

Facilitación de Visitas Empresariales como Oportunidad de Negocios

Manual FIT

El programa FIT trabaja con proveedores, comerciales o sin fines rentables, de servicios para el desarrollo de Servicios de Desarrollo Empresarial sostenibles y efectivos para las PyMEs de los países en desarrollo

TABLA DE CONTENIDOS

1. SOBRE ESTE MANUAL	3
EL GRUPO OBJETIVO	3
LA LÓGICA DEL MANUAL	3
LOS BENEFICIOS DE LAS VISITAS EMPRESARIALES Y DE LOS TALLERES DE INTERMEDIACIÓN	5
EL IMPACTO CUALITATIVO	5
MEJORAS EN TECNOLOGÍAS	5
MEJORA EN HABILIDADES DE GESTIÓN	6
MEJORAS EN MERCADEO	7
MEJORES RELACIONES U OPORTUNIDADES PARA RED DE CONTACTOS	8
IMPACTO CUANTITATIVO	8
¿POR QUÉ SON TAN EFECTIVAS LAS VISITAS?	9
ORGANIZACIÓN DE VISITAS EMPRESARIALES.....	10
PRINCIPIOS GENERALES	10
APLICANDO LOS PRINCIPIOS	11
AGENCIA DE VIAJES: LA PROPUESTA “PROACTIVA”	11
PROPAGANDA: LA PROPUESTA “PASIVA”	13
MERCADEO DE LA VISITAS EMPRESARIALES PYMES	15
RECLUTAMIENTO DE ANFITRIONES	16
AGRUPANDO VISITANTES CON ANFITRIONES	17
OTRAS CONSIDERACIONES PRÁCTICAS	17
ORGANIZACIÓN DE TALLERES DE INTERMEDIACIÓN	19
INTRODUCCIÓN	19
PRINCIPIOS GENERALES	19
ROMPIENDO EL HIELO.....	20
EXPLICACIÓN DEL PROGRAMA	20
TRABAJO GRUPAL Y PRESENTACIONES DE LOS GRUPOS	20
ALMUERZO Y RECESOS DE MEDIA TARDE	20
RECOLECCIÓN DE DATOS BÁSICOS	21
PLANEAMIENTO DE LAS VISITAS EMPRESARIALES	21
RETROALIMENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES DEL TALLER DE INTERMEDIACIÓN	22
 ANEXO A: LA EXPERIENCIA FIT CON LAS VISITAS EMPRESARIALES, INCLUYENDO REFERENCIAS	23
 ANEXO B: TÉCNICAS DE EVALUACIÓN RÁPIDA PARA HALLAR ANFITRIONES DE VISITAS EMPRESARIALES.....	26
 ANEXO C: EVALUANDO EL IMPACTO DE LAS VISITAS EMPRESARIALES.....	29

1. Sobre este Manual

Este manual describe el servicio de facilitación de visitas entre empresas. Existen claros indicadores de que este servicio tiene demanda, brinda beneficios sustanciales y que además puede ser ofrecido en forma auto-sostenible. Para lograr la sostenibilidad, sin embargo, el diseño de las futuras actividades piloto necesitará ser tanto imaginativo como concebido al estilo empresarial. Por ello, el manual presenta los hallazgos obtenidos hasta la fecha y propone un rango de posibilidades para el mejoramiento futuro.

Escrito esencialmente sobre líneas de negocios, el manual incluye ejemplos de material de publicidad y otra información como inspiración.

EL GRUPO OBJETIVO

Este manual se dirige a aquellas agencias que apoyan el desarrollo de micro y pequeñas empresas (PyMEs) con el fin de estimular la creación de empleo de alta calidad. Específicamente, está concebido para aquellas agencias que están interesadas en la promoción y auto-sostenibilidad de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)¹ con alto impacto.

El material en este manual también será de interés para todas las agencias involucradas en el proceso de investigación acción requerido para desarrollar SDE innovadores y sostenibles.

LA LÓGICA DEL MANUAL

Muchos practicantes afirman que los SDE son mucho más necesarios si las PyMEs son innovadoras y se expanden. Existe un interés muy amplio en el desarrollo de SDE que puedan llegar a ser auto-sostenibles.

Antes que preguntar que servicios no financieros, o SDE, podría recomendar un experto, es apropiado preguntar: ¿Cuáles son los servicios que las PyMEs perciben como necesarios?. Una respuesta clara podría ser que las PyMEs quieren visitar otras empresas.

La investigación muestra que los grupos de PyMEs ya organizan visitas de intercambio con otros grupos (ej: Mathuva, 1996), por ser a menudo el único servicio relacionado a negocios que pueden ejecutar. Las evaluaciones de las visitas facilitadas por la muestra FIT muestra que los beneficios son evidentes en todas las áreas de operaciones de negocio y que dichas visitas exponen diseños de nuevos productos, nuevas tecnologías y habilidades de producción, mejores destrezas en administración de negocios, nuevos mercados y proveedores.

El contenido de este manual está basado en la retroalimentación de cerca de 1400 PyMEs que han participado en visitas de empresas en Kenya, Uganda, Tanzania, Ghana, Togo y Burkina Faso. El anexo A es una lista cronológica de estas visitas y referencias.

Se añade una sección sobre los Talleres de Intermediación, que reúnen a las PyMES en un local “neutro” para intercambiar ideas, conocimientos y contactos. Si bien esta propuesta tiene obviamente una menor demanda por parte de las

¹ El término “Servicios de Desarrollo Empresarial” incluye todos los servicios no financieros que brindan apoyo a las PyMEs.

