

**SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIA DE MERCADEO DE UN PRODUCTO, DESARROLLADO POR ASOCIACION TIKONEL  
San Martín Jilotepeque Chimaltenango.  
“Caja para Té”.**



**FOREST CONNECT  
ASOCIACION DE FORESTERIA COMUNITARIA DE GUATEMALA Ut'z Che'.  
Guatemala Octubre 2009**



## I. CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| I. CONTENIDO .....                               | 2  |
| 1. INTRODUCCION. ....                            | 3  |
| 2. OBJETIVOS: .....                              | 4  |
| 3. METODOLOGIA: .....                            | 4  |
| 4. DESARROLLO EMPRESARIAL DEL PRODUCTO: .....    | 5  |
| 5. RECUPERACIÓN DEL PROCESO MERCADOLÓGICO: ..... | 9  |
| 6. CONCLUSIONES: .....                           | 16 |
| 8. ANEXOS:.....                                  | 20 |
| 8.1 SIGLAS Y SIGNIFICADO. ....                   | 21 |
| 8.2 ORGANIZACIONES POTENCIALES DE APOYO: .....   | 22 |
| 8.3 BIBLIOGRAFÍA:.....                           | 23 |

## 1. INTRODUCCION.

La Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Ut'z Che', nace en el 2,006 mediante el esfuerzo de varias organizaciones inmersas en el desarrollo rural sobre todo en el manejo de los recursos naturales vistas como alternativas productivas en el marco de La Forestería Comunitaria en Guatemala.

Actualmente reúne a 25 organizaciones de base, todas son comunitarias ubicadas en 13 departamentos del país, cada una de las organizaciones cuentan con niveles distintos, organizativos, empresariales y comerciales, su rol es el de facilitar las oportunidades que conlleve el fortalecimiento institucional de sus socias y una de ellas es el establecimiento de alianza estratégica con La Organización de las Naciones Unidas Para la Agricultura y la Alimentación FAO, para facilitar el desarrollo de actividades de comunicación entre las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) vista como grandes potenciales de la economía familiar sobre todo al país en el área rural.

En el marco del proyecto en ejecución por ambas partes, surge esta “**Sistematización de Experiencia exitosa de mercadeo de productos y encadenamiento productivo forestal**”. Específicamente en este documento se sistematiza la experiencia de mercadeo de un producto forestal desarrollado por La Asociación TIKONEL, concluido con el producto “Caja Para Té”, ubicado en el Municipio de San Martín Jilotepeque a 71 kms. De ciudad Guatemala.

El objetivo central del proyecto es el de CONECTAR la micro, pequeñas y medianas empresas forestales a los programas forestales nacionales PFN, acceso a mercados y articular con entes proveedores de servicios, que puedan contribuir en el fortalecimiento de las capacidades locales, en términos empresariales sin perder de vista la responsabilidad social.

Este documento contribuye en una de las actividades del proyecto, que permita disponer a la MIPYMES forestales de herramientas e instrumentos informativos basados en experiencias exitosas propias locales. Para ello con el aval de La Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Ut'z Che' y de los líderes de la Asociación TIKONEL, se logra generar este instrumento, que contribuya a las demás MIPYMES en tomar sus propias decisiones y compromisos previos que conlleva el desarrollo empresarial de una MIPYME.

El documento contiene 2 apartados principales, la primera es el análisis del punto de partida con cuál producto se sistematiza la experiencia, gracias a los líderes y responsables de comercialización en TIKONEL por facilitar informaciones administrativas sobre todo lo relacionado con comercialización que haya permitido seleccionar el producto. Como parte del punto de partida se apoyó con las herramientas de Análisis y Desarrollo de Mercado **AyDM** construido por la FAO, lo que contribuyó en realizar un análisis breve del desarrollo empresarial del producto.

La segunda parte es el análisis de recuperación del proceso mercadológico desarrollado por TIKONEL, lo cual se analizaron los elementos de Ciclo de vida del producto, una revisión sobre el sector industrial en el que participa el producto y por último un análisis de aplicación de la mezcla de mercadeo (producto, precio, promoción y plaza). Como puntos de llegada, relacionado a los dos apartados anteriores se listan varias **conclusiones** y las **lecciones aprendidas** encontradas en esta sistematización, consideradas como la esencia de esta

sistematización que permita a las demás MIPYMES forestales tomar en cuenta previo al desarrollo de determinados productos hacia el acceso a mercados.

## 2. OBJETIVOS:

Sistematizar una experiencia exitosa de mercadeo de productos forestales, encadenamiento productivo y cadena de valor, sobre las MIPYMES forestales de un miembro de la Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Ut'z Che' y que sea capaz de poder replicar a las demás organizaciones forestales comunitarias a nivel nacional.

El enfoque principal de este documento es **sistematizar la experiencia de una MIPYME Forestal, con énfasis en el mercadeo de un producto forestal**, que facilite replicarse por otras MIPYMES forestales en Guatemala.

## 3. METODOLOGIA:

Para desarrollar este documento posterior a la planificación aprobada por la Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Ut'z Che', se apoyó en cinco procesos:

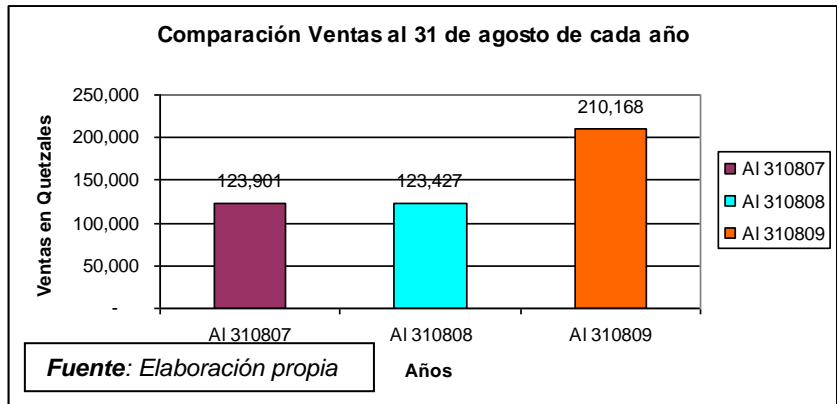
- a) Con el plan de trabajo de la Consultoría se coordinó con el responsable de Comercialización en la Ut'z Che' para la autorización de la sistematización de experiencia de mercadeo de un producto que desarrolla la Asociación TIKONEL.
- b) Se procedió a investigar documentos de apoyo que permita interiorizar la sistematización, para ello se contaron con los siguientes documentos: El diagnóstico participativo general con que cuenta la Ut'z Che'; diagnóstico del proyecto Forest Connect, sobre las MIPYMES forestales en Guatemala, realizado por el Instituto de Incidencia Ambiental con el apoyo de la FAO; Plan de negocios de Tikonel 2008 - 2012, diagnósticos actualizados, el estudio de mercado de TIKONEL realizado a finales del 2,007, diagnóstico potencial a las exportaciones y plan de internacionalización a las exportaciones facilitados por el Programa Apoyo para las Exportaciones APEX, informes de evaluación en los últimos dos años; Manual de campo de **AyDM Análisis y Desarrollo de Mercado** de la FAO.
- c) Se realizó una visita de campo para conocer la situación actual y sus perspectivas de toda la cadena, vivero, plantaciones, Carpintería (transformación), con prioridad al elemento de la Comercialización, para ello se fueron tomando apuntes y algunas fotografías.
- d) Posterior a la visita en campo, se realizó una reunión con Junta Directiva y responsables de Comercialización en TIKONEL, para que realimentaran los insumos observados en campo.
- e) Con toda la información recopilada se procedió a sistematizarlo, a través de trabajo de gabinete, realizando la estructuración del documento de la sistematización, al concluir esta primera etapa se envía a la Ut'z Che' para su revisión y los comentarios respectivos.

