

CREANDO NUEVAS FORMAS



SISTEMATIZACIÓN: PRODUCTOS ECOLÓGICOS NATURALEZA S.A.

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

Un proyecto de:

Instituciones ejecutoras:

Con el apoyo de:
Mercados Inclusivos

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

 **Suecia**
Sverige

ipdrs
INSTITUTO PARA EL
DESARROLLO RURAL
DE SUDAMÉRICA

 **swisscontact**

 **SOLIDAR**
SUÍZA

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



Creando nuevas formas: La experiencia de la empresa Eco-social Naturaleza S.A.

Geovana Mercado¹

Trayectoria

Naturaleza inicio el año 1993 en Tarata, provincia de la ciudad de Cochabamba, tratando de innovar con productos novedosos, con infusiones hechas de fruta, cuando lo único que ofrecía el mercado era té y té con canela. Inicialmente fue un emprendimiento familiar, y en base al éxito del producto en el mercado local se logró el apoyo de diversas fundaciones. Por ello, Naturaleza ha ido incorporando a diferentes socios y se ha convertido en una Sociedad Anónima, y con estos capitales ha logrado invertir en exportación y mostrar el producto en el extranjero donde ha sido muy bien recibido. La empresa se llama Productos Ecológicos Naturaleza S.A., pero la marca principal es FRUTTÉ, porque producen infusiones de fruta. Naturaleza es una empresa que ha exportado sus productos a varios países incluyendo EEUU, Costa Rica y Europa. También tienen una importante participación en el mercado nacional, logrando un equilibrio en exportaciones y el mercado nacional donde se sitúan en el segundo lugar como la empresa en té e infusiones más grande en Bolivia, luego de la empresa Windsor.



FILOSOFIA ECO-SOCIAL DE LA EMPRESA

Institucionalidad

NATURALEZA S.A, es una empresa agroindustrial líder en Bolivia con bastante experiencia en la elaboración y exportación de infusiones de frutas y/o hierbas naturales. Legalmente se constituye en una empresa tipo sociedad anónima, sin embargo, Naturaleza también se denomina una empresa eco-social, esto significa que NATURALEZA SA. busca impactar positivamente en los siguientes aspectos:

- ✓ ECONÓMICO, generando desarrollo local en su región;
- ✓ ECOLÓGICO, coadyuvando al equilibrio ambiental y

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



- ✓ SOCIAL, mejorando la calidad de vida de su gente

Esta particular filosofía condujo a Naturaleza a conformar alianzas estratégicas sostenibles a través de negocios inclusivos donde se facilita la participación de los productores como socios de la empresa y se prioriza a la producción natural y orgánica nacional. Al ser una empresa consolidada, cuenta con todos los registros legalmente necesarios, como ser FUNDAEMPRESA, NIT, y registro en SENAVEX entre otros.

El mercado

Naturaleza comercializa sus productos a dos diferentes mercados el mercado nacional y el mercado internacional o de exportación.

Mercado nacional

Para el mercado nacional se proveen diferentes tipos de infusiones a través de seis líneas de productos:

- ✓ Línea Light
- ✓ Línea Frutas
- ✓ Línea Mates
- ✓ Línea Funcional
- ✓ Línea Té Verde
- ✓ Línea Gold

Cada una de estas líneas tiene diferentes tipos de tés e infusiones, que llegan en total a constituirse en 34 diferentes productos. Para su comercialización, Naturaleza utiliza dos canales de distribución: supermercados y venta a través de medianos y pequeños distribuidores.

Supermercados

El canal de supermercados, es un canal complejo que le resulta muy eficiente para llegar a los consumidores, sin embargo, le representa varios costos en términos de organizar la logística de distribución, por lo que Naturaleza utiliza una estrategia para mantener su provisión a supermercados a los cuales accede a través de distribuidores externos de productos de consumo masivo con los cuales comparte un porcentaje de sus utilidades.

"Salvo que seas muy grande y tengas una variedad de productos necesitas un distribuidor intermediario. El costo de una distribución con distribuidor intermediario esta entre el 18 a 20% o algo más que tú le tienes que ceder...porque no te da la logística todo el tema de cambio [de productos], y son 32 salas en La Paz, creo que son 40 en Santa Cruz y atender a los supermercados y decirles que cambien esto, tienes que tener toda una logística para poder atender a los supermercados. El costo es clave, porque de tu ganancia le tienes que dar el 20% al distribuidor, 16% a impuestos"

Además de esto, los supermercados tienen sus propias normas, reglamentos y exigencias los cuales muchas veces no van de acuerdo a las características de la



pequeña producción, e incluso empresas con un buen desarrollo como Naturaleza, suelen tener problemas a la hora de satisfacer dichos requerimientos.

