



El Programa Manejo Forestal Sostenible en la Región Andina (Programa MFS) tiene como fin lograr una mayor contribución de los recursos forestales al desarrollo sostenible de la región andina. Su propósito es probar e introducir innovaciones dirigidas a la eliminación de cuellos de botella que impiden el desarrollo del sector forestal en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Para ello, entre 2011 y 2015, gracias a un convenio entre el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia (MAEF) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Programa MFS implementó, junto con socios del sector público, privado y de la sociedad civil, un portafolio de 24 proyectos piloto y estudios de factibilidad en cuatro temas: i) mecanismos de retribución por servicios ambientales para la mitigación del cambio climático; ii) mecanismos de retribución por servicios ambientales para agua y restauración; iii) valor agregado de productos forestales sostenibles; iv) manejo forestal comunitario y gestión sostenible. Las 24 iniciativas desarrolladas por el Programa MFS concluyeron a finales del 2014; en el 2015 se inició la fase de transferencia de resultados para promover la sostenibilidad, escalamiento y replicación de las innovaciones promisorias en los países andinos.

En el contexto del Programa MFS, se entiende por ‘innovación’ la introducción o adaptación de una nueva combinación de conocimientos organizados en la forma de metodologías, productos, procesos, prácticas o enfoques nuevos en la región Andina, con el objetivo de mejorar el desarrollo forestal y atenuar uno o más cuellos de botella del sector. Con el fin de clarificar las evidencias de viabilidad y sostenibilidad de cada una de las innovaciones, se generó la presente ficha resumen en la cual se sistematizan, analizan e interpretan los resultados generados en lo técnico, financiero/social, institucional y ambiental. Además, se consideran objetivos transversales como equidad de género, reducción de la desigualdad y sostenibilidad climática.

Nombre de la innovación	Gestora comercial como “oído del mercado” para vincular la oferta y demanda de productos forestales maderables y no maderables, Bolivia		
Entidad desarrolladora	Fundación Trabajo Empresa (FTE)	Entidad socia	No hay
País	Bolivia	Departamento: Santa Cruz	
Fechas	Inicio: 01 abril 2013	Cierre: 31 diciembre 2014	
Financiamiento	Total : US\$170.064	Monto financiado por MFS: US\$148.094	Contrapartida: US\$21.970
Grupo meta directo	Total; 819 personas de comunidades indígenas y tradicionales asociadas a pequeños negocios forestales	Mujeres : 424	Hombres: 395
Cuello de botella al desarrollo forestal que busca atenuar	Falta de integración entre bosque e industria por problemas de acceso al mercado, lo cual limita la generación de negocios a los proveedores de materia prima, familias de comunidades indígenas y tradicionales.		

Tipo de ficha: técnica	
Tipo de iniciativa: proyecto piloto	
Fecha de elaboración de la ficha: marzo 2015	
Tema	Valor agregado de productos forestales sostenibles