PyMEs, se reconoce que tiene también un impacto sustancial cuando se facilita en forma adecuada. Por ello, se incluye esta propuesta de modo que el concepto pueda ser probado posteriormente en el mercado.

El sector privado brinda ya casi todos los servicios que las PyMEs necesitan y que emplean en sus operaciones diarias, existiendo muchas oportunidades para incrementar la efectividad de dichos servicios. Por ello el FIT trabaja también con los socios locales en un rango de otros servicios que puedan ser brindados, no solo en forma sostenible sino también como operaciones comerciales. Los manuales que cubren otros SDE que cuentan con el potencial de sostenibilidad serán publicados en breve.

Los Beneficios de las Visitas Empresariales y Talleres de Intermediación

EL IMPACTO CUALITATIVO

A continuación se presentan los beneficios cualitativos observados o citados por las PyMEs participantes en varias Visitas Empresariales y Talleres de Intermediación. Ambos tipos de interacción enfatizan el valor del intercambio de experiencias entre las PyMEs. En forma significativa, muchos de los beneficios se relacionan al mejoramiento de condiciones de trabajo y relaciones entre empleados. Se presentan (en cursiva) ejemplos ilustrativos y citas.

MEJORAS EN TECNOLOGÍAS

- Información sobre, o sobre el acceso a, tecnologías de producción mejoradas y más seguras, incluyendo herramientas, piezas o servicios requeridos.

“Mi visita a UNGA (un importante molinero de harina) en Nairobi me dio confianza como mujer de negocios. Adquirí conocimientos sobre herramientas y equipo que puede reducir el polvo en la molienda de posho (harina de maíz)”.

Las mujeres molineras de Ghana visitaron a sus contrapartes en Burkina Faso y quedaron particularmente impresionadas al ver una barrera colocada entre el ingeniero y el molino para proteger al trabajador de cualquier posible accidente.

Haciendo visitas entre Ghana y Togo, un grupo de mujeres repararon exitosamente su equipo y otro adquirió un nuevo equipo usando los conocimientos y contactos obtenidos durante las visitas.

(draw)

“Estuve siete días en el Club Safari de Nairobi (un hotel). Aprender sobre conservación de carne fue muy útil para saber cómo almacenarla adecuadamente. Ahora puedo usar alimentos que normalmente empleaba para hacer sopa.”

Un molinero notó que durante una visita “aprendió como cambiar los dientes de la máquina y cómo cambiar los apoyos. Esto me ha ayudado mucho ya que no tengo que acudir a ningún reparador”.

- Información sobre, o sobre el acceso a, nuevos diseños de productos, incluyendo los procesos asociados de empaque y almacenaje.

Las PyMEs que se han reunido con otras PyMEs durante un Taller de Intermediación en Kenya presentaron los siguientes productos o servicios dentro de los seis meses del evento: comedores para pollos, calentadores de agua, bandeja para frutas, camas de metal, sillas, ventanas, floreros, productos hechos a base de carne, dulcería en general, trituradores de alimento para pollos, productos para el cabello (“para las esposas de los clientes”).

Los procesadores de alimentos de PyMEs presentaron una amplia variedad de nuevos productos después de visitar empresas más grandes. Estas incluyen:

somosas, chapatis, chapatis de huevo, mayonesa, kekes, sopas, pan, nuevos tipos de dulces, refrescos, platos en base a arroz y pasteles .

Los trabajadores del sector metal mecánica de Uganda que visitaron Kisumu en Kenya hallaron nuevas ideas para nuevos productos incluyendo juguetes, lámparas, planos de carpintería, máquinas molineras a pedal y bombas de irrigación.

Las PyMEs de Kisumu que visitaron Nairobi aprendieron diseños para mejores envases de cocina, ollas ajustables para asar carne y mejores cajas de metal, así como nuevas fuentes de materiales y piezas.

MEJORA EN HABILIDADES DE GESTIÓN

- Mejores relaciones con los empleados, particularmente para las mujeres empresarias

El 92% de los empresarios que han hecho visitas a empresas más grandes reportaron que habían aprendido a mejorar las relaciones con los empleados; algunos enfatizaron este aspecto. Uno dijo, “Ahora intercambio ideas con ellos”.

- Formas más efectivas de organización de la producción y la mano de obra, logrando una mayor productividad y condiciones de trabajo más satisfactorias para los empleados.

Una mujer que había visitado un hotel en Nairobi notó que “cada uno de mis trabajadores tiene sus responsabilidades o asignaciones especiales. En la cocina, el cocinero principal es el único responsable de la comida; si existe algún error o queja, él tiene la culpa. El lavado de platos es asignado a una persona particular, ya que corresponde al área de servicios. De esta forma cada uno conoce su área de trabajo y responsabilidades, lo que hace más fácil el funcionamiento total del negocio”.

Otra mujer empresaria notó, “ Personalmente he desarrollado mucho desde el taller y el intercambio. Ahora se cómo delegar trabajo a cada uno de mis empleados y de esta forma todos tienen suficientes cosas que hacer sin mi supervisión, y (yo se) el trabajo se desarrolla en forma más fluida y mis clientes están felices y bien servidos”.