“El supermercado es privado y no tiene normativas de incentivos para que pueda trabajar con pequeños productores, entonces es una lucha entrar al supermercado es un costo extra, y si tienes volúmenes grandes puedes entrar, pero si no tienes no puedes entrar porque es totalmente irrentable.”

Venta a través de medianos y pequeños distribuidores

Entre los pequeños distribuidores se encuentran principalmente los mercados y ferias tradicionales de las principales ciudades del país y además las tiendas de barrio. Por hallarse estos pequeños distribuidores geográficamente dispersos en todos los barrios, es necesario para la empresa realizar alianzas con distribuidores medianos que se ocupan precisamente de la distribución y venta a estos pequeños comerciantes. De esta forma la empresa ahorra en temas de organización de una logística propia de distribución, sin embargo, esta estrategia también le representa un alto costo:

“El otro mercado es el mercado horizontal, es peor que el de supermercado porque ahí hay doble distribuidor, el distribuidor del distribuidor que llega las tiendas de barrio, tiendas ecológicas donde es más difícil y es más caro, es más caro comprar en tu tiendita de barrio que en el supermercado y sin factura. Para llegar a la tienda han utilizado doble distribuidor, al primer distribuidor que le vendes que es muy detallista porque tiene sus 3000 puntos de venta va en carro. Nosotros subcontratamos canales que hacen la distribución horizontal que son especialistas en ese tema, en llegar a la tienda de barrio, vender a la señora, azúcar, harina y te, pero cuesta más. Con el doble distribuidor te cuesta más 25 a 30%, pero ahí vas a vender millones de cajitas, el mercado horizontal [en Bolivia] a diferencia de muchos países es más grande que supermercados, estamos hablando de un 60 a 70%.”

Mercados de exportación

Naturaleza exporta aproximadamente el 50% de su producción a mercados de Latinoamérica, Estados Unidos y Europa, siendo sus productos bien acogidos debido a su alta calidad y a su producción orgánica y ecológica. Sin embargo, exportar no es un proceso sencillo e incluso a una empresa con tantos años de experiencia le significa costos muy altos asegurar su competitividad en el mercado además de mantener altos estándares de calidad en sus productos:

“Si quieres exportar los distribuidores de afuera te lo dicen, -yo necesito llegar al 30 o 40% máximo de compra, nosotros vendemos en 3 y ellos venden en 10- ... para exportar tienes que llegar a economías de escala con volúmenes altos, y una tecnología adecuada y llegar a esos niveles y ser competitivo...La limitación de exportar yo diría que más que el trámite que tiene sus bemoles también, es difícil encontrar un cliente y luego acomodar tus productos a un costo competitivo, para mi esa es la gran traba”



Cadena de Valor

Naturaleza cuenta con una red de más de 300 productores, en las regiones de Chapare, Valle Bajo, Yungas y Valle Central del departamento de Cochabamba y otras zonas del departamento de La Paz.



Ilustración 1 Cadena de valor simplificada Naturaleza

Naturaleza utiliza dos tipos de materia prima, la que producen ellos mismos a través de plantaciones orgánicas, y la que compra a asociaciones de productores de piña, jengibre, zanahoria, valeriana y otros productos naturales en los departamentos de Cochabamba y La Paz. Un factor de éxito que ellos identifican es mantener una buena relación con sus proveedores a través de los años:

"Toda la cadena que se ha ido cultivando a lo largo de los años, porque no es ir al mercado y comprar. Nosotros debemos tener como unos 30 insumos: hoja de naranja, valeriana, toronjil; realmente para llegar a un precio adecuado tienes que tener tu red de proveedores y además confíen en ti y que tú puedas asegurarles un nivel de compra medianamente estable."



Ilustración 2: Proceso de conservación

Luego de la compra Naturaleza se hace cargo de todo el proceso productivo, desde el acondicionamiento de la materia prima el lavado, secado, molienda, hasta el empaque. De esta forma la empresa se asegura una alta calidad del producto final y que este no sufra ningún tipo

de contaminación.

