográficos y climáticos que explican la presencia de más de 12 ecoregiones, alrededor de 20.000 plantas vasculares y una alta diversidad faunística (1398 especies de aves, 267 especies de reptiles y 3000 especies de mariposas entre algunos ejemplos) (Ibisch & Mérida, 2003).

Sin embargo, en las últimas décadas, las tasas de deforestación y pérdida de la biodiversidad se incrementaron en muchos países de Sudamérica y Bolivia no es la excepción. En los años 2000 a 2005, se estimó que la tasa anual de deforestación en el país estuvo en un rango de 276.000 a 300.000 ha (Estenssoro, 2009). Actualmente, se cuenta con poca información confiable sobre deforestación, pero existen algunos estudios que indican que la misma se incrementó a consecuencia de la expansión agrícola empresarial, la expansión de la frontera ganadera, la explotación forestal informal y el aprovechamiento petrolero, entre otros, principalmente en los Yungas y en las tierras bajas del país (Cuellar S., et al, 2012).

Como una respuesta a esta problemática, varias organizaciones públicas y privadas han desarrollado estrategias para promover la conservación de los ecosistemas y sus especies, principalmente de los bosques, y la generación de recursos económicos alternativos para la gente que vive en estas zonas. Estas iniciativas se diversificaron de manera interesante, existiendo a la fecha numerosos recursos naturales (almendra, castaña, cacao, frutos y hojas de palmeras, lagarto, vicuña, bambú, etc.) que están siendo aprovechados y comercializados por comunidades indígenas y campesinas con el apoyo de ONG, fundaciones, gobiernos locales y la cooperación internacional. Uno de los programas que mayor impulso dio en este sentido, es el Programa Nacional de Biocomercio, a cargo hasta mediados del año 2008 de la Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN) y que luego pasó a manos del Gobierno. No obstante, FAN creó su propio departamento de biocomercio<sup>(2)</sup> y continúa apoyando algunas cadenas de valor con productos y servicios del bosque.

---

(1) La región de la Chiquitania se encuentra en el departamento de Santa Cruz y se caracteriza por albergar los bosques secos tropicales más extensos y todavía mejor conservados del mundo.

(2) El biocomercio se refiere a todas aquellas actividades de recolección, producción y comercialización de productos y servicios derivados de la biodiversidad nativa, que se producen bajo criterios de sostenibilidad social, ambiental y económica. Responde a tres objetivos que son: conservación, uso sostenible de la biodiversidad y distribución equitativa de los beneficios.



Estas iniciativas de aprovechamiento sostenible de la biodiversidad involucran comunidades indígenas y campesinas de distintas culturas y ecoregiones, quienes, con la esperanza de generar ingresos adicionales para sus limitadas economías, deciden incursionar en la comercialización de productos maderables y no maderables –transformados o no– de sus territorios. Estas comunidades tienen además una serie de conocimientos tradicionales que son muy valiosos para el manejo de los recursos naturales, pero que en muchos casos se están perdiendo. Consiguientemente, no solamente se promueve la conservación de la diversidad biológica sino también la recuperación del conocimiento tradicional ligado a la diversidad cultural.

Asimismo, empresarios innovadores, sensibles al tema ambiental y que vieron el potencial del mercado de productos naturales o verdes, incursionaron en el uso de productos del bosque como materia prima para la elaboración de alimentos, productos de belleza, salud y artesanías. Para ello se vincularon con productores del bosque quienes, como ya mencionamos, realizan el aprovechamiento de distintos recursos del bosque gracias al apoyo técnico y financiero de ONG y fundaciones (denominados en adelante entidades de apoyo) y cooperación internacional.

El rol de las ONG y fundaciones de conservación en estas iniciativas es fundamental puesto que, además de apoyar a comunidades rurales del país en el manejo de sus recursos naturales, les apoyan en la identificación de alternativas económicas que les permita mejorar sus condiciones de vida. Varias de estas entidades de apoyo (FAN, FCBC, Fundación PUMA, FTE, WWF, CIPCA, WCS, otras)<sup>(3)</sup> brindan asistencia técnica (estudios sobre la biología de las especies, planes de manejo y aprovechamiento, prácticas sanitarias, estudios sobre principios activos, etc.), pero además apoyan en la organización de pequeñas empresas comunitarias. Incluso, una vez logrados buenos productos, les colaboran en abrir mercados y algunas veces en su comercialización aunque, como ellos mismos señalan, con muchas limitaciones.