Siguiendo visitas de intercambio entre grupos de mujeres en Ghana y Togo, cinco de los grupos se re-organizaron por su cuenta en unidades de producción más pequeñas y efectivas. Uno de los grupos contrataron a una mujer para operar su molino, aún cuando el trabajo se le da usualmente a un hombre. Los ingresos de ese grupo se incrementaron siete veces más durante los siguientes ocho meses”.

- Apreciación del valor de mantener registros y adopción de métodos simples de registros de contabilidad

Todos los empresarios que visitaron empresas grandes reportaron que habían aprendido sobre registros contables

Siguiendo la participación en un Taller de Intermediación, un trabajador del sector de metal – mecánica contrató a un contador para ayudarlo en su negocio.

- Mayor capacidad de decisión y entusiasmo para la expansión del negocio

Un empresario notó que su participación en un Taller de Intermediación “me ha inspirado mucho más y he desarrollado un mayor interés en mi negocio de restaurante así como en otros diferentes negocios. He añadido un almacén desde que participé en el taller y ahora estoy implementando comodidades en mi restaurante usando un libro de entregas. Estoy tratando de tener mi propia carnicería y leña/carbón de modo que pueda abastecer a mi restaurante de todo lo que necesita sin comprar en algún otro lugar, y vender lo mismo a mis clientes locales.

MEJORAS EN MERCADEO

- Mayor conciencia de la importancia de las relaciones con los clientes y de la satisfacción con el cliente

El 92% de empresarios que visitaron empresas grandes reportaron una “mejor comunicación con los clientes”.

<p>Maneje fácilmente Reparaciones de bicicletas Especialistas en bicicletas</p> <p>Componentes y accesorios</p>

Un mecánico de bicicletas notó, “A pesar de que soy un hombre con una desventaja física, mucha gente me busca y le gusta como trabajo porque se cómo hablar con ellos así como dialogar con mis empleados”.

Otro empresario comentó, “He aprendido a escuchar a los clientes y chequear cualquier pedido antes de que sea enviado”.

Un empresario compró un contenedor de agua “para comodidad de mis clientes y también para su higiene”.

- Mejor propaganda, presentación o empaque

Inspirado por una Visita Empresarial, un empresario volvió a pintar su restaurante.

Otro empresario empezó a hacer una mayor limpieza del local después de reconocer la importancia de la presentación del negocio durante una visita a un negocio similar.

En otro caso, el empresario trasladó todo su negocio a otro lugar en donde pudiera hallar más clientes.

- Ideas para nuevos mercados o nuevos productos para llegar a nichos de mercados

Un trabajador de metal- mecánica empezó a vender azadones después de ver que otras empresas lo hacían durante una visita.

Un procesador de alimentos empezó a mantener un contacto diario con los clientes del restaurante, y hallaron una forma de empezar a proveer a las escuelas.

- Nuevos contactos de negocios para mercados potenciales

El 75% de empresarios que visitaron grandes empresas dijeron que habían obtenido nuevos contactos de negocios que incluían tanto nuevos clientes como información de nuevos mercados.

MEJORES RELACIONES U OPORTUNIDADES PARA RED DE CONTACTOS

- Nuevas relaciones con clientes, proveedores y operadores de servicios

Una serie de Talleres de Intermediación entre trabajadores de metal mecánica de PyMEs y comerciantes locales llevaron a pedidos de 25 productos nuevos por parte de los comerciantes.

- Arreglos para compartir herramientas, equipo, hospedaje, u otros servicios con los colegas.

Siguiendo un Taller de Intermediación, un grupo de PyMEs de metal mecánica abrieron una cuenta bancaria, y empezaron a ahorrar por su cuenta para compras en volumen de materias primas

Un herrero notó que después de asistir a otro Taller de Intermediación, “He añadido otro almacén de madera donde guardaré materiales de metal, de acero con el fin de vender a mis colegas soldadores/herreros al por menor pues resulta más barato que los comerciantes que monopolizan el mercado. De esta forma puedo obtener más dinero y también puedo ahorrar costos de viaje a Nairobi para mí y para mis colegas”.

- Arreglos para continuar en contacto o efectuar visitas posteriores sin el apoyo de una organización intermediaria.

Durante una visita por PyMEs de Machakos (Kenya) a Arusha (Tanzania), se identificaron muchas oportunidades para el comercio. Por ejemplo, la ropa fue mucho más barata en Arusha y las PyMEs de Kenya empezaron a importarla y venderla. Por otro lado, se identificó una escasez de zapatos en Tanzania y ahora se están trayendo de Kenya. Muchos de los visitantes dijeron que intentaron regresar a Arusha, pero esta vez por su cuenta.

IMPACTO CUANTITATIVO

Las PyMEs que habían hecho visitas muestran mejoras visibles en su rotación y emplean gente adicional en la expansión de sus negocios.

Por ejemplo, una evaluación de empresarios PyMEs que habían visitado otras empresas hallaron que el 80% había mejorado la cantidad, calidad y volumen de productos vendidos, gracias a las visitas. En promedio, cada PyME ha contratado más de dos empleados y 58% ha usado las ganancias extras para incrementar sus bienes o expandir su negocio en otras formas.

Sin embargo, las ganancias extras también han sido usadas por algunos para diversificarse en otros negocios.

Por ejemplo, un empresario ha usado ganancias extra para establecer un negocio para su esposa, otro ha comprado una bomba de agua para el jardín de su esposa y actividades de crianza de cerdos.

Las ganancias extra también fueron usadas por otros empresarios para aplicaciones sociales.