Innovación

Desde sus inicios Naturaleza ingresa al mercado nacional a través de procesos de innovación. Su principal producto, por ejemplo: los tés o infusiones en base de frutas, mejor conocidos a través de la marca "Frutté", fueron únicos a nivel nacional en el momento de su lanzamiento, cuando lo que ofrecía el mercado era solamente té y té con canela. A través de los años, Naturaleza se ha mantenido en constantes procesos de innovación, principalmente a través del desarrollo de productos y líneas de productos novedosos, siempre tomando en cuenta las preferencias y necesidades de sus clientes y además con la intención de ofrecer productos sanos, naturales y buenos para la salud.

Otro tipo de innovación que se identifica en la experiencia es la denominación de empresa "Eco-social" que incluye los valores de la empresa en torno a la responsabilidad social empresarial de la misma y al trabajo de velar no solamente por el procesamiento de un producto de alta calidad sino también por el bienestar de los proveedores de materia prima y la compra preferencial de productos nacionales, apoyando a la generación de valor agregado a lo largo de las diferentes cadenas productivas que le proveen de materia prima.

Estrategias de promoción

En cuanto al mercado nacional, Naturaleza en la actualidad se encuentra cambiando sus estrategias de promoción desde los canales tradicionales como ser radio, televisión y prensa escrita hacia una estrategia de comunicación a través de redes sociales:

"Las redes sociales son nuestras aliadas, porque todo ha cambiado muy rápidamente. Todos dejaron el periódico, un aviso en periódico te cuesta Bs. 1000 a 2000 en domingo. Pero una campaña bien hecha en Facebook cuesta Bs.500 a 600 y de pronto tiene más alcance... en nuestras campañas en línea,



sale en la mañana y en la noche ya te están escribiendo pidiendo producto, preguntando. Pero con un anuncio en periódico no pasa nada."

Sin embargo, Naturaleza también tiene estrategias de promoción para sus distribuidores y sub-distribuidores quienes se encargan de hacer llegar los productos a diferentes mercados tradicionales en las ciudades y a tiendas de barrio. Estas estrategias consisten mayormente en capacitar a los distribuidores para que promocionen el producto y brinden una información adecuada sobre su uso a los consumidores finales:

"Es muy importante capacitar al distribuidor horizontal, por ejemplo, tenemos un producto que se llama "Duérmete" que nos ha ido muy bien con eso que está en base a valeriana, es un producto que no es harina, ni fideo, ni arroz y tienes que explicar las propiedades de la valeriana que es totalmente ecológico y natural y los efectos que tiene en tu organismo para darte tranquilidad, paz, y bajar tus niveles de revoluciones, y por eso es importante la capacitación a nuestros distribuidores".



Ilustración 3: Nuevas líneas de productos

Por otra parte, para sus estrategias de promoción, la empresa toma en cuenta diferentes aspectos que le permiten realizar una evaluación integral, que toma en cuenta la demanda del mercado, las preferencias de los consumidores y los costos del producto. Todo esto se hace en base a un análisis detallado de los costos para logara abaratarlos y beneficiar al consumidor con

un menor precio sin que el producto final pierda su calidad, por ejemplo, se hizo un análisis acerca del doble y hasta triple empaque que llevan los productos y se decidió quitar el sobrecito de papel que envuelve el saquito de té y la capa de celofán que envuelve la caja, por considerarse un alto costo y además no amistoso con el medio ambiente:

"Nosotros tenemos un producto estrella que lo sacamos un poco temblando, lo sacamos sin sobre envoltura, la envoltura es el sobrecito que cubre al saquito de té, hemos sacado sin eso y se vende como pan caliente y hemos abaratado costos. Y es todo un proceso ponerle el sobrecito al te, y conseguir el papel."



En cuanto a los mercados de exportación, la mejor estrategia para Naturaleza es el asistir a ferias internacionales de alimentos, además de exponer sus productos a través de las redes sociales.