Sin embargo, pese a los buenos propósitos de todos estos actores, se han encontrado con un cuello de botella significativo que es el de la comercialización: el mercado no valora suficientemente los productos de la biodiversidad, en general los consumidores son poco sensibles a su procedencia y al hecho de ser elaborados por pueblos indígenas y originarios, el precio prima sobre la calidad y las ventas son reducidas. Por su parte, los micro y pequeños empresarios relacionados con este tipo de productos, mencionan que otros factores negativos son las exigencias del Gobierno para ser legales, la competencia de productos importados de países vecinos y la falta de incentivos para que micro y pequeñas empresas puedan mejorar sus productos: “el hecho de ser grande o pequeño no hace diferencia a la hora de pagar impuestos” o “hay una competencia desleal de empresas ilegales” y “las importadoras solo trabajan con grandes volúmenes...”. Finalmente, las ONG que apoyan estas iniciativas no tienen necesariamente el know how en lo que hace a los procesos de transformación y comercialización de estos productos.



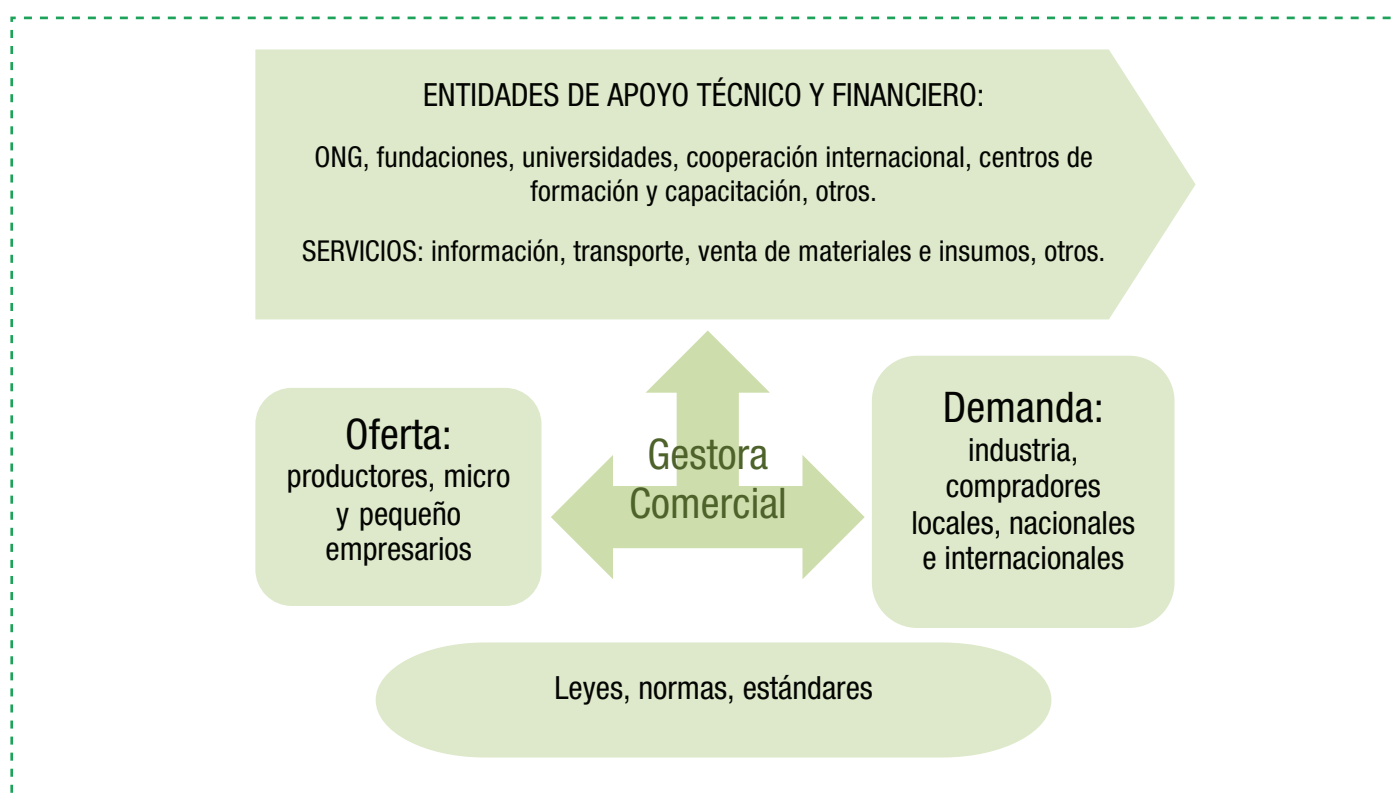
Para que el aprovechamiento sostenible de recursos del bosque y sus derivados, justifique el esfuerzo de los distintos actores, no son suficientes ventas puntuales y a precios poco competitivos, cuando además existe el precedente de que es más fácil importar que producir. Los productores, empresarios y entidades de apoyo, necesitan que los productos maderables y no maderables sean reconocidos y valorados en el mercado nacional e internacional como productos “verdes”, se los vincule con las culturas responsables de su aprovechamiento, los gobiernos apoyen estos esfuerzos y, con todo ello, se genere ganancias suficientes a lo largo de la cadena para **mejorar los ingresos de los actores, mejorar la calidad de los productos** y, consecuentemente, **conservar los ecosistemas** de los cuales provienen las materias primas.