#### 4. DESARROLLO EMPRESARIAL DEL PRODUCTO:

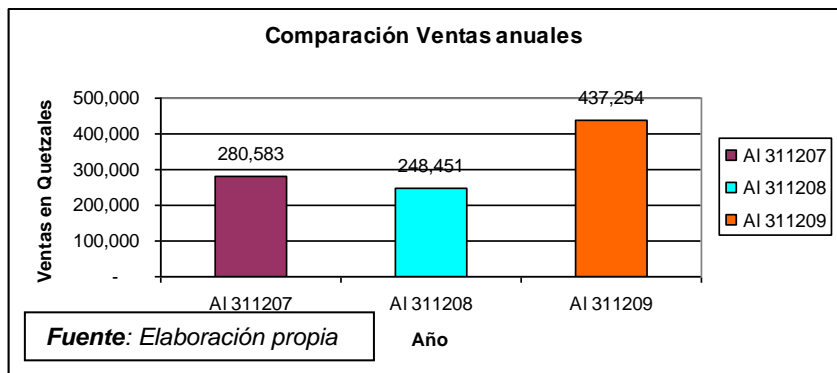
##### Punto de partida:

Previo a sistematizar la experiencia de un producto en la organización TIKONEL, se analizó información de ventas tanto en valores y en unidades para poder seleccionar el producto.

Tomando como punto de partida, se tomaron los registros de las ventas cerradas al 31 de agosto de cada año desde el 2,007 ya que para esta sistematización se contó con información actualizada al 31 de agosto 2,009, de tal forma esta gráfica nos permite identificar el nivel de ventas globales generadas al 31 de agosto de cada de cada año.

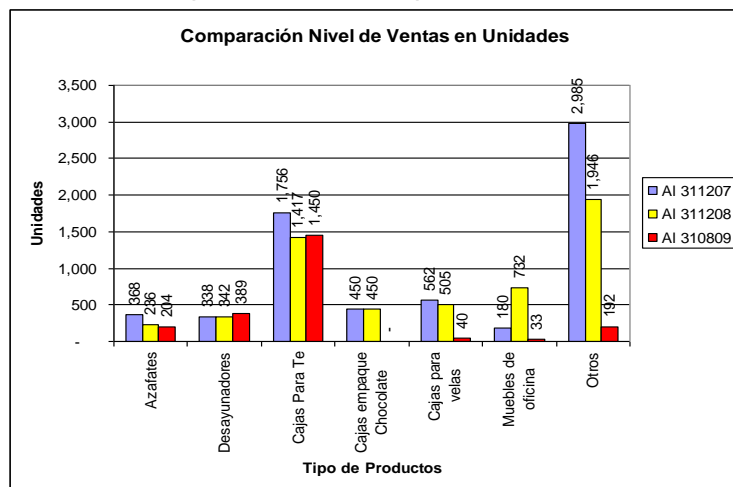


La siguiente gráfica nos muestra el nivel de ventas cerradas anualmente principalmente del 2,007 y 2,008, en el caso del 2,009 los responsables de comercialización aclaran que este dato proporcionado son ventas proyectadas para este año, comparado con lo alcanzado al 31 de agosto,



según gráfica anterior, nos indica el 48% de ventas alcanzadas, a si mismo informan que con las ventas generadas en Septiembre han alcanzado ya el nivel de ventas logradas que del 2,008, se espera que en los últimos 3 meses de lo queda del año, superen aun la ventas.

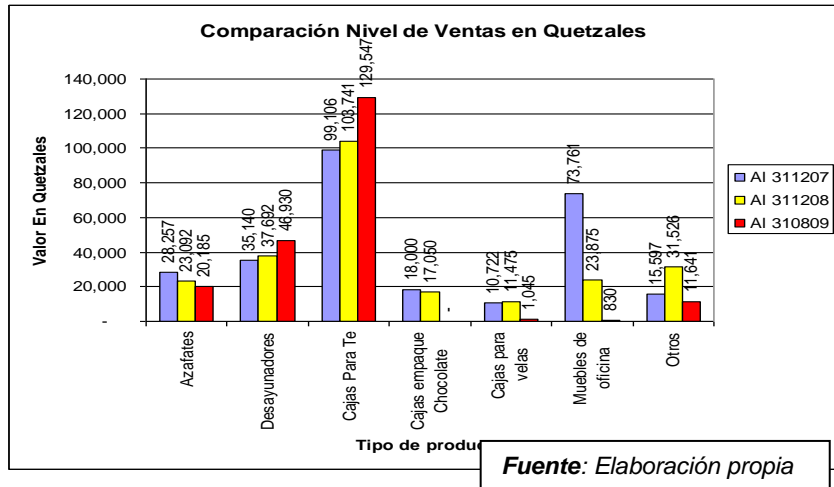
A partir de esta gráfica inicia el análisis por productos, se han considerado 7 tipos de productos en accesorios para el hogar con valor agregado en madera, 1: Azafates, 2: Desayunadores, 3: Cajas para te, 4: Cajas Empaque de Chocolate, 5: Cajas para velas, 6: Muebles de oficina y 7: otros (en este último existen varios productos vendidos en volúmenes pequeños) de tal forma se ha consolidado en otros.



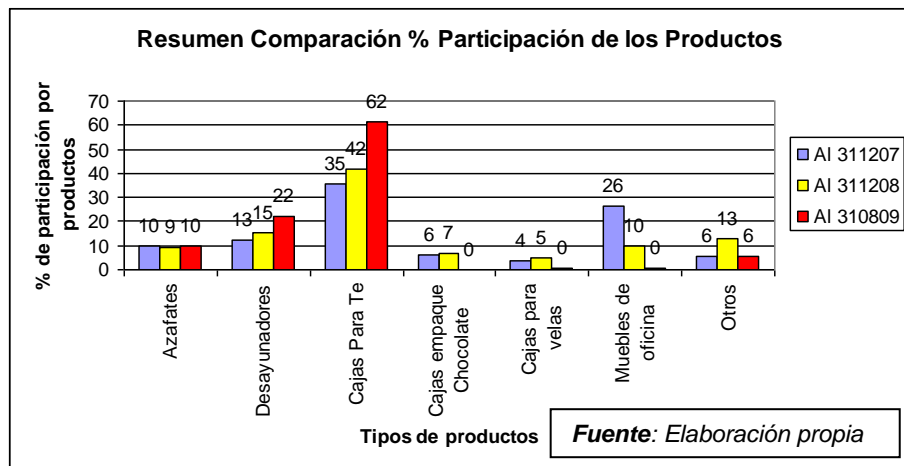
Fuente: Elaboración propia

El análisis de esta gráfica de los 7 productos segmentados, las ventas en unidades anualmente encontramos que son las **Cajas para té**, considerado como uno de los productos estrella. Al final se decidirá si en las demás gráficas se mantiene este producto.

La siguiente gráfica nos muestra el nivel de ventas realizadas en valores comparado a la gráfica anterior, lo que indica que La **Caja para Te**, sigue siendo el producto estrella, ya que anualmente continua el crecimiento del nivel de ventas de este producto. En promedio se estima un 14% de crecimiento anualmente.



Finalmente con esta gráfica se decide la selección del producto a sistematizar, indicándonos que Las **Cajas Para Te**, porcentualmente y anualmente tiene un crecimiento acertado, ya que el 2,007 alcanzó el 35%, 2,008, 42% y 2,009 el 62% del 100% de unidades y en valores vendidos.