Por ejemplo, seis empresarios han usado las ganancias extra para pagar más cuotas escolares, algunas deudas, uno compró un pequeño terreno y otro una cabra.

En otra evaluación, se halló que las ganancias de los participantes en un Taller de Intermediación se incrementaron seis meses después en un promedio de 24%, con una muy buena labor de las mujeres empresarias. Se ha creado un 0.4 de trabajo adicional por PyME participante.

La cuantificación del impacto puede, sin embargo, ser algo laborioso. FIT ha preparado diversos manuales sobre este tema, esbozando algunos aspectos y probando o proponiendo soluciones (Wesselink, 1995). Por ejemplo, algunos de los visitantes citados anteriormente eran ya clientes de una institución de micro – crédito y por ello el conjunto de clientes fue muy pequeño como para formar un grupo de control.

Aún así, es evidente que las PyMEs visitantes fueron habilitadas para innovar como resultado directo del servicio. En mercados saturados, este es un logro importante.

En forma significativa, los vecinos de las empresas visitantes han notado el impacto positivo y han organizado visitas por iniciativa propia.

¿POR QUÉ SON TAN EFECTIVAS LAS VISITAS?

Las experiencias de Visitas Empresariales son efectivas por las siguientes razones:

- Permiten a los empresarios determinar qué es lo que aprenderán
- Les permite a los empresarios determinar cómo aprenderán, seleccionando una flexible combinación de investigación y métodos de aprendizaje tales como observación, escucha, preguntas, pruebas, discusión, demostración y compartir experiencias en forma voluntaria. Los aprendizajes de “descubrimiento” generan cambios conductuales más permanentes.
- El visitante puede ver inmediatamente el valor y relevancia de lo que está siendo aprendido porque es evidente que alguien más está poniendo en práctica una buena idea de negocios a partir de este aprendizaje.
- El visitante participa activamente e incluso puede integrarse en las actividades del negocio anfitrión, ej: probando una nueva técnica.
- Permiten a las PyMEs forjar relaciones y contactos que pueden cultivar y construir en el futuro. Esto refuerza la experiencia de aprendizaje así como la generación de oportunidades para enlaces comerciales en el futuro.
- Se exponen a nuevos entornos y se contactan con otras personas que enfrentan desafíos similares, los que aumentan la confianza personal de los visitantes. “La confianza tecnológica” ha sido identificada como el factor clave para determinar si los empresarios son o no innovadores.

Organización de Visitas Empresariales

PRINCIPIOS GENERALES

Los tipos específicos de Visitas Empresariales que tienen demanda puede variar considerablemente, dependiendo de las percepciones y prioridades de las PyMEs locales. La única forma segura de identificar la mayor demanda es ofrecer un rango de oportunidades de Visitas Empresariales, con una variedad de anfitriones, duraciones y cobertura. Las Visitas Empresariales más populares pueden expandirse mientras que las menos populares pueden relegarse.

En base a las experiencias FIT, sin embargo, se han desarrollado los siguientes principios generales como una guía inicial:

- Cuanto más lejos quede el anfitrión, más interesante es la visita para el visitante (y este es menos amenazante para el anfitrión). Las empresas en los países vecinos son por lo general las más atractivas.
- Las PyMEs están particularmente dispuestas a visitar a otras empresas si es que conocen el proceso o destreza que les interesa y que se usa en dicha empresa. Algunas PyMEs están más entusiastas de visitar a empresas más grandes, mientras que otras se muestran más entusiastas de visitar a empresas de un tamaño similar.²
- Las empresas anfitrionas deben ser parte del mismo sub-sector visitante, o por lo menos estrechamente relacionado.
- El grado de interés en visitar a clientes potenciales, proveedores u otros tipos de empresa varía considerablemente entre países. En los países donde los insumos son fácilmente accesibles, el interés no será muy grande a no ser que el enlace sea obvio, ej: demostración de nuevos tipos de equipo.
- Los empresarios aún no se muestran interesados en hacer visitas en forma individual. Prefieren viajar en un grupo formado voluntariamente. Esto se aplica particularmente con las mujeres y en visitas a locales que no se han visitado anteriormente.
- La facilitación debe ser llevada a cabo por una organización que es percibida como una entidad comercial antes que una de desarrollo. El cobro del costo total debe ser enfatizado desde el principio.
- La facilitación puede ser ofrecida sobre una base “minimalista”. Una preparación intensiva y seguimiento no afectan significativamente el impacto pero sí incrementa sustancialmente el costo.
- Las PyMEs que ya tienen acceso a crédito, por medio de instituciones de micro-crédito, son aparentemente los mejores clientes para las Visitas Empresariales porque se les considera como más dispuestas y capaces de pagar, y de mostrar más beneficios en sus negocios después de las visitas.

² A la fecha, parece que los procesadores de alimentos y madereros son los más interesados en visitar empresas más grandes, mientras que los trabajadores de metal mecánica tienen más interés en visitar otras PyMEs.

- Las visitas deben durar alrededor de una semana. Se les debe avisar a los empresarios con uno o dos meses de anticipación de modo que puedan ahorrar el dinero requerido.

APLICANDO LOS PRINCIPIOS

En la siguientes sección se considera la aplicación práctica de estos principios por medio de dos métodos diferentes.