### 3. Las innovaciones del proyecto Gestora Comercial

#### 3.1 Establecer una gestora comercial independiente que apoye a micro y pequeñas empresas de Santa Cruz que trabajan con productos maderables y no maderables

El modelo de gestora comercial independiente de los actores de la cadena de valor y con un sello verde y de responsabilidad social empresarial es una innovación.

La Gestora Comercial es un brazo comercial de la FTE que hace de puente entre la oferta y la demanda, cuidando el reconocimiento de la procedencia de los productos y de los grupos humanos detrás de los mismos; pero además facilita contactos para mejorar el flujo dentro de las cadenas de valor, favoreciendo especialmente a los productores (figura 1, anexo 1).





Para entender por qué es una innovación, debemos partir del hecho de que productores, empresarios (micro y pequeños) y entidades de apoyo que trabajan con productos del bosque y, como explicamos anteriormente, tienen problemas para comercializar los productos maderables y no maderables con los cuales trabajan.

Los empresarios vinculados actualmente a la Gestora, señalan que para ellos es difícil realizar la comercialización de sus productos solos, puesto que no disponen de recursos económicos suficientes y tienen todavía varios problemas por superar (obtención de registro sanitario del laboratorio y de los productos<sup>(4)</sup>, consolidación de la empresa y de sus procesos de producción, búsqueda de materias primas y de fórmulas para nuevos productos), por lo que preferirían priorizar sus acciones. Les gustaría que las gestiones de comercialización sean asumidas por un ente privado que los represente y que se alimente de los esfuerzos que vienen realizando.

La situación de los productores del bosque es aún más compleja, ya que al estar ubicados en zonas rurales, con difícil acceso caminero, poca o ninguna asistencia técnica, falta de fondos de inversión y falta de materiales, deben luchar por superar todos estos problemas además del comercial. Cabe hacer notar que el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales no es fácil, cuando las normas no son claras, no existen políticas locales o departamentales que lo incentiven, y es necesario complementar el conocimiento tradicional con el científico.

Las entidades de apoyo y, debido a su compromiso con los productores con quienes trabajan, asumen muchas veces el rol de comercializar los productos en sus propias oficinas, con la contratación de distribuidores, con ciertas estrategias de marketing (sello propio, páginas web, portales temáticos<sup>(5)</sup>) y/o a través de aliados (tiendas, personas conocidas, otros); sin embargo, algunas mencionan que preferirían limitar su trabajo al adecuado manejo de los recursos naturales -en realidad su principal razón de ser, a estudios sobre principios activos, prácticas de purificación de materias primas, y otros, que están relacionados con los temas de investigación aplicada a los recursos de la biodiversidad, pero no así a la comercialización. Adicionalmente, por el tipo de figura legal que tienen, están limitadas para realizar actividades comerciales.

Un caso interesante es el de UNIARTE que, con apoyo de la FTE, logró constituir su propia gestora comercial y a la fecha cuenta con productos dirigidos a mercados exigentes, una estrategia de marketing práctica, lugares de venta especializados, métodos para garantizar la calidad de los productos y puede abrir su propio mercado. Eso no significa que todos sus problemas estén resueltos puesto que aún deben superar temas como el impositivo para exportar, una estructura muy pequeña (solo 2 personas a sueldo) y que sean los propios artesanos quienes conforman la gestora.

---

(3) En Bolivia, la norma indica que cada nuevo producto debe obtener su propio registro sanitario.