Previo a que se concluyera la sistematización de experiencia de mercadeo del producto “**Caja para Té**”, se analizó el tiempo de producción y comercialización de dicho producto, partiendo desde el año 2001, por carencia de información en ese período se consideró a partir del 2,007 en adelante lo cual se resumió que el porcentaje de crecimiento de esta caja para te, oscila entre 35%, 48% y 62% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente. Tal como se resalta en el análisis del ciclo de vida del producto, es necesario planificar el tiempo de introducción por unos 6 meses, luego anualmente se evalúa a través de esta herramienta de “análisis del ciclo de vida”, el resultado de este análisis es importante para la toma de decisión, si se continúa con la producción de determinado producto, en el caso para esta caja para te, anualmente indica que vale la pena continuar dado los porcentajes de crecimiento, es decir en vez de decaer sigue en crecimiento.

A continuación se realiza un análisis breve de las cuatro áreas de desarrollo empresarial del producto “**Caja Para Te**”:

## a) Mercado / Economía:

Este producto se puede elaborar en dos especies de madera, las oscuras generalmente son elaboradas con madera de Aliso (*alnus Jorullensis*) y en claro son elaboradas con madera de ciprés (*cupressus lusitánica*), en ambos colores por las texturas preciosas de la madera muestran una alta calidad. Actualmente por los volúmenes que se manejan, la materia prima son provenientes de plantaciones voluntarias propias de los agricultores de la zona especialmente el aliso, en el caso de ciprés son materias primas adquiridas en otros aserraderos de la zona.

Mas adelante se medirá el ciclo de vida del producto sin embargo se nota que tiene mucho potencial en el mercado. La Capacidad instalada de la planta los limita a poder cubrir nuevos nichos de mercado para ampliar la participación en el mercado, alcanzando en el año 2006 solamente el 3.3% de participación dentro del mercado nacional. Por lo tanto, es imperativo inyectar de urgencia capital de trabajo si se quiere participar más en el mercado y ser rentables financieramente, tal como muestra el plan de negocios<sup>1</sup>.

Es importante que para el producto conserve sus clientes actuales (CEMACO, WAL\*MART, D MUSEO y OTROS), ya que es un producto de mayor demanda; a si mismo es importante ampliar la cobertura de clientes con un incremento en las fuerza de ventas para poder cubrir o mejorar su participación de mercado; siempre y cuando se cumpla con la mejora de la capacidad instalada de la planta. Para el canal de Comercialización se debe mejorar y estudiar la posibilidad de establecer algunos puntos de venta directo y ubicarlos en lugares estratégicos en la Ciudad.

Económicamente la “Caja para Te” es un producto con margen de utilidad aceptable, posterior a todos los costos y gastos (producción, administración y ventas) aun queda un margen de utilidad del 20% de acuerdo a los análisis realizado de los tres productos estrellas (azafates, desayunadores y cajas para te); aunque se debe considerar que la “caja para te” es el tercer producto con alto porcentaje de rentabilidad pero en términos de volumen de ventas y participación en el mercado es el mas demandado.

Una de las competencias desarrolladas para este producto es el concepto de **innovación**, ya que al inicio de insertar al mercado se inició solamente con colores claro / natural, en 4 divisiones para distintos sabores de te; luego se fueron **diseñando y desarrollando en nuevos colores y tamaños**, en cuanto a colores surge el café oscuro, luego se trabajó un tiempo en colores craquelado, actualmente se desarrolla una nueva línea **combinadas con textiles**, los textiles son proveídos por las señoras en su mayoría son esposas de los silvicultores, la demanda de ésta línea es aceptable según los sondeos realizados. En cuanto a tamaño ha surgido de 2, 6 y 8 divisiones.



<sup>1</sup> Estudio de mercado Sacalá, Noviembre 2,007.

## **b) Manejo de Recursos / Medio Ambiente:**

La disponibilidad de materias primas al producto hasta el momento es suficiente, debe mencionarse aunque exista madera en campo, se debe planificar eficientemente el aprovechamiento racional de las plantaciones y que permita rotar la cadena productiva, con el fin de evitar riesgos futuros no solamente la disposición de materias primas si no también el deterioro al medio ambiente.

Considerando el período desde la siembra de los arbolitos en campo, su manejo y cosecha son períodos de largo plazo de tal forma para mantener la cadena se debe planificar bien este proceso. Especialmente la especie de Ciprés que se tarda más tiempo que el pino y aliso, en el caso de aliso es una especie muy ventajosa ya que su crecimiento es rápido, puede regenerar en dos – tres veces después de la cosecha lo cual implica ahorro en no sembrar nuevamente arbolitos en el mismo área cosechado, además de ello es una especie que contribuye a la restauración del suelo por la cantidad de materia orgánica que proporciona y es muy útil para sombra de café que muchos de los agricultores aprovechan este potencial.

## **c) Social / Institucional:**

“La Cajá para Té” ha contribuido en el desarrollo social por ejemplo durante el período del 2,009 ha generado ingresos totales por Q. 32,250, equivalente a un 25% sobre las ventas generadas; si se toma la participación de 8 colaboradores en promedio les ha generado por arriba de Q. 4,000 por persona = US\$ 500. Además de que participan en la producción de otros productos como azafates, desayunadores, etc.

De igual forma genera ingresos para los proveedores de materias primas incluyendo madera, barnices, tintes, lijas, clavos, textiles, etc. equivalente en un 30% sobre los costos de producción y es casi lo mismo que los ingresos que ha generado de mano de obra.

Las materias primas utilizadas los proveedores ya son conocedores del destino de sus productos, en algunos casos han agregado valor de sus productos contribuyendo en la generación de desarrollo de capacidades para el uso de sus productos, es decir no solamente les ha interesado la venta si no también asistir técnicamente en sus aplicaciones a efecto de eficientizar las mismas, por otro lado los colaboradores que producen este producto, cuentan con el expertis necesario muestra de ello es que se mantiene y cada vez se mejora la calidad, un estudio realizado en el 2008 por el Programa Apoyo para las Exportaciones APEX indica que este producto es apto para la exportación por su calidad<sup>2</sup>.

## **d) Ciencia y Tecnología:**

Algunas maquinarias están obsoletas y subutilizadas, esta parte se relaciona con el sistema de producción que se está aplicando, no obstante se nota una debilidad en cuanto a tiempo y movimientos del equipo que permita una mejor productividad, ya que se carece de equipo de aserrado y dimensionamiento de la madera, actualmente se tiene una sierra que dimensiona la madera sin embargo se cuantifica en un 40-50% de desperdicio y que esto repercute en los costos de producción.

---

<sup>2</sup> Diagnóstico potencial para la exportación (Desarrollado por el Programa APEX).

Los colaboradores tampoco cuentan con el equipo necesario y seguro para su protección, esto ha repercutido en algunos accidentes mínimos, pues deben haber prioridad para ambos, tanto para los colaboradores en entender el uso de los equipos y que no es por incomodidad si no por seguridad, a los directivos y ejecutivos de la organización en proyectar inversiones de compra de equipo de protección necesario y a la vez desarrollar planes de capacitación sobre los mismo. Estas dos colaboraciones contribuirán en la seguridad de ambas partes y la imagen empresarial.

Es determinante la incorporación de tecnología sobre equipos e instalaciones en este caso al Taller de producción, (la carpintería), se vería altamente beneficiada con la incorporación de tecnología básica en las líneas de producción, que además mejorará el diseño de los procesos de producción que incluye control de calidad de los productos.

Es necesario que para una proyección acelerada de participación del producto en el mercado, se debe mejorar las instalaciones e infraestructura donde se transforman los mismos, ya que no cuenta con las regulaciones de seguridad y servicio efectivo a los colaboradores, tales como el área de trabajo con piso de tierra, falta de servicios sanitarios, espacio inadecuado para la oficina, mezcla de productos con los accesorios en bodega.