<p>Descripción de la innovación</p>	<p>La innovación buscaba crear una plataforma para generar servicios de apoyo a micro y pequeñas empresas de transformación y productores forestales maderables y no maderables, a partir de dos principios conocidos como el “oído del mercado” y la “voz del productor al mercado”. <i>El oído del mercado</i> busca mejorar el acceso al mercado; para ello, comunica a las microempresas y/o asociaciones que ofertan productos provenientes del bosque, la demanda real para el mercado (tipos de productos, forma de presentación, calidad, volúmenes). <i>La voz del productor</i> comunica al mercado los productos disponibles¹, su origen y los valores intangibles asociados a dichos productos (conservación, identidad cultural, generación de empleo, promoción del trabajo de mujeres).</p> <p>Con esta iniciativa se buscó : i) comercializar los productos a través de los puntos ‘Ser Bosque’; ii) generar y consolidar relaciones comerciales con empresas privadas y entidades públicas para que, mediante la compra y distribución de los productos, se reconozca el valor del bosque, las funciones ambientales que provee y protege, su cultura y su gente; iii) negociar mejores condiciones de pago y precios justos y promover su consumo por medio de campañas comerciales; iv) fomentar la sostenibilidad financiera del sistema “oído del mercado” con un aporte mensual de los productores y transformadores para cubrir, aunque sea parcialmente, los costos operativos y aportar a una comisión por venta.</p>
<p>Relevancia</p>	<p>La Amazonía biogeográfica de Bolivia es una región de gran importancia por la diversidad de ecosistemas presentes (bosques húmedos tropicales, semihúmedos, subandinos y sabanas de inundación). Es una zona de importancia mundial por su gran biodiversidad y endemismo (RAISG 2009²); sin embargo, el uso intensivo de los recursos (madera, resinas, plantas, raíces, animales, aceites) viene provocando la deforestación y degradación de los bosques y, en consecuencia, la pérdida de biodiversidad y de potencial productivo.</p> <p>Como respuesta a esta problemática, desde hace ya algunos años, organizaciones públicas y privadas³ vienen desarrollando estrategias -en colaboración con las comunidades- que apuntan a alcanzar varios objetivos: promover el uso diversificado de las especies, la generación de ingresos para las familias que dependen de estos ecosistemas y la conservación de los ecosistemas. Así, se han formado cadenas de productos forestales maderables y no maderables del bosque en el departamento de Santa Cruz. En general, la cadena de productos maderables y no maderables está conformada por los siguientes eslabones: i) los productores que recolectan y aprovechan los recursos y los venden a los transformadores; ii) las empresas transformadoras que usan los productos del bosque como materia prima para sus diferentes líneas de producción (alimentos, utilitarios, salud, belleza) que ellos mismos ponen en el mercado; iii) los actores que compran y comercializan los productos; iv) los consumidores finales; v) las organizaciones que proveen servicios de asistencia técnica, financiera y/o información a los actores en cada eslabón.</p> <p>Sin embargo, la cadena no estaba del todo interconectada y el eslabón de la comercialización presentaba debilidades, principalmente relacionadas con el acceso al mercado, altos costos de legalización y transacción, bajos volúmenes de producción, competencia con productos importados a menor precio, acceso a la información, capacidad de acceso y negociación de los pequeños empresarios al mercado y consumidores finales.</p> <p>Ante este panorama, la Fundación Trabajo Empresa (FTE), que apoya a los pequeños y medianos</p>

¹ En cuatro líneas de productos: i) belleza: exfoliantes, cremas, jabones, champú, acondicionador, gel de ducha, desinfectante de manos, emulsión corporal, bronceador, bálsamo para labios, difusores aromáticos y aceite; ii) utilitarios: sillas, tarjetero, porta bolígrafo, arco para vino, tabla de queso, florero, kero pequeño, recipientes, saleros; iii) alimentos: almendras, harinas, pastas, chocolate, dulces, jugos, mermeladas y energizantes; iv) de salud: té, aceites, crema.

² Red Amazónica de Información Socioambiental Georreferenciada. 2009. <http://raisg.socioambiental.org/amazonia-2009-areas-protégidas-e-territorios-indigenas>

³ Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN), Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano (FCBC), Fundación, Protección y Uso Sostenible del Medio Ambiente (PUMA), Fundación Trabajo Empresa (FTE), World Wildlife Fund (WWF), Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), Wildlife Conservation Society (WCS).