(4) A modo de ejemplo ver las siguientes páginas web: [www.chiquitanciasostenible.com](http://www.chiquitanciasostenible.com) y [www.productosbiodiversidad.com.bo](http://www.productosbiodiversidad.com.bo)



Es en este contexto, que una **gestora comercial**, independiente de los actores de las cadenas de productos maderables y no maderables, pero a su vez conocedora del tema y ligada a una amplia red de actores públicos y privados, surge como una respuesta innovadora al cuello de botella de la comercialización. La gestora comercial **Be Green Trade**, como se la denominó, se encuentra en su etapa inicial y es aún parte de un proyecto de la FTE, pero a mediano plazo se constituirá en un brazo comercial de la Fundación Trabajo Empresa. Tiene personal especializado en el tema de comercialización y marketing.

A diferencia de una comercializadora tradicional, la Gestora Comercial se propuso trabajar en la sensibilización de públicos en cuatro aspectos inspirados posiblemente en los principios del biocomercio<sup>(6)</sup> : **a) productos ligados a la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, b) productores indígenas/campesinos responsables con el medio ambiente y, c) empresarios con responsabilidad social d) promoción del consumo responsable, informando sobre los valores intangibles de los productos del bosque.**

La Gestora también tiene previsto asistir a distintos eslabones de la cadena para que los productos finales que lleguen al mercado cumplan con las características de productos verdes e inclusivos y, sobre todo, para establecer vínculos entre actores que les permita superar cuellos de botella. Un aspecto central de su accionar será tender puentes entre empresarios y productores del bosque, de manera que los empresarios apoyen a los productores en la resolución de los problemas que aún enfrentan (capacidades, materiales, transporte, calidad, otros) con el fin de que la cadena sea más eficiente y los productos de mejor calidad. Asimismo, la Gestora trabajará directamente con organizaciones de productores apoyándolas en su fortalecimiento para que puedan acceder a distintos mercados con la calidad de productos que la demanda busca.

Finalmente, gracias a su red de instituciones, a futuro podría jugar un papel importante en fortalecer espacios de incidencia en políticas públicas como la aún incipiente Cámara Nacional de Biocomercio. Se perfila pues como una instancia que además de comercializar hará las veces de facilitadora de las cadenas, propiciando contacto entre los distintos actores<sup>(7)</sup> . En el anexo 2 se puede ver un esquema general de los actores que intervienen en la cadena de productos de belleza, algunos de los cuales ya están vinculados a la Gestora.

Algo que aún no se percibe con claridad en el modelo es la sostenibilidad económica de la Gestora Comercial, aspecto que será abordado durante los próximos meses y antes de la conclusión del proyecto, a través de una estrategia que abordará las siguientes preguntas: ¿Cómo se financiará el equipo técnico si las empresas y productores con los que se trabaja tienen recursos limitados y no pueden financiar sus servicios? ¿Cómo competir con productos importados o tradicionales sin incrementar demasiado los costos de los productos que se comercialicen? ¿Cómo mantenerse como una gestora comercial que va más allá de una simple tienda y que apoya los principios del biocomercio? ¿Pueden el gobierno nacional y departamental apoyar económicamente esta iniciativa en vista de su importancia para el desarrollo de sectores importantes de la sociedad?

Las respuestas están todavía en construcción y serán cruciales para el devenir de la Gestora Comercial.

---

(5) El biocomercio posee 7 principios: conservación de la biodiversidad, uso sostenible de la biodiversidad, distribución justa y equitativa de beneficios, sostenibilidad socio-económica, cumplimiento de la legislación nacional e internacional, respeto a los derechos de los actores involucrados en el biocomercio, claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y el acceso a los recursos naturales y a los conocimientos.

(6) El enfoque que asume la gestora es parecido al que tiene una entidad facilitadora bajo el enfoque “Making markets work for the poor – M4P”





### 3.2 Be Green Trade: una gestora comercial de productos verdes, respetuosa de las culturas y que promueve responsabilidad social empresarial en sus asociados

Una estrategia innovadora de Be Green Trade es que decide trabajar con **productos ecológicos o verdes**, es decir productos cuya materia prima proviene de la biodiversidad y de un manejo sostenible de los ecosistemas naturales. En opinión de los empresarios asociados a la Gestora, esto puede ser llamativo e incluso observan que hay una cierta tendencia en las personas por lo natural que se toma como sinónimo de saludable, hasta el nombre “Be Green Trade” les parece innovador. Igualmente, la idea de promover el **origen cultural** de las organizaciones, asociaciones o comunidades que intervienen en el primer eslabón de la cadena, es un valor agregado.