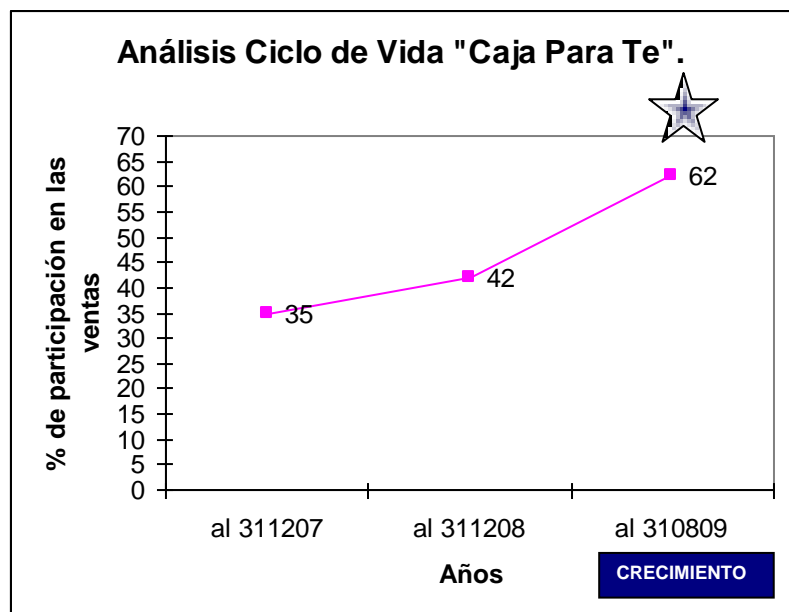
Para facilitar los controles se debe contar con equipo de oficina para labores administrativas, esto permitirá llevar un buen control en los procesos de desarrollo del producto. Tecnológicamente es un factor que debe fortalecerse para aprovechar las distintas potencialidades; aspectos como la utilización de Internet, la página Web y otros sistemas de información de mercados son importantes para una buena administración y sostenibilidad.

## 5. RECUPERACIÓN DEL PROCESO MERCADOLÓGICO:

### 5.1 Análisis del Ciclo de Vida del Producto, "Caja Para Té":

Este producto "Caja para Té" al 31 de agosto del 2009, considerada las estadísticas de los últimos 3 años, se encuentra en la etapa de **CRECIMIENTO**.

Sin considerar los porcentajes del 2006 hacia atrás, podemos notar que en el 2007 tuvo una participación en el mercado del 35%, en el 2008 42% y en lo que va del año 2009 ha superado que del 2008 en un 62%, con este crecimiento alcanza los objetivos mercado lógicos ya que anualmente ha estado incrementando su participación en el Mercado.



Otras características consideradas en este análisis son: nivel de ventas, notando incrementos considerables entre Q. 99,000 en el 2007, Q. 103,000 en el 2008 y Q. 129,000 a finales de agosto 2009; a si mismo como se mencionaba en el área de Mercado en Desarrollo Empresarial el margen de utilidad bruta alcanza en un 20% y utilidad neta del 11% deduciendo todos los costos y gastos, esto pues ha permitido un flujo de caja aceptable, las adaptaciones e innovaciones realizadas al producto son aceptados por los clientes, lo cual ha permitido mantener e incrementar su participación en el mercado ante otros rivales (competidores).

## 5.2 Análisis del Sector Industrial:

Los productos en madera que produce TIKONEL a través de la marca Sacalá, tal como otras artesanías en el país no se encuentran definidas específicamente dentro de la clasificación utilizada por el Banco de Guatemala para integrar el Producto Interno Bruto (PIB) ni dentro de las partidas arancelarias utilizadas internacionalmente en el comercio exterior por la Superintendencia de Administración Tributaria SAT y tampoco dentro de la clasificación utilizada por el Instituto Nacional de Estadísticas INE.

Al analizar la integración del PIB, dentro de la rama industrial, se encuentra el registro de tres partidas que encierran la variedad de artículos producidos por TIKONEL, siendo estas partidas:

- a) Industria de madera y del corcho, excepto la fabricación de muebles.
- b) Fabricación de muebles y accesorios.
- c) Industrias manufactureras diversas.

Para el efecto de esta sistematización de la Caja para Te, enfocaremos en el renglón de **Fabricación de muebles y accesorios.**

A lo largo de la experiencia de TIKONEL en el desarrollo comercial de este producto de alguna manera ha enfrentado los cinco elementos del Sector Industrial<sup>3</sup>:

1. Competidores potenciales.
2. Compradores.
3. Rivalidad.
4. Sustitutos y
5. Proveedores.

El producto sistematizado no tiene competencias directas especialmente en la zona de cobertura de producción, por lo que es necesario implementar economías de escala a través de una gama de otros productos similares, que contribuya en la protección de la marca y lealtad a los clientes.

En el elemento de compradores se debe conservar y cuidar la cartera de clientes, sobre todo en mejorar el poder de negociación ante potenciales nuevos clientes que en algunas ocasiones son limitantes, para ello los responsables de comercialización deben estar seguros de las características e imagen del producto a través del valor agregado que contribuye en la

---

<sup>3</sup> Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

generación de empleo, ingresos y al medio ambiente, elementos que se pueden aprovechar ante la rivalidad de productos sustitutos aunque por precio variaría.

El gran reto de estos productos especialmente con la Caja para Té, es al momento de iniciar la exportación, ya que la dinámica del mercado externo se verá la necesidad de tener el poder de negociación y capacidad de gestión ante los rivales, por ejemplo ante toda la competencia de productos asiáticos sobre todo por los precios bajos. Por lo que es vital mejorar la imagen del producto añadiendo características más llamativas, mejorar los servicios al cliente, implementación de promociones y desarrollar nuevos estilos o combinaciones del producto.

Hoy en día los productos sustitutos continúan, ya sean por precios, gustos, etc., por ejemplo el consumidor de te en vez de tener los distintos sabores en cajitas de madera, algunos prefieran mantener en cajitas de cartón o en los mismos empaque del producto, también algunos acostumbran colocar en cestas de fibras o plástico a modo de ahorro familiar.

En cuanto a proveedores, es importante el desarrollo de la producción en serie o en línea, que contribuya en mejorar el poder de negociación ante los proveedores; de lo contrario al tratarse en pedidos pequeños o de baja escala seguramente el proveedor es el que tendrá el poder de negociación, por los costos de transporte, de distribución, etc.

### 5.3 Análisis de Aplicación de Marketing Mix:

#### 5.3.1 Producto:

En términos generales en esta sistematización se nota la promoción en el mercado alrededor de 75 tipos de productos en la línea de decoración y accesorios para el hogar, entre algunos podemos mencionar:

|    |                    |    |                       |
|----|--------------------|----|-----------------------|
| 1  | Desayunadores      | 12 | Tequileros            |
| 2  | Exhibidores        | 13 | Caja de Habanos       |
| 3  | Cajas para te      | 14 | Caja para Flores      |
| 4  | Servilleteros      | 15 | Empaques de Café      |
| 5  | Aisladores         | 16 | Floreros              |
| 6  | Tabla para Sushi   | 17 | Marcos para fotos     |
| 7  | Azafates           | 18 | Porta mayordomo       |
| 8  | Portarretratos     | 19 | Organizadores de mesa |
| 9  | Paneras            | 20 | Cajitas para USB      |
| 10 | Hueveros           | 21 | Porta CD              |
| 11 | Porta servilletero | 22 | Porta celulares       |
| 12 | Porta velas        | 23 | Otros                 |

Entre toda esta gama se eligió a la **Caja para te** a efecto de la Sistematización, tal como se mencionó en el área de mercado, la calidad del producto es muy buena a pesar de la gran variedad, el diseño de producto a principio fue desarrollado solamente para CEMACO sin embargo por la demanda se ha expandido con otros clientes, como D-Museo, Los Hiper Paiz, etc.

Una de las características del producto es la calidad de la materia prima utilizada en cuanto a madera ya que es elaborada en especies de Ciprés, Aliso y Pino. Materia prima que proviene de los bosques renovables y que requieren como mínimo 8 años del cultivo para tener el nivel de maduración suficiente para ser utilizados.