Estructura de costos y su importancia

Naturaleza S.A. toma muy en cuenta el tema de costos pues es de vital importancia para asegurar la sostenibilidad de la empresa. Para lograr una mayor rentabilidad, Naturaleza lleva el registro de costos a través de un sistema que toma en cuenta todas las actividades y procesos llevadas a cabo en cada producto. El área de costos está a cargo de un ingeniero industrial. La empresa ha separado el área de costos del área financiera, ya que, pese a que los costos ingresan como un dato dentro de los estados financieros, la empresa pone especial atención en determinar los costos asociados a cada producto, incluyendo el costo de la merma, el costo de la pérdida, entre otros que comúnmente no analiza el área financiera.

"Finanzas te pide el costo de venta, el costo de producción, de materia prima, de materia en proceso... Nosotros tocamos el costo por producto, mates, frutas, productos funcionales, queremos saber cuánto cuesta el proceso de deshidratado, cuánto cuesta el proceso de acondicionado, cuánto cuesta el proceso de envoltura y no sólo eso, cuál cuesta más, si el de piña o de manzana, anís o cedrón. En este momento tenemos un sistema robusto que te da información de lo que quieras, te resultados por proceso, por actividad, por producto."

Con esta finalidad han adaptado el programa financiero SIMEX y lo han parametrizado para que genere esta información. Esto les está permitiendo ir ajustando y mejorando los procesos y las formas de trabajo y encontrar mejores maneras para optimizar los procesos. Además, esta estrategia les ha permitido bajar sus costos en 15 a 20%, teniendo la meta en la actualidad de reducir 15 a 20% más en costos para poder ser más competitivos.

"Lo que les diría a los pequeños empresarios es que no se manejen con números grandes eso lo puedes hacer cuando estás chiquito, pero cuando creces y quieres ser competitivo tienes que implementar un sistema serio, estoy hablando de ingeniería donde se haga estudios, tiempo, lles estadísticas y un control detallado e informado donde tengas datos certeros [por ejemplo:] en tu proceso de deshidratado piña es más barato que el de manzana porque la manzana se apelmaza y hay que hacer doble pasteurización y la piña se tiene que pasteurizar solo una vez. Y comienzan a conocer una serie de detalles que luego te permiten tomar decisiones certeras..."

A través del cálculo detallado de costos se determina el precio de cada producto, además estos estudios les permiten identificar productos de los cuales no están obteniendo utilidades y buscar estrategias para lograr encontrar un balance positivo, que pueda generar ganancias y no pérdidas.



“Cuando nosotros sacamos el sistema encontramos productos que no tienen utilidad, porque cuando lo mantienes cerrado no ves...fue ahí que encontramos unos seis a siete productos que básicamente están siendo subvencionados por otros que el costo es mayor al precio de venta...”

Certificaciones

Por tratarse de una empresa que comercializa alimentos naturales y orgánicos Naturaleza requiere de diferentes tipos de certificaciones para lograr comercializar de forma exitosa, entre las principales están la certificación orgánica, el registro sanitario en SENASAG y el registro de marca comercial en el SENAPI.

Certificación orgánica

En cuanto a los procesos de certificación orgánica, estos resultan muy costosos y difíciles de conseguir, por lo tanto, Naturaleza tiene como estrategia realizar la producción propia en terrenos de la empresa en lo que refiere a sus productos orgánicos, los cuales cuentan con certificación y destinan mayormente a los mercados de exportación. En cuanto a otros productos que se adquieren directamente de asociaciones de productores aliados en los departamentos de Cochabamba y La Paz, se tienen muchas dificultades para la certificación orgánica de los mismos, debido a los altos costos de los procesos de certificación y a la ausencia de políticas de apoyo a pequeños productores para que logren dar ese paso.

“el mercado italiano nos exige productos certificados, entonces sí o sí nosotros los tenemos que plantar, utilizamos nuestros terrenos en Tarata ahí tenemos manzana orgánica certificada, tenemos menta orgánica, tenemos manzanilla orgánica, los productores no lo pueden hacer porque necesariamente necesitan una subvención para poderlos producir desde la certificación, apoyo técnico etc.”

Certificación de SENASAG

La certificación de inocuidad alimentaria, la otorga SENASAG a través del registro sanitario. Naturaleza como empresa formal cumple con todos los requisitos exigidos para obtener esta certificación, sin embargo usualmente tropieza con la incapacidad de certificar su materia prima pues el proceso productivo está en manos de los productores quienes necesariamente requieren de un apoyo externo para lograr garantizar la inocuidad de sus productos, e incluso muchas veces no logran hacerlo debido a factores ajenos al sistema productivo, factores relacionados por ejemplo, con la carencia de agua potable para realizar el lavado de los mismos después de la cosecha en las zonas de producción. Ante esta situación Naturaleza decidió comprar los productos tal cual fueron cosechados y solicitar que los productores no los laven, incorporando el lavado y acondicionado de los productos en su proceso de producción.