La **responsabilidad social empresarial** (RSE) de los empresarios con sus propios empleados pero además con sus proveedores de materia prima es otro elemento de la gestora. Se entiende por responsabilidad social empresarial como una forma de gestión que establece una relación ética de la empresa con sus accionistas y el establecimiento de metas empresariales compatibles con la conservación de la biodiversidad y la reducción de las desigualdades sociales. En el caso de las empresas que se asocian a la gestora, la RSE se podrá traducir en precios justos por la materia prima, reconocimiento del conocimiento local para la extracción y manejo de los recursos, y apoyo al desarrollo de las organizaciones de productores. En cuanto a esto último, varios empresarios han visto la necesidad de colaborar con sus proveedores para la obtención de materia prima de calidad. Les dan asistencia técnica, les proveen materiales y les facilitan el transporte de los productos desde sus comunidades hasta los centros urbanos. En consecuencia, existe una tendencia a establecer lazos de colaboración entre comunidades/organizaciones de productores y empresarios, también por iniciativa propia.

Be Green Trade todavía tiene pocos avances en este sentido puesto que recién identificó un grupo de 7 negocios forestales, de los cuales 5 firmaron contrato y preseleccionaron 68 productos de belleza y salud, cuya viabilidad económica debe aún ser sondeada en el mercado, y así definir la cartera de productos con los cuales iniciara sus actividades. No obstante, ya diseñaron una campaña de consumo responsable con el fin de promocionar la conservación y valoración del bosque. Cada producto viene con una etiqueta que agradece el consumo responsable. Además crearon una página web que resalta los valores de la Gestora ([www.begreentrade.com](http://www.begreentrade.com)) y pronto abrirán una tienda virtual ([www.begreen-shop.com](http://www.begreen-shop.com)). También, piensan trabajar con otras líneas de productos, como ser: alimento, utilitarios y materia prima o insumos, tienen como meta contar con la cartera de productos definitiva para febrero del 2014.

Un aspecto que en su inicio no se consideró adecuadamente, es el costo de llevar adelante campañas de sensibilización y marketing para dos tipos de mercados: el convencional y el alternativo. El público que aprecia productos del bosque es aún reducido y muchas veces prima el criterio del precio sobre la calidad. Por lo tanto, están en la búsqueda de nuevos financiamientos que les permitan realizar campañas enfocadas en ambos públicos.

La expectativa de los negocios (5) que aceptaron firmar contratos con Be Green Trade es alta y accedieron a asociarse con la idea de beneficiarse con campañas de mercadeo de gran escala que posicionen su producto como algo diferente. No obstante, aún deben superar algunos problemas como ser: disponer de muestras para promoción, en algunos casos mejorar la calidad y contar con un registro sanitario y, volúmenes mayores de



producción. Por lo tanto, es necesario hacer notar que el éxito en las ventas no dependerá únicamente de la Gestora.

El futuro de Be Green Trade es prometedor pero al mismo tiempo existe una serie de desafíos que deberá superar y ayudar a superar a sus asociados. Uno de los más importantes, la búsqueda de fuentes de financiamiento de entidades que promueven el biocomercio, productos verdes y la responsabilidad social empresarial, tanto para sus propias actividades como para el apoyo a sus empresas asociadas. Ya hicieron acercamientos a dos fondos de inversión para los negocios de la línea de belleza y salud que les permita superar barreras legales y técnicas (Grupo ECOS y Eco Enterprise Fund), pero cuyos resultados están todavía por conocerse.

Un segundo desafío, no incurrir en costos demasiado altos (mercadeo y promoción, costos operativos, asesores, otros), de manera que los productos sean competitivos en un mercado en el que todavía existe renuencia por la producción nacional; no obstante, sin dejar de insistir en la idea de un consumo responsable que es lo que la diferencia de otras comercializadoras tradicionales.

Un tercer desafío, ser lo suficientemente convincentes y tener los contactos precisos para que las empresas/ organizaciones asociadas puedan mejorar su gestión y cumplir con el concepto de responsabilidad social empresarial y manejo sostenible de la biodiversidad. Las empresas deberán lograr que sus negocios sean verdaderamente inclusivos y apoyen a los proveedores en la resolución de sus cuellos de botella.

### **3.3 Vincular la gestora a dos áreas de trabajo de la Fundación: empleo y gestión empresarial**

La FTE colabora con la Fundación Educación para el Desarrollo (FAUTAPO) en un proyecto de capacitación de jóvenes bachilleres. Recientemente realizaron un curso para técnicos en almacenes e inventarios, otro de ventas y otro de farmacia. Una vez concluida su capacitación, normalmente la FTE los pone en contacto con empresas que necesitan contratar técnicos con esos conocimientos y destrezas.