Para poder acceder este tipo de productos “forestales” en los nichos de mercado como CEMACO, Hiper Paiz, D-Museo, es importante considerar 3 elementos: a) La **innovación** constante del producto, es decir su diseño y el servicio que se puede obtener del producto; b) **Calidad**, se debe tener en mente antes de presentarle a cualquier cliente el producto con cero error; c) **Precio** aceptable, si el producto es innovador y de buena calidad pero si el costo es altísimo, seguramente nadie adquirirá, en este último se debe tener mucho cuidado considerado bajo la forma de producción los costos que esto ha implicado y la agresividad de poder atender a los clientes.

La Marca del producto “Caja para Té” “**Sacalá**”, aun no está registrada, considerada como una debilidad fuerte, ya que al tiempo que lleva en el mercado corre un gran riesgo de que aparezca otro similar.

En cuanto a empaque y embalaje aun no se tiene diseñado, solamente se utilizan papeles craft para su envoltura durante el transporte hacia los clientes y con una bolsa plástica. Esta práctica pues ha contribuido en no incrementar los costos, sin embargo la imagen del producto contra un empaque mucho más diseñada debería aportar mejor valor de tal forma que sea más llamativo a los consumidores.

El producto “**Caja Para Té**”, puede ser utilizado no solo para te, que en algunos sondeos realizados los consumidores mencionan que podrían darle otro uso, como guarda joyas, guarda monedas, etc. esto pues indica que de la caja se obtendrían otros servicios.

Para del desarrollo de determinado producto, como el caso de la “Caja para Te”, en primer instancia se sugiere el desarrollo de un **estudio de mercado** previo, es decir conocer la demanda o los requerimientos de los consumidores, sin embargo con esta “Caja para Té”, a través de la experiencia de Kiej de los Bosques en el acceso a mercado, contribuyó para posicionar el producto en las cadenas de tiendas de CEMACO, sin que se realizar un estudio de mercado.

*El aprendizaje adquirido en este elemento es la falta de innovación y desarrollo de nuevos productos, sin embargo TIKONEL por sus relaciones estratégicas con otras instituciones como AGEXPORT a través de la Comisión de Artesanía, Misión de Taiwán y AGER, se han podido desarrollar nuevas líneas de productos y valorar también que algunos de los clientes como Integrarte y Kiej de los Bosques han requerido algunos productos exclusivos pues también se les ha desarrollado y que son propiedades de ellos.*

### **5.3.2 Precio:**

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos, mientras los otros elementos producen costos; el precio también es uno de los elementos más flexibles, se puede modificar rápidamente a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal.

Los precios de los productos en madera en TIKONEL en general tienen una estructura ya definida mediante una base de datos “COTIZADOR” que al ingresar el número de pie tablar automática calcula los costos.

Hay que considerar que el cotizador ha sido eficiente para el cálculo de los costos totales de producción no obstante se tienen debilidades de contar con los costos totales y que reflejen los márgenes de utilidades con certeza, a grandes rasgos se hizo un análisis sobre los costos y precios actuales de la Caja para Té, deduciendo los gastos de ventas y administración en porcentajes proporcionales teóricamente nos refleja un margen de utilidad neta del 11%.

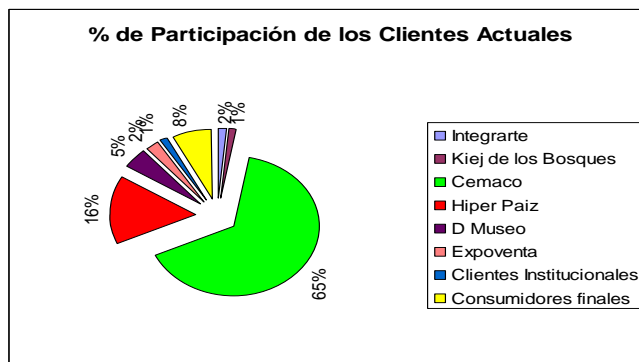
Lo anterior debe tomarse en cuenta para proyecciones financieras reales ya que si los costos no estén incluidos en los precios de ventas, generaría distorsión de resultados financieros.

TIKONEL tiene entre sus políticas de precios, ha considerado márgenes de contribución sobre los costos de producción de 35%, 45% y 50% para mayoristas, detallistas y consumidores finales respectivamente, esta política ha permitido negociar con los clientes. Esto se aplicó como parte de la política de descuentos de acuerdo al tipo de clientes.

Una de las grandes ventajas de este producto es la generación de valor agregado y prácticamente cumple con la estrategia de diferenciación, considerado desde el punto de vista que es un producto proveniente de la “cadena productiva forestal”, además contribuye a la protección del ecosistema, de tal forma se debe remarcar en la estrategia publicitaria.

Otro valor agregado que podría obtener el precio de este producto, es la certificación de la materia que conlleva específicamente la madera, ya que si se piensa en el corto plazo iniciar procesos de exportación lo ideal sería remarcar la certificación de la materia prima lo cual se apoyará con estrategia publicitaria por ser un producto amigable con el ambiente.

En los períodos de pago es un factor de importancia para TIKONEL y que a la vez es un tabú para la dinámica empresarial ya que *no cuenta con flujo de efectivo disponible*; al notar que la participación de sus clientes los 2 clientes mayoritarios son **CEMACO e HIPER PAIZ** ubicados 65% y 16% respectivamente, considerando que los productos entregados a estos clientes *son en Consignación entre 30 a 90 días de pago a diferencia de un 19% de los clientes que compran al contado con la política del 50% de anticipo y el resto al momento de entrega los productos, Constituye un gran riesgo para la operación eficaz de la organización.*



Fuente: Elaboración propia con base informes de comercialización al 31 de agosto 2009

Para este elemento de marketing, es el de conocer claramente sus costos de producción, realizar una comparación<sup>4</sup> de precios en el mercado con similitud de los productos que se lancen y tener políticas de precios bien definidos es decir proponer un precio máximo, intermedio y el mínimo hasta donde se puede negociar, siempre y cuando le sea rentable a la organización.

### 5.3.3 Promoción:

En este elemento de la mezcla de marketing, para Tikonel es parte de su dinámica gestión de desarrollo en promoción comercial de los productos, a través de los distintos aliados estratégicos, como **AGEXPORT** a través de la Comisión de Artesanías; Asociación Gremial del Empresariado Rural –**AGER**-; Ministerio de Economía de Guatemala **MINECO**; Proyecto Apoyo a Mypes – **Unión Europea – MINECO**; **Misión de Taiwán**, y a partir de junio de este año se ha iniciado a participar en la Comisión Interinstitucional de **Comercio Justo y Solidario** bajo el Viceministerio de Comercio Exterior en el Ministerio de Economía, a partir de esta experiencia Tikonel junto con La **Asociación AJ'QUEN** lideran las iniciativas de organización de productores y acceso a mercados.

La **Caja para Te**, se ha logrado promocionar en eventos de promoción comercial como Expomueble Centroamérica, Feria Centroamericana de Artesanías (New World Craft) y Misiones Comerciales, ruedas de negocios, a través de estos eventos se han podido realizar ventas directas a consumidores finales tal como aparece en la gráfica anterior y generación de nuevos contactos, en estos eventos se han aprovechado para identificar clientes potenciales.

Otra estrategia utilizada es la de Relaciones Públicas, a través de la participación en exposiciones en eventos institucionales como el Encuentro con el Migrante, actividades nacionales artesanales y de pequeñas y medianas empresas promovidos por El Ministerio de Economía, cierre de los componentes de programas en el Proyecto Apoyo a Mypes; exposiciones en asambleas generales o eventos navideños promovidos por AGER, Wal\*Mart y a nivel regional ACICAFOC.