“Finalmente nosotros podríamos ir al Desaguadero y comprar todo el camión (de jengibre peruano), pero iríamos en contra de toda nuestra filosofía. Nuestra filosofía es siempre es empezar a trabajar con nuestros productores, y como te



decía te compro el jengibre con tierra a comprar el jengibre del Perú, y yo lo lavo en la planta, pero estoy ayudando a un productor boliviano."

Por estas razones Naturaleza considera que los pequeños productores no tiene el apoyo necesario para lograr su mejor inserción a los mercados, en base a su experiencia la empresa afirma que un factor determinante para mejorar la competitividad de los pequeños productores es el apoyo y la asistencia técnica para lograr certificaciones necesarias, así como la provisión de equipamiento e infraestructura básica para las labores de cosecha y pos cosecha, además de frenar el ingreso de productos de contrabando que se venden a menor precio y no permiten que los pequeños productores sean competitivos.

"Necesariamente tiene que haber un apoyo de un tercero que vaya a garantizar los alimentos a nivel del productor y de pronto un mejor precio en sus productos en el mercado, y lo otro es que el jengibre llega también de contrabando esa es la tristeza. El productor para tener un buen sistema de inocuidad alimentaria de pronto va tener que subir el costo, pero si sube el costo ya no es competitivo con el jengibre que traen de contrabando del Perú."

En cuanto a los costos de la certificación de SENASAG para la empresa estos son significativos en cierta manera, más que por el costo que oscila entre 150 a 200 bolivianos, por los procesos que es necesario seguir para su obtención y el tiempo que toma cada trámite.

"Para que una empresa se desarrolle como una empresa formal en Bolivia, te estoy hablando de emitir una factura, tienes que estar inscrito en el NIT, si eres alimentos tienes que estar inscritos en el SENASAG quienes te hacen una visita por lo menos para verificar todos tus procesos con inocuidad alimentaria, tienes que cumplir con todos esos requisitos. SENASAG, tiene que aprobar cada etiqueta, cada cajita nueva tiene que estar aprobada por el SENASAG..."

Además de esto la empresa por tener diferentes líneas de productos y diferentes marcas requiere obtener el registro de SENAPI, lo cual en conjunto con SENASAG implica procesos caóticos que no ayudan a la eficiencia comercial de la empresa. Por ejemplo, si la etiqueta tarda tres meses en SENASAG, muchas veces SENAPI se puede tardar hasta 8 meses en registrar una marca, lo cual se ha exacerbado mucho más aun debido a la pandemia COVID-19, entonces muchas veces ocurre un desfase en el cual la marca ya está con registro de SENASAG pero no registrada SENAPI, lo cual a su vez es perjudicial para la empresa pues no pueden iniciar el proceso de comercialización y marketing hasta que ambos registros estén aprobados. Este desfase le representa un costo muy alto a la empresa por la inversión en tiempo y el considerable retraso en el proceso de comercialización de nuevos productos en épocas de gran demanda.

"Hay costos visibles... un registro SENASAG vale Bs.200, una etiqueta nueva si quieres lanzar un nuevo producto, el costo vale Bs.100, Bs.150 el problema es tener esos costos ocultos de tiempo y de inocuidad, y ahí vienen las regulaciones que más allá del costo es decir el SENASAG Bs.150, el SENAPI son como



Bs.200bs a 250, y ya se hacen Bs.500, como \$100. Entonces hay costos ocultos que no vez, si quieres poner un auditor que solo ve papeles y suma Bs.150 más Bs.200, son Bs.500 no es cierto, hay un costo mucho mayor que debería cuantificarse, cuando tú quieres abrir una empresa formal y de pronto importar y hacer tus propios productos entonces el costo es grande...Entonces el sistema no está pensado ni articulado para promover a que una empresa sea formal. No encajan los tiempos, no se habló SENAPI con SENASAG con todos para que un producto salga (certificado) más o menos en tres meses."