	<p>microempresarios de la Unión de Artesanos de la Tierra (Uniarte), propuso la conformación de la gestora comercial <i>Be Green Trade</i>. Con esta unidad comercial se buscaba: i) facilitar el acceso a mercados locales, nacionales e internacionales (reducir esfuerzos y costos de comercialización); ii) brindar información precisa sobre la demanda de productos del bosque, la dinámica del mercado y los requerimientos de mejora del producto, para vincular la oferta con la demanda; iii) contribuir a mejorar el empoderamiento y la viabilidad de los pequeños negocios forestales existentes; iv) contribuir a que los compradores y actores de los diferentes canales de comercialización conozcan y valoren los productos del bosque y a quienes los producen.</p>
<p>Sistematización</p>	<p>Conformación de la gestora comercial. Se partió de la experiencia que la FTE ha desarrollado en cuanto a iniciativas empresariales, tales como bolsa de empleo e incubadora empresarial⁴. A partir de las discusiones y reuniones entre FTE y diversas instituciones que apoyan iniciativas de “negocios verdes”, se concluyó que la comercialización de productos del bosque es uno de los problemas que más afecta a los pequeños productores. Estos actores identificaron la necesidad de crear una gestora comercial para facilitar y mejorar el acceso al mercado.</p> <p><i>Be Green Trade</i> se crea con los objetivos de: i) agrupar la oferta de microempresas y asociaciones; ii) promover el consumo de sus productos a través de campañas de comunicación; iii) buscar compradores e identificar canales de comercialización; iv) negociar precios justos y mejores condiciones de pago. Puesto que esta iniciativa era de carácter empresarial, desde un inicio se planteó que los productores contribuyeran con una comisión por venta y una cuota mensual para cubrir algunos de los costos operativos.</p> <p>Identificación de negocios forestales. Durante los seis meses que duró el diseño y prueba de la innovación se hizo un diagnóstico de los negocios forestales; como resultado, se diseñó una tipología de las micro y pequeñas empresas y productores de recursos maderables y no maderables del bosque⁵. Este trabajo fue realizado en siete zonas (Santa Cruz, Riberalta, Trinidad, Cobija, Zona Cacaotera, La Paz y Cochabamba), para generar información precisa sobre los actores, la disponibilidad de productos, las debilidades y necesidades para la comercialización (tipo y líneas de productos, apoyo recibido y necesidades, origen de los recursos y productos, características de los procesos de transformación, capacidades e infraestructura instalada).</p> <p>A partir del diagnóstico, los productos se dividieron en tres líneas: i) alimentos; ii) salud y cosmética; iii) utilitarios de madera certificada. Para cada línea, se elaboraron fichas técnicas de producto/productor en las que se detallaba información (aplicaciones, características, aprovisionamiento, logística, comercialización, producción, aspectos socioeconómicos, ambientales, legales). Con esta información se identificaron los productos con mayor potencial de comercialización. La primera línea de productos que se apoyó fue la de salud y cosmética natural, a partir de la cual se realizaron los primeros sondeos y estudios de mercado.</p> <p>Estudio de percepción del mercado. Los objetivos del estudio de comercialización de la línea de productos de salud y cosmética natural fueron: i) medir la aceptación y preferencia de productos en sus diferentes presentaciones; ii) evaluar mejoras en los productos; iii) identificar los segmentos a los que deben dirigirse los productos; iv) identificar los canales de comercialización de mayor aceptación. Los principales aspectos evaluados fueron: la percepción de los consumidores y distribuidores de Santa Cruz sobre los diversos productos con ingredientes naturales (champús, cremas, aceites,</p>

⁴ La incubadora empresarial es un espacio de la FTE de 5000 m² en el parque industrial de la ciudad de Santa Cruz, con capacidad para albergar a unos 40 emprendedores. Mediante un pago mensual mínimo (US\$3/m²), esta iniciativa garantiza a los micro y pequeños empresarios que inician actividades, un espacio físico, apoyo en su gestión, acceso a redes y respaldo institucional.

⁵ Los negocios forestales, se clasificaron en: i) comunidades productoras sin acceso a mercados (rurales) y sin personería jurídica (negocios informales); ii) asociaciones de productores sin acceso a mercados (rurales), pero con personería jurídica (sin fines de lucro); iii) mypes rurales con personería jurídica (con fines de lucro) y alejadas del mercado; iv) mypes urbanas, con personería jurídica (con fines de lucro) con acceso al mercado y con dificultades de comercialización.