Parte del aprendizaje adquirida por TIKONEL, que en toda participación de promoción comercial se debe preparar con anterioridad materiales promocionales que pueden ser tarjetas de presentación, volantes, trifoliales, carpetas, banners entre otros. Esta estrategia es importante para el posicionamiento de la marca y del producto, además de ello para todas las participaciones en reuniones, conferencias, seminarios, siempre se debe contar con tarjetas de presentación que contenga datos de contactos, sobre todo números de teléfonos, e-mail y si algunos tengan acceso puedan visitar la página web.

*En resumen para implementar estas estrategias en este elemento de la mezcla, conlleva inversión lo cual se debe evaluar la capacidad empresarial para sufragar todo, o bien encontrar los espacios institucionales externas a la organización que permita establecer relaciones de alianzas estratégicas.*

---

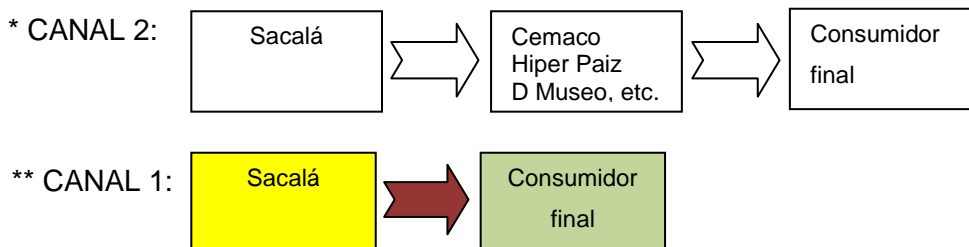
<sup>4</sup> Conocido como benchmarking: Es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos en la oferta de los mercados que consiste en la comparación del desempeño de una empresa con otra.

## Plaza – Distribución:

Un canal de distribución es el conjunto de personas y empresas que intervienen en el flujo de la propiedad de un producto, que en muchas ocasiones no se puede dejar de mencionar los intermediarios regularmente son empresas lucrativas que dan servicios relacionados directamente a la compra-venta de cualquier producto.

El intermediario nunca obtiene la propiedad de los productos pero sí tiene todo un proceso de transferencia hasta el consumidor final.

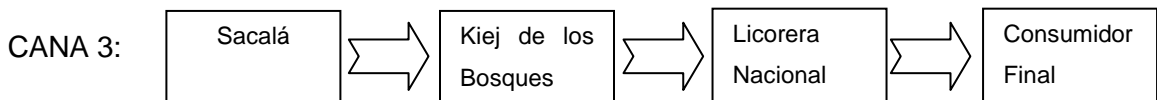
Para el caso de TIKONEL, el producto **Caja para Te**, desarrolla 2 canales de comercialización, tal como se ilustra en la siguiente imagen:



\* En el CANAL 2, considerado como el canal convencional corto, se encuentran 1 intermediario que puede ser CEMACO, Hiper Paiz, D Museo, etc., para poder transferir el producto hacia el consumidor final, se debe considerar que el 92% de las ventas son desarrolladas bajo este canal, lo cual generaliza en volumen de ventas en unidades y en valores, participación del producto dentro del total de la gama.

\*\* Por otro lado también está el CANAL 1, que representa el 8% de las ventas desarrolladas, especialmente las ventas desarrolladas a través de ferias, exposiciones comerciales e institucionales y ventas directas en oficina.

Vale mencionar que en otros productos en algunos casos se recurre al CANAL 3, con participación más de 1 intermediario tal es los empaques de Caja de Chocolate, Ron Zacapa, que son contratos logrados a través de Kiej de Los Bosques, para luego transferir a Licorera Nacional y este distribuye directamente en sus tiendas a detalle.



Las diferencias entre estos canales que ha desarrollado TIKONEL, son por ejemplo en el caso para el canal, debe disponer de inventarios con productos en stock, lo cual requiere de inversión fija. Mientras que en el canal 2 y 3 son contra-pedidos, es decir se produce lo que ya tiene mercado.

*El aprendizaje adquirida a lo largo de la experiencia de TIKONEL, es la claridad en sus costos de producción que al final repercute en la toma de decisión y poder de negociación que permita concretar los negocios oportunamente. Por otro lado los análisis financieros desarrollados en TIKONEL indican que lo ideal es reducir en la medida lo posible la cantidad de intermediarios,*

esto pues ha sido un éxito para TIKONEL a partir de mayo del 2006, cuando Kiej de Los Bosques cede el mercado directamente este es uno de los paradigmas positivos en el desarrollo empresarial de TIKONEL.

Tal como se menciona en la teoría, no se debe ver el Intermediario de forma negativa, ya que esto depende de la capacidad del productor o el ente que impulsa el producto hacia el mercado, lo cual **“es necesario la claridad en los costos y precios y que la relación comercial sea gana-gana”**.

## 6. CONCLUSIONES:

1. El ingreso de este producto en el mercado se inició aproximadamente en el 2,001 a través de Kiej de los Bosques, que en principio el acceso a mercado la realizó Kiej, esto de alguna manera careció el desarrollo de las capacidades locales para la realización de la labor empresarial mercadológicamente. Al momento de consultar a los líderes actuales o al responsable de ventas por no contar con información estadística de las ventas del 2,005 hacia atrás mucho menos documentos donde se pueda verificar, se resume que la información no se manejó en Tikonel. Obviamente limita realizar un profundo análisis de todos los elementos mercadológicos, sin embargo a pesar de que desde en el 2,001 se inició la promoción de este producto, con los análisis realizados en esta sistematización basado en estadísticas de los últimos 3 años se pudo generar información ya que ahora son manejados por Tikonel, contando con soportes (facturas e informes contables) donde se pueden consultar.

2. El ciclo de vida del producto “Caja para Té” según esta sistematización continúa en crecimiento y el estudio de mercado realizado en noviembre del 2,007 indica una potencialidad fuerte de mercado nacional que se podría aprovechar para este producto, más aun si se innova cada vez y lograr la gestión de financiamiento blando para disponer de producto en Stock que permitiría surtir a los clientes a tiempo. Su estrategia de crecimiento es la de penetración de mercado, ya que sigue el mismo producto y en el mismo mercado “nacional”.

3. En el apartado de lecciones aprendidas se hace ver las implicaciones que se tiene para poder posicionar cualquier producto en el mercado; este es parte del análisis del ciclo de vida que se debe hacer para todo producto, tal es el caso de la “Caja para Té”, en principio se tuvo que invertir bastante dinero desde el desarrollo del prototipo (muestra), luego promocionar: es decir regalar varias unidades a varias personas o clientes como estrategia de posicionamiento luego se inicia su producción definitiva, como se menciona anteriormente, la clave está el diseño del producto, la calidad y la flexibilidad del costo, al tener estos 3 elementos, la labor de promoción comercial es clave para lograr el posicionamiento del producto, participar en ferias, buscar clientes distribuidores, hasta que se consiga un cliente fijo, en cuanto a tiempo va depender de lo innovador que es el producto, sin embargo es difícil lograrlo antes de los 6 meses.

4. En esta sistematización se nota la necesidad de considerar el poder de negociación de los competidores potenciales que en algún momento podrían afectar y decaer el nivel de ventas del producto, lo cual es recomendable continuar con el desarrollo de nuevas líneas de productos y diversificar la cartera de clientes para el producto.

5. TIKONEL podría mejorar su poder de negociación en los distintos componentes del sector industrial (compradores, proveedores, competidores potenciales y enfrentarse ante productos

sustitutos) siempre y cuando disponga de recursos financieros para inversión en materias primas, renovación de equipo necesario, etc. que permita mejorar la implementación de sistema de producción en serie, contribuiría en desarrollar economías de escala aprovechando el desarrollo de su gama de productos especializados en accesorios para el hogar.

En el marketing mix, se concluye:

6. En relación al producto lo que le ha fortalecido es la **calidad, la innovación en colores, tamaños y combinación con otros materiales locales como fibras y textil**, estas características son vitales para que los consumidores directos y clientes detallistas para mejorar la oferta del producto.