AGENCIA DE VIAJES: LA PROPUESTA “PROACTIVA”

Los agentes de viaje pueden facilitar las Visitas Empresariales ofreciendo un paquete turístico. Por un pago al contado, la empresa puede brindar transporte, hospedaje y presentaciones de los negocios anfitriones que sean de interés para el visitante. Es claro que los anfitriones también deben hacer algunas preparaciones para recibir a los visitantes.

Por ejemplo, una agencia de viaje puede hacer propaganda de la siguiente forma:

OMEGA
Paseos y Viajes

Viajes de aprendizaje para personas con
pequeñas empresas
“Apúntese y observe cómo crece su empresa”

NUESTRAS OFERTAS ACTUALES:

**¿Qué es lo que realmente pasa dentro de los
restaurantes más grandes?**

¡Aprenda sobre mercadeo, presentación y cómo atraer
más clientes!

Quizás a Ud. le gustaría tener algunas nuevas recetas o
aprender cómo almacenar y usar todos los alimentos que
compra. Llame a Omega ahora para una visita al Hotel
Windsor de Nairobi o al Restaurante Hoggers’, el mejor
establecimiento de hamburguesas en la localidad.
Precio: solo \$46

¡Apúrese!. ¡Lugares limitados!

¡EXPANDA SU NEGOCIO DE SOLDADURA!

NUESTRO PAQUETE POPULAR DE CUATRO DÍAS A NAIROBI
AHORA INCLUYE:

- Una demostración de cómo soldar acero inoxidable
- Una demostración de un rango completo de herramientas y máquinas para trabajo en metal mecánica, incluyendo accesorios necesarios para evitar accidentes en el trabajo
- Una capacitación de días parciales sobre métodos para galvanizar metal a pequeña escala
- Visitas a negocios del área de Kamakunji para reunirse con otras personas de negocios a pequeña escala
- Visitar a los mejores proveedores de acero, equipo y herramientas en Nairobi

ESTE PAQUETE INCLUYE UN 10% DE DESCUENTO EN EQUIPO ABC LTD. EN KARIOBANGI POR CUALQUIER COMPRA MAYOR A \$20. VALOR INCRÉIBLE DE \$35.

TODAS LAS VISITAS DURAN CUATRO DÍAS.
LOS PRECIOS INCLUYEN TRANSPORTE, HOSPEDAJE Y REFRIGERIOS, PERO NO LOS COSTOS DE VISA.
SI LAS VISITAS DE ESTE AVISO NO SON LO QUE UD. QUIERE, POR FAVOR, ¡DÍGANOSLO!

OMEGA

Paseos y Viajes

Viajes de aprendizaje para personas con
pequeñas empresas
“Apúntese y observe cómo crece su empresa”

NUESTRAS OFERTAS ACTUALES:

¡No compre un soldador nunca más!

Los trabajadores de metal-mecánica de Kisumu hacen sus propios soldadores a partir de baterías de carros usadas.

Descubra como:

- Lo llevamos a Kisumu y puede Ud. aprender a hacerlo como ellos.
- Ud. podrá compartir cuatro días completos con ellos.
- Ud. podrá descubrir donde consiguen la chatarra más barata y cómo hacen herramientas de muy buena calidad, juguetes y artículos para el hogar.

HAGA NUEVOS AMIGOS Y OBTENGA NUEVAS IDEAS PARA SU EMPRESA.

Precio: \$40

PROPAGANDA: LA PROPUESTA “PASIVA”

En los avisos de las agencias de viaje, una de las visitas puntualiza la posibilidad de co-patrocinio con una empresa u organización relacionada. El poder adquisitivo de las PyMEs visitantes no debe ser subestimado. Un pequeño empresario de Ghana que asistió recientemente a un curso de diseño por computadora compró su propia computadora poco tiempo después de finalizar el

curso. Las empresas colaboradoras pueden ser alentadas a ofrecer descuentos significativos a los visitantes además de preparar demostraciones y seminarios. Los posibles patrocinadores o colaboradores pueden incluir:

- Proveedores de herramientas básicas y equipo. FIT se halla particularmente interesado en trabajar con proveedores de equipo de seguridad, tales como cascos, guantes y protectores de oídos, para promover su venta y su uso por las PyMEs.
- Proveedores de equipo especializado. Por ejemplo, los trabajadores de metal-mecánica están frecuentemente interesados en observar soldadura MIG y TIG, el tratamiento del acero en los hornos, presión (*punching*), expulsión (*extrusion*) y el rociado de pintura.
- Proveedores de materias primas, tales como pinturas, barnices y componentes especiales.
- Compañías de buses que pueden vender boletos a los visitantes. Una contribución puede ser el uso de la infraestructura de sus oficinas como enlace para aumentar la comunicación entre los visitantes, anfitriones y el facilitador.
- Alianzas estratégicas con asociaciones sectoriales o nacionales de PyMEs, las cuales pueden facilitar la comunicación con los visitantes y anfitriones además de beneficiar la reputación obtenida.

Un segundo método de organización y facilitación de visitas empresariales es por medio de propaganda. Las PyMEs de los países en desarrollo no tienen acceso a la información necesaria. Si bien las revistas sobre comercio son comunes en Europa y en cualquier contexto comercial, aún no han sido introducidas en muchos países. Dichas revistas pueden contener información sobre las PyMEs que desean realizar visitas y sobre las PyMEs que están dispuestas a recibir visitas. Aquí se presentan algunos ejemplos.