	<p>lociones), la cuantificación del consumo actual y potencial, el posicionamiento de los productos en el mercado, los hábitos de consumo y los criterios utilizados para la compra de los productos. Los resultados fueron transmitidos a los pequeños empresarios de negocios forestales y proveedores de servicios.</p> <p>Se elaboró una estrategia de acceso al mercado por medio de la publicidad y promoción, apoyo legal a la gestión de ventas, optimización de recursos y costos. Se realizaron pruebas con 108 productos, de los cuales se seleccionaron 65 elaborados por 16 emprendimientos de la línea cosmética, salud, alimentos y utilitarios. El sondeo evidenció la importancia de desarrollar o ajustar un producto a partir del mercado.</p> <p>Mapeo de facilitadores u organizaciones de apoyo. Se hizo un mapeo de las organizaciones, profesionales y redes que brindan algún tipo de servicio a la cadena productiva de negocios forestales. Se incluyeron aquellos actores que proveen asistencia técnica, apoyo a la comercialización, transformación o financiamiento. La información permitió analizar y revisar la estrategia de apoyo desarrollada por los facilitadores locales. De esta manera, no solo se logró un análisis de situación/necesidad en los diferentes eslabones de la cadena, sino además, una visión general del estado y conformación de la cadena de productos maderables y no maderables en la región.</p> <p>Visión de la cadena. A partir del diagnóstico realizado se buscó identificar los puntos críticos que impedían el desarrollo de la cadena, tomando en cuenta los diferentes eslabones. Así, se definieron acciones que ayudaran a avanzar hacia una cadena más competitiva (Figura 1). Entre el primer y el segundo eslabón de la cadena de productos forestales maderables y no maderables se identificaron 129 organizaciones proveedoras de insumos/servicios y que podrían ser aliados estratégicos, tales como ONG, fundaciones y la cooperación internacional. Los transformadores (segundo eslabón) compran la materia prima al primer eslabón en el que se encuentran productores y organizaciones que extraen o producen recursos maderables y no maderables del bosque.</p> <p>Los consumidores finales (cuarto eslabón) se identificaron por medio del estudio de percepción de mercado: público verde, público saludable, público ancestral, público genérico⁶. La comercializadora (<i>Be Green Trade</i>), que constituye el tercer eslabón, se encargaría de atender a estos públicos. La comercializadora compra los productos al segundo y primer eslabón (transformación y producción) para luego revenderlos por diversos canales: i) de la empresa al consumidor (<i>business to consumer</i>) a través de internet, eventos/ferias, promotores independientes y vendedores fijos; ii) de empresa a empresa (<i>business to business</i>), por medio de los centros de venta Ser Bosque, especializados en la oferta verde.</p> <p>La cadena tiene un entorno institucional conformado por el marco legal y normativo establecido para el manejo, aprovechamiento, transporte y comercialización de productos naturales.</p>
--	--

⁶ Público verde (se preocupa por la conservación del bosque); incluye instituciones, empresas, individuos locales que migraron y extranjeros.

Público saludable (considera que los productos (cosméticos, alimentos), al ser naturales, tienen pocos químicos); incluye personas que hacen deporte, restaurantes.

Público ancestral (valora los saberes y tradiciones de los pueblos locales y los beneficios de los productos del bosque); por lo general se trata de personas mayores de 30 años asiduas a remedios naturales.

Público genérico (no les importa el valor ambiental/social del producto pero lo compra porque satisface su necesidad).



Figura 1. Cadena de valor de productos maderables y no maderables

Campaña comercial. Los medios de información y comunicación con los consumidores finales se fortalecieron por medio de diversas herramientas y acciones de promoción: i) impulso de productos mediante degustación y demostración, distribución de folletos en puntos de venta; ii) promoción de productos en puntos específicos (activaciones en futuros sitios de ventas; iii) ofertas promocionales (tarjetas de regalo, cupones, redes sociales, ferias, supermercados, tiendas naturales) para vender varios productos a un menor costo; iv) ruedas y encuentros de negocios con la finalidad de entrar en contacto con clientes potenciales y darles a conocer la gestora comercial y los productos; v) ferias y exhibiciones para dar a conocer los productos y la campaña ‘Ser Bosque’, identificar oportunidades de negocios y establecer contactos con medios de comunicación.