Es así que Be Green Trade puede dar trabajo a personas jóvenes, motivadas y deseosas de poner en práctica sus nuevas habilidades o, puede ponerlas en contacto con los actores de las cadenas de valor. De hecho, para el tema de ventas y sondeo de mercado, se contrataron 4 promotores y una supervisora, 4 de los cuales se graduaron del curso de ventas implementado con FAUTAPO.

De igual manera, la incubadora empresarial podrá brindar un espacio y una red de contactos institucionales relacionados con desarrollo y gestión empresarial, a aquellos emprendimientos forestales que necesiten un espacio físico para desarrollar su negocio así como asesoramiento técnico. La experiencia de UNIARTE demuestra que este tipo de apoyo durante los primeros años de vida de una empresa es determinante.

Finalmente, otro aspecto que hace a la esencia de la FTE es el apoyo a personas con discapacidad en la búsqueda de empleo. Este será un ámbito que la gestora comercial podrá explorar en su ánimo de contribuir al desarrollo de productos con inclusión social.

La presente innovación operativa se encuentra todavía en sus inicios y debe pasar por una etapa de prueba y ensayo. No obstante, se perfila muy interesante.



### 3.4 Trabajar en base a rubros productivos claramente diferenciados

Si bien los empresarios asociados hasta el momento a Be Green Trade, pertenecen al sector de belleza y salud, a futuro la gestora establecerá convenios con otros negocios forestales, como se mencionó anteriormente, por lo que decidió trabajar en base a rubros claramente definidos:

- Belleza y Spa
- Salud y Medicina Natural
- Alimentos y Bebidas
- Utilitarios del Hogar y Oficina (con madera certificada)
- Insumos del bosque y Materia Prima

Esta estrategia operativa se considera también como positiva e innovadora. No se comercializarán todos los productos por igual como hace una tienda convencional, sino según el rubro al que pertenezcan, cada una tendrá su plan de comercialización, optimizando acciones y recursos (financieros y humanos) entre ellos. Posiblemente requerirá mayor esfuerzo de promoción y recursos financieros específicos para cada rubro, pero al mismo tiempo será provechoso para cuidar el sello, el valor cultural y el esfuerzo de las empresas por ser ambiental y socialmente responsables.

¿Se plasmará este esfuerzo en mayores ventas y en un reconocimiento del valor agregado ambiental y social de los productos? Es algo que aún queda por verse.

## 4. Pistas y trampas

### 4.1 Pistas

**a) El sondeo de mercado realizado con ventas en tiempo real es clave para obtener información estratégica para la toma de decisiones. Esta acción debe estar acompañada de retroalimentación a los productores (Reportes de Sondeo de Mercado).**

Al inicio del proyecto, el equipo tenía planificado hacer un sondeo de mercado de los productos preseleccionados realizando grupos focales, consultando a expertos en la temática y a potenciales clientes; sin embargo, por la coyuntura que se dio en el proyecto y la oportunidad de contar con vendedores del programa de Capacitación de Jóvenes de FAUTAPO, decidieron realizar el sondeo de mercado con vendedores, comercializando los productos y realizando de forma paralela el levantamiento de información del mercado.

Esta actividad paralela fue muy importante, porque en vez de obtener intenciones de compras como hubiera sucedido con técnicas convencionales de investigación de mercado, consiguieron información real de los gustos, preferencias y necesidades del consumidor. Pudieron testear la calidad de los productos con los



propios clientes y lograron conocer mejor las necesidades y demandas del consumidor. Como la gestora brinda reportes mensuales a las empresas con la cuales trabaja, esta retroalimentación periódica les permite corregir determinados problemas y contar con información a la hora de pensar en nuevos productos.

También con esta práctica pudieron evaluar las capacidades reales de las empresas y probar distintos modelos de negocio para un rubro (por ejemplo, ventas puerta a puerta, ventas en puntos fijos con promotores y vendedores free lance). Toda esta información les servirá para diseñar una estrategia de mercadeo a largo plazo, sustentada en información real.

### **b) Los consumidores de productos cosméticos adquieren productos que les resuelven un “problema”**

Esta pista surge como resultado del sondeo de mercado, evaluando las características comunes de los productos más vendidos. Los consumidores compraron productos que les permitieran resolver un problema de salud y estética; por ejemplo, productos para el acné, para la caída de cabello, para piel seca, manchas y otros. Las emulsiones o cremas corporales, se venden poco en Santa Cruz y el 80% de los productores que ofrecían estos productos, no conocían la razón del porqué. Dos razones: no son productos de primera necesidad y, en regiones de clima cálido y húmedo, la gente no necesita hidratar periódicamente la piel.