Soldador busca nuevas ideas: un soldador de Kisumu especialista en puertas y parrillas busca a un colega soldador que nos enseñe cómo hacer arados y quizás otras herramientas. Ofrezco por encima de \$20, además de contar con un amigo en Kisumu, quien puede ofrecer herramientas compartidas o fuentes de chatarra barata. Si Ud. desea visitarnos, escriba por favor a Michael Ojiambo, Casilla Postal 1456, Kisumu.

Yo hago el mejor mandazi en Machakos pero me gustaría aprender nuevas recetas, especialmente de bhajias y samoosas. Si Ud. piensa que puede ayudarme y si vive en un pueblo a no más de cuatro horas de Machakos, permítame visitarlo(a) y estaré complacido de enseñarle todo lo que he aprendido en mis seis años de rentable negocio. Escriba a Frances Wanjau, Casilla Postal 713, Machakos, con su dirección o teléfono.

¿Necesita un lugar para hospedarse en Nairobi?. Yo puedo ofrecerle hospedaje y ayudarlo a sentirse cómodo en esta gran ciudad si Ud. me ayuda a hallar nuevos o mejores productos para mi negocio de metal-mecánica. Actualmente, hago herramientas y jikos y me gustaría visitar otro negocio de metal-mecánica en un pueblo distante. Nairobi tiene chatarra barata si es que Ud. sabe dónde buscarla.
Escriba a Kamau a la Casilla postal 30996, Nairobi, y dígame qué es lo que me podría ofrecer.

Dichos avisos pueden ser mostrados también como una clasificación adicional en los periódicos de circulación masiva. Sin embargo, existen muchas otras posibilidades de publicar revistas de comercio rentables para las PyMEs de los países en desarrollo. Las dos opciones básicas para hacer rentable dicha revistas de comercio son:

- Propaganda gratuita seguida por la venta de la revista a un precio comercial.
- Venta de propaganda, seguida por la distribución de ejemplares a un precio nominal o inclusive gratuito.

El negocio puede moverse de la primera opción a la segunda a lo largo del tiempo. Una ventaja de la primera opción es que esta supera la dificultad que tiene cada revista o periódico de vender propaganda (sobre todo en los primeros seis meses). En algunos países, sin embargo, existe un fuerte mercado para la venta de propaganda y que también puede alcanzar a las PyMEs, por ejemplo, con las empresas que quieren ofrecer herramientas, equipo y otros insumos a las PyMEs.

Una ventaja de la segunda opción es que los vendedores de las calle pueden vender la revista a un precio de cobertura nominal a lo largo de las áreas comerciales e industriales de la localidad. Con ello, se elimina la necesidad de supervisión.

Las dos opciones pueden ser combinadas y también se pueden usar otras salidas no tradicionales. Por ejemplo, FIT actualmente se halla trabajando en la publicación de catálogos de información para el uso de tiendas de fotocopias. Los empresarios compran las fotocopias de la información que quieren del catálogo. Las ganancias se obtienen principalmente por medio de la venta de propaganda, la cual es ubicada al reverso de la fotocopia adquirida por el empresario.

MERCADEO DE LA VISITAS EMPRESARIALES PYMES

El mercadeo de las Visitas Empresariales a los visitantes potenciales es mucho mejor cuanto más directo sea. El comentario verbal es muy efectivo pero el uso de otras redes existentes también es efectivo. Por ejemplo, las agencias de micro-crédito pueden usar sus propias redes. Sin embargo, como la propaganda de las visitas empresariales no es su “negocio central”, los responsables del área solo pueden disponer de un tiempo limitado para hacerlo. Se les puede pagar una pequeña comisión a los agentes de ventas por cada visita empresarial vendida.

La experiencia FIT indica que los visitantes prefieren viajar en grupos, por lo menos en forma inicial. Un grupo de tres a seis personas puede ser ideal, de modo que cada uno de los visitantes tengan la oportunidad de cubrir sus

necesidades particulares. Sin embargo, un grupo puede estar conformado por 60 personas y aún la visita puede ser exitosa, o al menos parecerlo. Las personas prefieren viajar en grupos dado que:

- Estar en un grupo permite a los participantes compartir experiencias e ideas (particularmente cuando se hallan en la misma línea empresarial)
- Resulta menos costoso por las economías de escala en viaje y hospedaje
- Se sienten más cómodos conociendo un lugar nuevo y los problemas pueden ser resueltos en forma colectiva.
- La seguridad es un asunto de menor preocupación, por ejemplo, para los esposos de las mujeres empresarias que están haciendo la visita.
- Los anfitriones se sienten más relajados y motivados con un grupo visitante que con un solo visitante.

Aún sin ningún mercadeo sistemático, las PyMEs han estado dispuestas a pagar \$35 para hacer Visitas Empresariales. Ese precio cubriría todos los costos de transporte y hospedaje. En promedio, cada uno de los visitantes gastaron \$44 en compras durante la visita. Esto sugiere que podría cobrarse más en las futuras visitas, si es que son adecuadamente ofrecidas al mercado, de modo que puedan ser rentables.

RECLUTAMIENTO DE ANFITRIONES

Es claro que el reclutamiento inicial de anfitriones consume tiempo considerable, sin embargo, esto se hace más fácil con la experiencia. En particular, las personas más recomendables para identificar anfitriones son los propios empresarios de las PyMEs; los resultados a menudo pueden ser sorprendentes. Por ello y en forma inicial, las Visitas Empresariales pueden ser ofrecidas con cierto descuento a condición de que los visitantes asistan al proceso de identificar a los anfitriones más interesantes y relevantes para las visitas futuras.