7. En cuanto a precios vrs. costos, la administración debe ser muy cuidadoso en que los márgenes de contribución y de utilidades sean reales, una de las limitantes anteriores para Tikonel hasta el 2,007 que además de la “Caja Para Té” se desarrollaba una gran cantidad de productos y que no se tenía claridad cuáles eran los productos en procesos de introducción, en crecimiento, sobre todo los que generan mayores utilidades. A esto hay que sumar el período de espera de cobro con los clientes mayoritarios que se trabaja en consignación (Cemaco) ya que si el margen de contribución es bajo no cubriría ni los costos financieros si se trabajara con financiamiento del sistema bancario.

8. En promoción, se resume que es una de las actividades que se debe dinamizar, a través de **promoción comercial**, (participación en ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales), desarrollo de las capacidades del equipo de trabajo local donde ha contribuido la vinculación efectiva con el sector empresarial con tienen el mismo enfoque de “ventas”.

9. Para el canal de comercialización, se resume que la rentabilidad del producto es mayor para el productor o a la organización que impulsa al mercado, siempre y cuando no existan más 2 intermediarios para llegar al consumidor, sin embargo no se debe visualizar negativamente al intermediario, para ello se debe contar con las herramientas necesarias y reglas claras para la relación comercial con el fin que los esfuerzos sean compartidos y los beneficios sean de gana – gana.

10. Las ventajas competitivas del producto “Caja Para Té” según su objetivo de mercado hace una combinación de estrategias genéricas entre Diferenciación y Enfoque. Sin embargo se concluye que el de diferenciación supera al enfoque ya que es un producto con valor agregado, proveniente de plantaciones renovables, que contribuye al ecosistema y genera ingresos en las comunidades rurales; mientras el enfoque ha contribuido estratégicamente ya que el producto no es concebido 100% artesanía si no más como producto decorativo y accesorio para el hogar, institucionalmente se ha visto esta diferencia comparado con otras empresas rurales a las que se dedican 100% en productos de artesanías y que su enfoque son para turistas, en el caso de TIKONEL especialmente de este producto es todo lo contrario por la amplitud del enfoque.

## 7. LECCIONES APRENDIDAS:

7.1 Es necesario que previamente al ingresar en el mercado, la empresa tenga claridad sobre la demanda del mercado y no ofertar primero sin saber qué desean los consumidores, para ello es necesario contar con un estudio de mercado, por muy pequeño que sea ayudará el enfoque a desarrollar.

7.2 Al inicio de la labor comercial, es necesario contar con un pequeño plan de desarrollo empresarial o en otros casos un pequeño plan de negocios, se recomienda que debe ser entendible para los que manejen la empresa. Este aprendizaje ha sido replicado por TIKONEL en la nueva línea de productos textiles desarrollado con grupos de mujeres, definiendo con claridad la administración estratégica y mercadológica pueda arriesgar la inversión de recursos. Por otro lado que los planes tengan seguimiento o monitoreo por algún responsable asignado ya que es importante medir los avances periódicamente o bien realimentar los planes de acuerdo a la realidad.

7.3 Medir la capacidad de oferta para poder atender eficientemente a los clientes, relacionado con la disponibilidad de recursos financieros y la capacidad instalada en general, ya que oportunidades de mercado existen y lo que limita muchas veces son los recursos financieros disponibles para poder atender a todos los clientes potenciales, superando estas capacidades contribuiría en un crecimiento acelerado.

7.4 Contar con información estadística relacionado al comportamiento de las ventas, es vital y al menos realizar anualmente un análisis sobre esos comportamientos que contribuya en la toma de decisiones de determinado producto para evaluar si vale la pena continuar con inversiones para innovación y mantener en el mercado.

7.5 Es importante la vinculación de los planes de trabajo entre producción, ventas y administración a efecto de manejar la misma información y guiarse al mismo rumbo, sobre todo manejo de costos, precios, disponibilidades de productos, etc., Ante todo el responsable de ventas debe conocer la procedencia con mucha profundidad del producto que permita una mejor capacidad de negociación con los clientes, ya que esto conlleva en concretar la generación de pedidos en cuanto a costos en todos los niveles deben conocer para evitar la generación de pérdidas para la empresa.

7.6 Ante la competencia y/o cualquier crisis se debe ver positivamente como oportunidad, que estimule la adecuación, innovación y mejorar la competitividad del producto, obviamente al superar las debilidades seguramente se mantendrá y mejorará el posicionamiento del producto en el mercado.

7.7 Para poder introducir o mejorar el crecimiento del producto, parte de las lecciones aprendidas en esta sistematización se deben considerar 3 elementos importantes: Diseño y desarrollo, Disponer de capacidad financiera y asegurar el mercado para el producto.

7.8 No necesariamente se debe contar con una gran cantidad de productos aunque sea de la misma línea, sobre todo cuándo no se tiene la capacidad instalada para poder satisfacer a los clientes actuales y potenciales o que no se tenga la capacidad de gestión de mercado, de tal forma es recomendable medir la capacidad en número de productos a introducir y tiempo que permita realizar los análisis de crecimiento, rentabilidad, sostenibilidad en el tiempo, etc.

7.9 A partir del punto partida de esta sistematización nota que de alrededor de más de 75 productos que TIKONEL cuenta para promocionar, finalmente son 5 de los productos (Cajas para te, azafates, desayunadores, Cajas de empaque para chocolate, cajas para velas) que generan ventas considerables y son los que concentran mayor porcentaje de participación en el mercado entre todos los productos. Esta lección aprendida motiva que para lanzar nuevos

productos en el mercado, posterior en el desarrollo, se toma tiempo por unos 6 meses, para realizar sondeos de mercado, prospección de clientes actuales y potenciales, posterior de este tiempo, inicia la etapa de producción definitiva y medir estadísticamente, si el ciclo de vida del producto en determinado tiempo decae, inmediatamente se retira del mercado y desarrollar nuevas propuestas.

7.10 En cuanto a costos y precios, es necesario tener en cuenta las políticas de ventas y precios bien definido, ya que esto repercute en el retorno de capital que puede ser rápido o lento, la lección aprendida en esta sistematización es que al vender productos en consignación por un lado se satisface al cliente pero se abandonan otros y se deja de aprovechar las oportunidades.

7.11 En materia de promoción vista como el de generación de inversión pero a la vez es el elemento de mercadeo que dinamiza el proceso productivo de determinado producto; para el posicionamiento de marca o producto es necesario contemplar inversiones de promoción, desde la creación de papelería (tarjetas de presentación, trifoliales, volantes, carpetas, catálogos, etc.), a sí mismo disponer de muestras físicas de productos es otro elemento para toda promoción y que estas muestras deben ser impecables que contribuya en el proceso de negociación; seguidamente es necesario seleccionar y priorizar la participación en ferias, exposiciones, misiones comerciales, ruedas de negocios, a las que la empresa se siente capaz atenderlo, para ello es importante planificar bien en comercialización para evitar desgastes de esfuerzos.

7.12 Para el elemento anterior, la lección aprendida de TIKONEL, es que no necesariamente como empresa directamente tenga que realizar la totalidad de inversión, para ello es primordial la generación de alianzas estratégicas que pueden ser entes públicos, privados nacionales, donantes, etc., que podrían interesarse en compartir costos parciales o totales de estas inversiones. En resumen para cualquier participación en este tipo de eventos y otros que podrían ser institucionales, al no contar con papelería que identifique el producto y la empresa, sería difícil promocionarse.

7.13 En materia de distribución, se resume que en la medida que los canales de comercialización sean cortos, es decir que no sean más de 2 intermediarios, los resultados para la empresa son más positivos y fácil de controlar los precios, para ello es necesario la claridad del vendedor sobre los costos y precios de los productos para lograr una negociación de ganancia. Vale mencionar que en principio para el lanzamiento del producto en el mercado de forma directa sin presencia de intermediario es muy complejo, ya que requiere altas inversiones en logística (locales, capital humano capacitado y disponible, formas de distribución, flujo de efectivo disponible, etc.), de tal forma dependerá de la capacidad de la MIPYME, para este proceso.