Resultados (viabilidad)

En lo técnico: el proceso de identificación de negocios forestales fue el punto de partida de la innovación, ya que permitió identificar a quienes producen y transforman, así como los productos con potencial. Se identificaron 108 productos que fueron registrados y evaluados en las fichas de producto/productor y se incluyeron en el sondeo de mercado en tiempo real. Ello permitió seleccionar 65 productos que conforman actualmente la cartera de productos de 16 negocios forestales y para los cuales se elaboraron planes comerciales. Durante el tiempo de implementación de la innovación solo se logró definir la estrategia de comercialización para la línea de alimentos, cosmética y salud. Debe tenerse en claro que los modelos de comercialización y estrategias de venta son diferentes entre líneas debido a las características de los productos.

⚙ Cada producto o línea de producto se vende en forma diferente y cada una tiene, además, canales de promoción diferentes. Por ello es importante realizar los sondeos de mercado por línea de productos.

La campaña de comercialización y promoción permitió dar los primeros pasos hacia el posicionamiento de los productos de *Be Green Trade*. Esta campaña -llamada Ser Bosque- promovió el consumo responsable de productos maderables y no maderables en el mercado local. Se tuvieron más de 26 activaciones; se consolidó la página en internet, tanto institucional como de la tienda virtual; se elaboraron cinco catálogos para diferentes fines y diversos materiales (trípticos, volantes, banners, estantes). También se ejecutaron acciones previas de mejora de la calidad y presentación de productos (presentación, durabilidad, empaque) debido a la necesidad y demanda del mercado y las normativas nacionales (registros sanitarios).

Se generó una nueva demanda de asistencia técnica ofrecida por especialistas vinculados con los diferentes productos; así, se crearon vínculos con 30 facilitadores, de los cuales nueve respondieron a

necesidades de financiamiento (Eco-Enterprises Fund, Flubios y Oleuns Beauty, Bioderma y Biozu), dos para asistencia técnica, cinco para el desarrollo de productos (mejoramiento de imagen, lanzamiento, presentación), siete para alianzas comerciales (Tigo-Bioderma, Oleuns, Biozu) y siete para alianzas con proveedores de servicios e insumos. Esto permitió que muchas entidades de apoyo, que ya venían cumpliendo un rol protagónico en la comercialización de productos, pudieran enfocarse o delimitar su trabajo en temas relacionados directamente con la investigación. Esto es clave para garantizar la sostenibilidad del recurso a largo plazo.

En lo financiero: se logró vender un total de 6616 productos con un valor de US\$24.009, a través de diversos canales de comercialización: 21 puntos de venta Ser Bosque, un vendedor fijo y nueve promotoras independientes. El 95% de la venta correspondió a productos terminados. Con la iniciativa se generaron recursos propios provenientes del aporte de los participantes y las ganancias por venta, lo que contribuye a la sostenibilidad inicial del proceso (US\$4341 de aporte y US\$5181 de ganancia por venta de productos).

Un aspecto fundamental de este modelo de gestión comercial es que se respetó el valor que el productor dio a su producto; a partir de ello, *Be Green Trade* realizaba la venta y obtenía su ganancia. Sin embargo, en algunos casos los ingresos por venta para la gestora comercial no fueron muy altos debido a los incrementos en los costos comerciales que significa vender sin factura (16% de retención tributaria por compra sin factura sobre el valor de la venta). Esto se debe a que la mayoría de los negocios forestales son informales y no generan facturas.

Se logró generar una cartera limitada de productos que respondieran a la demanda del mercado. De un total de 108 productos, la estrategia de comercialización se enfocó en 65. Al enfocarse en líneas específicas fue posible consolidar una mejor estrategia de ventas de los productos y su respectiva presentación. Con ello se mejoró el acceso al mercado, se consiguieron mejores precios y pagos más puntuales a los productores.