El mercadeo de las Visitas Empresariales para los anfitriones puede ser hecho sobre la base de lo que obtendrán:

- Ideas frescas de negocios, especialmente en el caso de que sean de un tamaño similar al de los visitantes
- Nuevos enlaces empresariales con las PyMEs visitantes, ya sea como proveedores de materias primas u otros insumos, o como distribuidores, agentes o clientes de sus productos
- Una cuota por la visita (para anfitriones más pequeños; la cuota de \$20 cobrada en una colaboración demostró ser de poco interés para los anfitriones más grandes).
- Beneficios sustanciales en relaciones públicas a cambio de un esfuerzo mínimo (particularmente atractivo cuando la comunidad de empresas más grande es poco conocida a nivel local, por cualquier razón). Esto también puede aplicarse a PyMEs anfitrionas que pueden adquirir una mejor condición y prestigio en la comunidad local como resultado de la visita de un grupo lejano.

La experiencia muestra que pueden cultivarse relaciones con empresas anfitrionas adecuadas. Por ejemplo, es importante informarlas sobre seguimiento, futuras visitas planeadas, entre otros.

Los riesgos que pueden anticiparse son:

- Cuota de competición: esto puede ser una barrera en el reclutamiento de anfitriones, particularmente en ciertos sub-sectores, ejemplo: las grandes panaderías ven a las panaderías PyMEs como amenazas significativas para sus negocios.
- Confidencialidad: los anfitriones naturalmente son precavidos en revelar todo a sus visitantes, aún cuando los visitantes vengan de lugares lejanos y no sean vistos como competidores potenciales. Los visitantes pueden incluso tratar de sobornar a personal de la empresa anfitriona con el fin de acceder a “secretos”. Los visitantes deben hallarse satisfechos con lo que los anfitriones han decidido revelarles. La visita debe ser estructurada de modo que se maximice el intercambio de información.
- Diferencias culturales: las diferencias culturales significativas pueden hacer más difícil el intercambio libre de experiencias e ideas, especialmente cuando los visitantes vienen de lugares lejanos; ej: el uso de diferentes lenguajes.
- Restricciones limítrofes: si las PyMEs están visitando proveedores de herramientas y materiales en otros países, las restricciones limítrofes y burocracia general pueden limitar los beneficios para el visitante.

AGRUPANDO VISITANTES CON ANFITRIONES

Para agrupar a visitantes con los anfitriones, debe reunirse la siguiente información básica sobre los visitantes:

- El tipo de empresa (en qué sub-sector opera)
- La escala y ubicación de sus actividades en su mercado
- El tipo de tecnología e insumos usados
- Los lenguajes en los que pueden conversar

La información a reunir sobre los anfitriones puede incluir:

- El tamaño de la empresa (empleados y/o rotación)
- El tiempo de funcionamiento de la empresa
- La tecnología empleada: ¿usan innovaciones interesantes o técnicas poco conocidas o fuentes de material relacionadas a otras localidades?
- La calidad de los productos: ¿están hechos adecuadamente, son ofrecidos al mercado, o son innovadores en relación a otras localidades?

Finalmente, puede desarrollarse un programa por computadora para hacer corresponder a los visitantes con los anfitriones en forma masiva.

OTRAS CONSIDERACIONES PRÁCTICAS

- La duración de las visitas empresariales es importante. Los organizadores deben planificarlas de modo que los visitantes tengan uno o dos meses en los que puedan ahorrar para hacer la visita. A menudo, la mejor época del año es después de la cosecha. Las peores épocas del año son al final de la estación seca (o durante una sequía), cerca de feriados públicos, festivales (ej: navidad en los países católicos) y cuando deben pagarse las cuotas escolares.

- Los organizadores deben asegurarse que el viaje, hospedaje y otros arreglos sean satisfactorios.
- Es esencial que los anfitriones estén preparados para recibir a sus visitantes. Los organizadores deben presentarse y hacer las introducciones cuando los visitantes lleguen por primera vez a la empresa anfitriona. Si no es posible, es vital que los anfitriones esperen a los visitantes, de otro modo la visita no será un éxito.
- Los visitantes deben ser alentados a hacer preguntas e incluso, con la aprobación del anfitrión, participar en la producción. Debe reservarse tiempo para demostraciones de técnicas o procesos que la gente considere interesantes.
- En la medida de lo posible, los anfitriones y visitantes deben ser alentados a compartir refrigerios juntos. Si los fondos lo permiten, el programa podría brindar por lo menos uno de estos refrigerios, especialmente en el primer o último día.
- Los visitantes deben esforzarse en permanecer en el mismo alojamiento, de modo que el intercambio informal pueda continuar después de las horas de trabajo.
- Los organizadores deben obtener retroalimentación y comentarios de evaluación de los visitantes, ya sea al final de cada día o al final de la visita empresarial. Pueden usarse los ejercicios esbozados en la evaluación del Taller de Intermediación; si los participantes tienen conocimientos de lectura y escritura, pueden escribir sus comentarios en forma anónima.
- La facilitación de un Taller de Intermediación puede contribuir al proceso de Visitas Empresariales, incluyendo el mercadeo de visitas para potenciales visitantes, el reclutamiento de empresas anfitrionas potenciales, el planeamiento de las visitas, y el seguimiento o evaluación de las visitas ya hechas. Por ello, los Talleres de Intermediación son descritos en la siguiente sección de este manual.