7.14 Por último se debe considerar que al concentrar en pocos clientes mayoritarios, como en esta sistematización donde TIKONEL depende en gran porcentaje las ventas con CEMACO y con los Híper Paiz, la lección aprendida es que este constituye un gran riesgo al momento que le dejen de comprar. De tal manera es necesario considerar la diversificación de clientes y tratar de negociar en un principio con una política de venta adecuada sobre formas de pago, que permita sostener la relación comercial por mucho tiempo, circular las finanzas en el corto tiempo posible y evitar que sean ventas en consignación, a menos que se dispongan de recursos disponibles u otras alternativas que permita la atención a otros clientes que compran al contado.

## 7. ANEXOS:

## 8.1 SIGLAS Y SIGNIFICADO.

|                     |   |
|---------------------|---|
| AFCG UT´Z CHE´:     | Asociación de Forestería Comunitaria de Guatemala Ut´z Che´.                    |
| FAO:                | Organización de las Naciones Unidas Para La Agricultura y la Alimentación.      |
| MIPYME:             | Micro, Pequeña y Mediana Empresa.   |
| ASOCIACION TIKONEL: | Coordinadora Regional de Comités Para el Desarrollo Integral Ambiental TIKONEL. |
| SACALA:             | Sacalá Sociedad Anónima.  |
| PFN:                | Programas Forestales Nacionales.  |
| AyDM:               | Análisis y Desarrollo de Mercado.   |
| APEX:               | Programa Apoyo para las Exportaciones.  |
| INE:                | Instituto Nacional de Estadísticas.   |
| PIB:                | Producto Interno Bruto.   |
| MARKETING MIX:      | Mezcla de Mercadotecnia.  |
| PNUD:               | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.                             |
| INAB:               | Instituto Nacional de Bosques.  |
| AGEXPORT:           | Asociación Guatemalteca de Exportadores.  |
| AGER:               | Asociación Gremial del Empresariado Rural.                                      |
| ACICAFOC:           | Asociación Coordinadora Indígena Campesina de Agroforestería Centroamericana.   |
| MINECO:             | Ministerio de Economía.   |
| BANGUAT:            | Banco de Guatemala.   |
| RUKUX Q´EM:         | Corazón del Tejido.   |
| BM:                 | Banco Mundial.  |
| BID:                | Banco Interamericano de Desarrollo.   |
| IVA:                | Impuesto al Valor Agregado.   |
| IETAAP:             | Impuesto Extraordinario y Temporal de apoyo a los Acuerdos de Paz.              |
| ISR:                | Impuesto Sobre la Renta.  |
| PE:                 | Punto de Equilibrio (donde la empresa no gana ni pierde).                       |
| SAT:                | Superintendencia de Administración Tributaria.                                  |

## 8.2 ORGANIZACIONES POTENCIALES DE APOYO:

| ORGANIZACION  | TIPO DE APOYO   | TELEFONO                          | PAGINA WEB  |
|---|---|-----------------------------------|---|
| Cámara de Comercio de Guatemala   | Consultorías de desarrollo empresarial Acceso a Mercados.   | 2417-2700                         | <a href="http://www.negociosenguatemala.com">http://www.negociosenguatemala.com</a> |
| Ministerio de Economía de Guatemala / Sector MIPYME / Comercio Justo.   | Vinculan productores con mercados.<br>Facilitan oportunidades y desarrollo de capacidades.                                | 24120200                          | <a href="http://www.mineco.gob.gt">http://www.mineco.gob.gt</a>                     |
| Misión de Taiwán  | Vinculan productores con mercados.<br>Facilitan oportunidades y desarrollo de capacidades empresariales y Financiamiento. | 23851344                          | <a href="http://www.misiontw.org">http://www.misiontw.org</a>                       |
| FOGUAMI-MINECO Fortalecimiento de la Posición de Guatemala en los Mercados Internacionales. Financiamiento de la Unión Europea.                           | Acceso a mercados, internacionalización para las exportaciones.   | 23767373,<br>23767373             | <a href="http://www.foguami.gob.gt/">http://www.foguami.gob.gt/</a>                 |
| Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca FEPYME  | Vinculan productores con mercados.<br>Facilitan oportunidades y desarrollo de capacidades.                                | 2251 8595 -<br>(502) 5294<br>7481 | <a href="http://www.fepyme.net">http://www.fepyme.net</a>                           |
| Asociación Guatemalteca de Exportadores AGEXPORT, Comisiones: Comisión de Artesanías; Encadenamientos Empresariales y Comisión de Fabricantes de Muebles. | Vinculan productores con mercados.<br>Facilitan oportunidades y desarrollo de capacidades empresariales.                  | 24223400                          | <a href="http://www.export.com.gt">www.export.com.gt</a>                            |
| Asociación Gremial del Empresariado Rural AGER.   | Vinculan productores con mercados.<br>Facilitan oportunidades y desarrollo de capacidades.                                | 23344038                          | <a href="http://www.agerguatemala.org">www.agerguatemala.org</a>                    |
| Banco Interamericano de Desarrollo BID  | Cooperan con proyectos de desarrollo, ver sobre MIPYME.   | 2327-4300                         | <a href="http://www.iadb.org">www.iadb.org</a>                                      |
| Banco Mundial BM  | Cooperan con proyectos de desarrollo, ver sobre MIPYME.   |                                   | <a href="http://www.bancomundial.org">www.bancomundial.org</a>                      |
| Asociación Coordinadora Indígena Campesina de Agroforestería Centroamericana ACICAFOC.  | Vinculan productores con mercados.<br>Facilitan oportunidades y desarrollo de capacidades.                                | (506)<br>22366217                 | <a href="http://www.acicafoc.org">www.acicafoc.org</a>                              |

## 8. BIBLIOGRAFÍA:

Instituto de Incidencia Ambiental (2008) – Diagnóstico del Proyecto Forest Connect sobre las MIPYMES en Guatemala, con el apoyo de la FAO.

FAO, Guía del Usuario y Manual de Campo (2004) Empresas Comunitarias de Productos del Bosque, Análisis y Desarrollo de Mercado AyDM, por Isabelle Lecup y Ken Nicholson.

Asociación TIKONEL (2,007) Plan de Negocio Institucional 2,008 – 2,012.

Asociación TIKONEL (2,008), Memoria de labores.

Asociación TIKONEL (2,007, 2008, 2,009), Informes de Comercialización y estadísticas.

THOMPSON STRICKLAND, Administración Estratégica 13ª edición, Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Rafael Muñiz González, Marketing en el siglo XXI 2ª edición.

Banco Mundial (2004) “La pobreza en Guatemala”. En: Propuesta de reforma agraria integral. Cuadernos de Guatemala, No. 2, junio.

Beluche, Giovanni; de Ruijter de Wildt, Marieke y Watson, Francisco (2005) Reflexiones para fortalecer las MIPYMES en América Central ante la apertura comercial. CEMPROMYPE. El Salvador.

INE. IX Censo Nacional de Población y VI de Habitaciones (2002) INE. Guatemala.

PNUD (2004) Desarrollo Humano y Ruralidad. Compendio estadístico. Guatemala.

PNUD (2002) Informe de Desarrollo Humano. PNUD.

Rodríguez, P. (1998) Cuestiones de Género en el Desarrollo de las Microempresas: Nota Informativa. BID, Washington, D.C.

Slowing, Karin. (2005) Artículo sobre el IDH en Guatemala. Prensa Libre, 8 de setiembre de 2005.

Documento facilitado por:  
Lic. Francisco Xanté Lobos.  
Guatemala Octubre 2,009.