La innovación logró generar enlaces efectivos entre productores y compradores comprometidos con la protección y el buen manejo de los bosques y la garantía para el consumidor de que el producto es de origen conocido.

⚙ El modelo de funcionamiento de *Be Green Trade* parte de un principio clave: escuchar/identificar lo que el mercado realmente quiere y comunicarlo a los productores y organizaciones.

En lo social: a partir de la identificación de negocios forestales y el trabajo realizado, se logró generar 815 empleos directos: 423 mujeres y 392 hombres, de los cuales 80% son de comunidades indígenas y/o tradicionales y 18% son jóvenes menores de 30 años.

Se estima que los negocios patrocinados han tenido un impacto indirecto en más de 4750 personas, si se considera un promedio de cinco personas por familia. A ello, se suman un centenar de personas entre micro y pequeñas empresarios y otros actores de la cadena de distribución y comercialización. La incorporación de las empresas comunales que recolectan y hacen una transformación primaria ha permitido aumentar el acceso al mercado, reducir la desigualdad de estas familias vulnerables y mejorar, o por lo menos estabilizar sus ingresos.

La campaña tuvo como lema “*ven y contribuye a la conservación del bosque, su cultura y su gente*”, el cual resultó atractivo para los consumidores y no representó un costo adicional para los productores.

En lo institucional: por una parte, la gestora brindó ayuda a productores y organizaciones para mejorar o desarrollar el producto que el mercado exige y, por otra, comunicó al mercado información relevante acerca de las características particulares del producto (origen, participación de mujeres,

	<p>protección de recursos ambientales, generación de empleo). Los productores y asociaciones aportaron a <i>Be Green Trade</i> US\$29⁷/mes para gastos comerciales y operativos, y una comisión sobre ventas que representa entre el 18 y 20% sobre el precio de venta.</p> <p>La plataforma de comercialización se concibió como un puente entre la oferta y la demanda. El primer insumo para consolidar la plataforma fueron los resultados de los sondeos de mercado y planes comerciales. Así, se logró retroalimentar a los productores y/o proveedores en cuanto a características específicas de presentación, calidad y precio, según los requerimientos del mercado. El modelo de comercialización se afianzó por medio de dos sistemas de ventas: de empresa a consumidor, con la participación de nueve promotoras independientes y una promotora fija, una tienda virtual y una sala de exhibiciones fija, y de empresa a empresa, a través de los 21 puntos de ventas establecidos, 15 en la ciudad de Santa Cruz y seis en el resto del país.</p> <p>Con el fin de impulsar el empoderamiento y responsabilidad económica de productores y negocios forestales, la gestora comercial decidió constituir una cooperativa independiente con personería jurídica. Se espera que la cooperativa se consolide a mediano plazo, cuando la Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas se haya adecuado a la Ley No 356, Ley General de Cooperativas.</p> <p>⚙ La apuesta por la campaña Ser Bosque permitió fortalecer el trabajo específico de la FTE en cuanto a la consolidación de la cadena productiva de productos elaborados a partir de insumos maderables y no maderables provenientes del bosque, incluyendo el consumo.</p> <p>Objetivos transversales: la iniciativa involucró un número considerable de mujeres y jóvenes provenientes de comunidades indígenas. De hecho, en comparación con los hombres, fue mayor la cantidad de mujeres involucradas en los negocios de extracción y manejo de recursos no maderables. Estos negocios se basan en el respeto y valorización de la cultura de las comunidades indígenas y tradicionales, sus productos y recursos. De allí, lo valioso de esta experiencia.</p>
<p>Sostenibilidad</p>	<p>Elementos que contribuyen a la sostenibilidad de la innovación</p> <p>El mecanismo de comercialización tuvo resultados positivos en términos comerciales. <i>Be Green Trade</i> logró un margen del 5-25% del precio de venta de los productos, lo que hace pensar que si se trabajara con mayores volúmenes, la actividad podría ser sostenible.</p> <p>Como parte del proceso de consolidación de <i>Be Green Trade</i>, se concretó la firma de un convenio con la Fundación Hivos People por US\$71.000 y un fondo de contrapartida de FTE por US\$19.800, para un total de US\$90.800. Con este monto se pretende desarrollar actividades de apoyo a <i>Be Green Trade</i>, para la ampliación de su radio de acción geográfica y la cobertura de sus acciones.</p> <p>Por la red de actores identificados durante el proceso de promoción y, en general, durante el diseño y prueba de la innovación, <i>Be Green Trade</i> podría constituirse, a futuro, en una instancia que, además de comercializar, haga las veces de facilitadora de las cadenas y propicie el contacto entre los distintos actores. Para ello sería necesario realizar un trabajo conjunto con la Cámara Nacional de Biocomercio para identificar la viabilidad y promover la institucionalización de este tipo de mecanismos.</p> <p>Elementos que afectan la sostenibilidad de la innovación</p> <p>Si bien ya se cuenta con un diagnóstico de productores, pequeñas empresas transformadoras y productos, no se dispone de información acerca de la sostenibilidad de los recursos: áreas de producción, estado de los recursos aprovechados, elaboración de planes de manejo, establecimiento e implementación de buenas prácticas de recolección, establecimiento de un sistema de evaluación y monitoreo del recurso. Este es un tema pendiente que, a mediano plazo, deberá ser encarado por</p>