Por lo tanto, antes de vender, los promotores deben tener claridad e información precisa sobre la utilidad de los productos de belleza.

### **c) Brindar información para disminuir la desconfianza de la producción nacional**

En Bolivia, todavía existe desconfianza de la calidad de los productos nacionales, especialmente en el rubro de cosmética. Para poder hacer frente a esta problemática, se debe trabajar en aumentar la credibilidad de los productos con: información clara sobre su composición (en los envases y folletos), fecha de vencimiento, registro que autoriza su producción y comercialización, muestras gratuitas y testimonios de las bondades y calidad del producto. Se puede igualmente asociar los productos a usos tradicionales de las plantas que se utilizan como materia prima (por ejemplo, el aceite de cusi es muy reconocido en la región por sus bondades para el cabello). Estos factores aumentan la confianza de los potenciales compradores.

### **d) La responsabilidad social asociada a la venta de productos con ingredientes provenientes del bosque es un factor bien valorado**

La promoción de productos inclusivos, con ingredientes del bosque y además avalados por una Fundación permite generar confianza, sentimientos de pertenencia y apoyo a un movimiento.

El equipo pudo notar que cuando la gente los percibe como vendedores convencionales existe resistencia antes de escuchar las bondades de los productos; sin embargo, cuando se vende el concepto del proyecto bajo un movimiento “verde” de apoyo a la producción nacional, con impacto social, existe una mayor apertura y logran más rápidamente la introducción de los productos.



### **e) Orientar a los productores del bosque hacia mercados exclusivos**

A través de las primeras acciones de Be Green Trade, el equipo pudo evidenciar que los productores son asesorados para utilizar los canales convencionales de comercialización, generando entre ellos una competencia que termina en una competencia de precios en desmedro de sus utilidades. Por consiguiente y, para acceder a precios interesantes, sería recomendable que las entidades de apoyo concentren sus estudios y esfuerzos (productivos y comerciales) en orientar a los productores hacia mercados exclusivos, como ser mercados orgánicos, justos, verdes u otros. Dichos mercados aún son incipientes en Bolivia pero se vislumbra su crecimiento.

## **4.2 Trampas**

### **a) Confiar en la información de fichas técnicas para la selección inicial de micro y pequeñas empresas a ser apoyadas por la gestora comercial**

Las fichas técnicas que se utilizaron para la pre-selección de las empresas, no reflejan necesariamente la realidad de dichas empresas. Por ejemplo, uno de los negocios indicaba problemas de liquidez, que fue evaluado por el equipo de la gestora como un factor de riesgo; sin embargo, en la práctica fue la empresa que pudo cumplir con la totalidad de los pedidos y volúmenes exigidos. Otras empresas por el contrario, que manifestaron estar en condiciones óptimas, tenían problemas para cumplir con los pedidos, produciendo incluso un día antes.

Si bien las fichas indicaban que las empresas proceden bajo estándares de calidad, en la práctica se pudo evidenciar que muchos productos tenían problemas de durabilidad, olores y texturas, entre otros. Es así que se recomienda otras formas de valoración y calificación para la selección de productos.

### **b) Pensar que la clase alta siempre compra productos caros**

Cuando el equipo segmentó el mercado para la elaboración de la estrategia comercial que se aplicaría durante el sondeo de mercado, partió de la hipótesis de que deberían llegar a salones de belleza frecuentados por gente con poder adquisitivo medio-alto, por su disposición a comprar productos más caros; no obstante, se dieron cuenta que el patrón de compra, independientemente del poder adquisitivo, es por productos que resuelven sus problemas y mejor si son baratos.

### **c) Pensar que catálogos con imágenes mejoradas de los productos ayudarán en las ventas**

Muchas personas que compran por catálogo o por internet, lo hacen porque la fotografía es prometedora y esperan que el producto que llegue a sus manos sea igual o mejor. Sin embargo, se pudo evidenciar que se desilusionan cuando el producto en físico no se parece al del catálogo y más bien su presentación es de menor calidad. Por lo tanto y, para evitar decepciones, se debe cuidar que las imágenes de los catálogos representen fielmente los productos.



Este tipo de situaciones, también repercute negativamente en la imagen de la empresa y es un arma contraproducente que limita la posibilidad de una segunda compra.