Contexto post-Covid-19

El factor más importante que afectó a Naturaleza durante la pandemia COVID-19 fue la inestabilidad, tanto por la crisis política de noviembre del 2019 como por la cuarentena que se determinó en el país para evitar la propagación del virus. Ambos factores afectaron principalmente la disponibilidad y los precios de la materia prima que utiliza la empresa para sus productos.

"El problema que hemos tenido es que llegue el jengibre a la planta de Tarata y hemos tenido bloqueos en Tarata, en algún momento no podíamos ni sacar producto ni meter materia prima; ha subido también el costo de la materia prima, casi me han duplicado el valor del jengibre por el aumento de la demanda. A nivel de mercado hubo mayor demanda, pero nuestros problemas han ido a nivel de producción por los costos de la materia prima que ha subido y la disponibilidad por el tema de la inestabilidad como los bloqueos, tanto de sacar productos como de meter materia prima."

Por otra parte, la pandemia COVID-19 ocasionó una mayor demanda por productos saludables lo cual en cierta forma hizo que exista una mayor demanda e interés por los productos de Naturaleza, especialmente los mates de jengibre, donde llegaron a comercializar el cien por ciento de su producción. Debido a esto, pese a las adversidades, la empresa aún continúa pujante y con planes de expandir su mercado, innovar en productos saludables y continuar exportando productos orgánicos a otros países.

"Este tiempo es un renacer de las personas que están cuidando su salud...dentro de nuestras proyecciones estamos empezando a abrir nuestra gama de productos saludables en otras presentaciones, por ejemplo, soft drinks²: estamos con té forma, té verde con limón, té verde con jengibre, té verde con jengibre y limón, nuestro New Age Tea³ tiene açai, pero es una versión soft drink... nosotros queremos dar otra opción más al mercado que sea algo saludable bajo en azúcar..."

² O "bebida saborizada".

³ Nueva línea de productos. El inglés *New Age Tea*, significa: Té de la Nueva Era.



Los aprendizajes de la experiencia de Naturaleza S.A.

La experiencia de Naturaleza sin duda nos transmite diferentes aprendizajes que pueden ser aplicados a otros emprendimientos entre los cuales destacan:

- ✓ **Mantener una buena relación de largo plazo y alcance con los proveedores de materia prima fue vital para la supervivencia de la empresa**, esto les aseguro el acceso a materia prima de alta calidad y en forma consistente, al mismo tiempo que brindo a los pequeños productores un mercado seguro para su producción a través de la realización de alianzas de compra y venta en el largo plazo.
- ✓ **La certificación de producción orgánica es muy costosa para los pequeños productores**, por lo cual la empresa tuvo que gestionar su propia producción orgánica en sus predios para asegurar su abastecimiento de productos orgánicos para el mercado de exportación.
- ✓ **Las estrategias de comercialización y promoción de sus productos son mas efectivas con el uso de redes sociales**, debido al bajo costo y a la amplia llegada que tienen en este momento las redes sociales a sus clientes, estos medios se han convertido en una excelente opción para dar a conocer sus productos y sus beneficios, además de convertirse en espacio de comercialización dinámicos, donde los clientes pueden inclusive hacer pedidos o realizar compras.
- ✓ **En cuanto a canales de distribución contar con el apoyo de distribuidores y subdistribuidores abarata los costos** de logística para la empresa y le permite a esta concentrarse en los procesos productivos, sin embargo, debido a los productos novedosos que Naturaleza ofrece, resulta esencial la capacitación a los distribuidores para que puedan explicar y orientar acerca de las bondades de sus productos a los consumidores.

Referencias

Entrevista a María Elena Anza Pérez, Gerente General de NATURALEZA S.A. realizada el 13 de noviembre de 2020. La Paz-Bolivia.

<https://www.facebook.com/frutteecologica>

http://www.frutte.bo/?fbclid=IwAR14VcEMjXWJ1u_A18E4TR7dibxRAvxGLuIjBI5aWNExloJbUUw3qnfykwo

Cómo citar este documento:

Mercado, Geovana (2020). Creando nuevas formas: La experiencia de la empresa Eco-social Naturaleza S.A. En: *Curso Virtual: Determinación de costos y experiencias de mercado en Bolivia*. La Paz: IPDRS - Interaprendizaje. Campo virtual por la tierra y el desarrollo rural. Paz: IPDRS – Swisscontact.