⁷ Tasa de cambio: US\$1 = 6,89 bolivianos (a noviembre 2014).

	<p>medio de alianzas con centros de investigación, universidades y asociaciones afines que deberían integrarse a las cadenas de valor.</p> <p>Asimismo, es necesario identificar el flujo de caja de cada negocio forestal y de la propia gestora comercial para contar con la suficiente información que permita determinar el punto de equilibrio y/o evaluar la viabilidad de la actividad, su potencial de crecimiento, las necesidades reales de financiamiento a corto y largo plazo. También es necesario evaluar el sistema y el ciclo de producción a partir del bosque ya que, en algunos casos, los planes de manejo consideran escenarios de largo plazo (producción de madera en ciclos de 20-30 años).</p> <p>La conformación de la cooperativa no es un problema en sí, ya que se tiene conocimiento de experiencias positivas de cooperativas que se han consolidado y captan inversión que les permite generar ganancias y empleo. Sin embargo, hay condiciones que deben cumplirse: falta liderazgo y capacidad técnica, se debe definir un número adecuado de socios, se deben implementar buenas prácticas de administración, toma de decisiones sobre el capital y distribución de ganancias, cumplimiento de acuerdos y normas internas (Universidad Cooperativa de Colombia 2009⁸).</p> <p>Con respecto al proceso de conformación y consolidación de la cooperativa, se requiere trabajar en la transparencia y flujo de información de precios entre los proveedores y la gestora. Los productores y procesadores de la materia prima y productos finales deben ser reconocidos por el mercado; además, se deben evitar distorsiones en el precio de los productos en el mercado final. En particular, no es evidente cómo se engazaría el funcionamiento de la cooperativa en la estructura misma de la gestora.</p> <p>Si bien a la fecha la cooperativa ya cuenta con todos los documentos y requisitos para constituirse legalmente, estos deben ser presentados ante la Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas. Debido a que esta entidad es nueva y aún no se encuentra en pleno funcionamiento, <i>Be Green Trade</i> sigue comercializando los productos en los puntos de ventas Ser Bosque, salas de exhibición y con el sistema de promotoras, hasta tanto la cooperativa no se conforme legalmente y cuente con el permiso de funcionamiento correspondiente.</p>
Contacto	<p>Rene Salomón Vargas rsalomon@fte.org.bo Telf. (+591-3) 3337439 Cel. (+591) 70076666</p>

⁸ Universidad Cooperativa de Colombia. 2009. Identificación y análisis de prácticas sociales y empresariales exitosas que han potencializado el modelo de cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Bogotá, Instituto de Economía Social y Cooperativismo.