## 5. Reflexiones e ideas que son debatidas al interior del proyecto

### La figura legal de Be Green Trade

El equipo del proyecto y de la FTE, todavía no definió la figura legal de la Gestora Comercial, puesto que dependerá de los resultados, aprendizajes y de los aliados estratégicos que encuentren durante la implementación del proyecto. Como meta para la toma de esta decisión se han propuesto hasta fines de julio del próximo año. La Gestora por sus características debería constituirse en una Empresa Social, pero esta figura legal no existe en Bolivia, solamente la de ONG o Fundación. Sin embargo estas dos opciones fueron descartadas desde su inicio ya que el equipo considera que deben operar a la par de las empresas existentes en el mercado; por lo tanto, están analizando los aspectos legales e impositivos de los diferentes tipos de empresas y elegirá aquella figura que se asemeje más a una Empresa Social.

### Una estructura “inteligente” que responda a las necesidades de los emprendimientos

Los objetivos que se propuso la Gestora son interesantes pero al mismo tiempo ambiciosos y parte de un gran reto. Para lograrlos, Be Green Trade deberá contar con una estructura sólida, pero al mismo tiempo inteligente, de forma que responda a las necesidades y características de los actores con quienes se vincule. Hasta el momento, cuenta con una estructura de proyecto con cuatro componentes: productor/producto, comercialización, facilitadores y sostenibilidad programática y financiera. A futuro, deberán analizar cuál es la estructura que se adecúa mejor a su accionar y responsabilidades.

### La sostenibilidad financiera

El equipo también está trabajando en una estrategia institucional que contemple aspectos de sostenibilidad financiera. Un estudio de posibles fuentes de financiamiento estará listo para fines de enero del próximo año y por ahora están explorando posibilidades de financiamiento de la cooperación internacional. Tienen planificado cobrar un porcentaje por las ventas y ya cuentan con una contribución mensual de los negocios forestales con los cuales trabajan para cubrir los gastos destinados a establecer la fuerza de ventas. Este último será ampliado en función de la gestión comercial que se logre.

En consecuencia, es un tema que seguirá en discusión hasta que la estrategia de funcionamiento de la gestora tenga mayor claridad y definición.



## **Consolidarse como una gestora de productos verdes vinculados a empresas con responsabilidad social empresarial.**

Este tema que hace a la esencia de la gestora comercial requiere de mucha claridad al momento de su aplicación en los emprendimientos productivos. Por lo tanto, es algo sobre lo que el equipo seguirá reflexionando para saber exactamente cuándo un producto es verde y cuándo las empresas cumplen con criterios de responsabilidad social empresarial.

## **Conclusiones**

La gestora comercial surge ante la necesidad de productores del bosque, micro y pequeño empresarios y ONG de conservación, de comercializar sus productos a mayor escala y con un sello particular “verde”. La FTE propuso la creación de esta instancia que a tiempo de mejorar las ventas, ayude a los actores de las cadenas de productos maderables y no maderables en la resolución de otros cuellos de botella. Se perfila por lo tanto como una instancia de facilitación que sirva de puente entre productores, empresarios y entidades de apoyo (técnicas y financieras). Los principios sobre los cuales la gestora se sustenta son: productos verdes, inclusivos y de responsabilidad social empresarial.

El proyecto de la gestora recién inicia, debe analizar varios aspectos y debe ir definiendo con mayor claridad su estrategia de intervención y situación legal. Su posicionamiento requerirá de bastante esfuerzo, colaboración y confianza de parte de las entidades involucradas pero, de lograrlo, será un actor muy importante para contribuir a la conservación de recursos de biodiversidad, ayudar a poblaciones indígenas y originarias vinculadas a negocios verdes y a empresarios con sensibilidad social y ambiental.



## Bibliografía

- Cuellar S., Rodríguez A., Arroyo J., Espinoza S. & Larrea-Alcázar D.M. 2012. La deforestación en las tierras bajas y los Yungas de Bolivia: un análisis multitemporal 2000-2005-2010. En: V Reunión Nacional de Investigación Forestal: Promoviendo el manejo de bosques naturales, plantaciones forestales y su conservación para mejorar la calidad de vida”. Memoria de la V RNIF. Cochabamba-Bolivia.
- Estenssoro, S. 2009. Módulo de Formación Ambiental: La conservación de la diversidad biológica en Bolivia. TRÓPICO. La Paz – Bolivia. 258 páginas.
- Ibisch P.L. & G. Mérida (eds). 2003. Biodiversidad: La riqueza de Bolivia. Estado de conocimiento y conservación. Ministerio de Desarrollo Sostenible. Editorial FAN. Santa Cruz de la Sierra – Bolivia.