Organización de Talleres de Intermediación

INTRODUCCIÓN

Un Taller de Intermediación es una oportunidad para que las personas que manejan sus propias pequeñas empresas conozcan e intercambien ideas, información y contactos. Los beneficios pueden ser considerables, aún cuando el taller dure solo un día. Hasta ahora, estos talleres no han sido ofrecidos en forma agresiva al mercado de las pequeñas empresas y, a pesar de los beneficios, existe poca evidencia de una demanda de estos talleres.

Los participantes pueden provenir de diferentes localidades aún si pertenecen al mismo, o similar, tipo de empresa. Además, FIT ha facilitado los Talleres de Intermediación entre las pequeñas empresas y los comerciantes locales. Estos demostraron ser altamente rentables en términos de nuevas empresas para ambas partes. Sin embargo, no se han encontrado aún índices de que dichos eventos puedan ser facilitados en forma rentable o como una actividad individual estable.

Existen ya muchas organizaciones y empresas que desean ofrecer al mercado los servicios para pequeñas empresas y que pueden estar interesadas en la organización de Talleres de Intermediación. Esta sección esboza lo que ya se conoce sobre maximización del impacto entre los participantes.

PRINCIPIOS GENERALES

Un Taller de Intermediación no debe durar más de un día y no debe incluir a más de treinta participantes. Debe prestarse atención al arreglo base usado en el taller. La formación de sillas en “U”, que permitirá a la gente tener un contacto visual unos con otros y también una mayor participación, tiene mayores opciones de facilitar una atmósfera relajante y equitativa.

La estructura general para un Taller de Intermediación es la siguiente:

- “Rompiendo el hielo”: presentaciones
- Explicación del programa
- Trabajo grupal y presentación por grupos
- Almuerzo y recesos de media tarde
- Recolección de datos básicos
- Planeamiento de Visitas Empresariales (donde sea aplicable)
- Retroalimentación de los participantes del Taller de Intermediación

Si se usa para organizar Visitas Empresariales, la logística de las visitas (especialmente los costos) debe ser preparada muy cuidadosamente antes del taller. Las Visitas Empresariales deben efectuarse dentro de las dos o tres semanas del taller y no más de seis semanas después de que éste concluya ya que es importante continuar en base al entusiasmo que pueda generarse con el taller. Además, la información básica reunida durante el taller puede ser actualizada si es que existe mucho retraso con la implementación de las visitas.

Los diferentes pasos del Taller de Intermediación son discutidos con más detalle en las siguientes páginas.

ROMPIENDO EL HIELO

Las presentaciones deben buscar que las personas conozcan más que el nombre y ocupación de cada miembro del grupo. Deben ayudar a que las personas se sientan cómodas y se establezca cierto nivel de empatía entre ellas. Muchos facilitadores tienen ejercicios que pueden usarse con este propósito, tales como:

- *Pedir que los participantes se agrupen con alguien del grupo a quien no conozcan. Se presentan a la otra persona, conversan sobre sus empresa y describen un aspecto único o interesante de su historia de vida. Luego, todo el grupo se integra y cada participante presenta su pareja al grupo.*
- *Pedir a cada participante que se presente a sí mismo y sus ocupaciones añadiendo un adjetivo que empiece con la misma letra de su nombre y su negocio, por ejemplo: “soy el cortés Carlos y hago soldaduras sorprendentes”. Este ejercicio establece informalidad y facilita que las personas recuerden el nombre de los otros participantes.*

EXPLICACIÓN DEL PROGRAMA

Dar una introducción breve de los organizadores y sus objetivos. Esta debe ser una explicación corta de los objetivos y modalidades del programa. El principio de recuperación de costos debe ser esbozado en esta etapa y, si es posible, deben presentarse los costos probables. Debe explicarse la logística, incluyendo los procedimientos de pago. Una hoja de información puede ser distribuida para complementar la explicación oral y se deben reservar unos breves momentos para responder preguntas, y dar luego un espacio para hacer más preguntas.

TRABAJO GRUPAL Y PRESENTACIONES DE LOS GRUPOS

Los participantes se dividen en grupos de acuerdo a sus profesiones, con no más de seis personas por cada grupo. Los organizadores deben asegurarse de que cada grupo tenga a alguien que pueda escribir para registrar sus aportes, y deben tenerse papeles y lapiceros disponibles de modo que los participantes puedan ilustrar sus opiniones con diagramas o notas.

Un punto inicial de discusión puede ser una pregunta tal como: “¿Cuáles son las mayores restricciones que Ud. enfrenta para mejorar su empresa?”.

El trabajo grupal no debe ser estructurado; la discusión activa y espontánea es usual. Sin embargo, será necesario que el facilitador se asegure que la discusión sea constructiva y se enfoque en temas del taller.

Después de cierto lapso, cada grupo debe presentar oralmente los resultados de su discusión a todo el grupo y brindar un resumen escrito en un papelógrafo. Algunas de las restricciones identificadas pueden ser tratadas por todo el grupo y, si el tiempo lo permite, el facilitador puede promover las sugerencias de los participantes sobre cómo superarlas.

ALMUERZO Y RECESOS DE MEDIA TARDE

El aspecto más importante de los Talleres de Intermediación es la oportunidad que tienen los participantes de reunirse con sus colegas para intercambiar ideas, información y contactos. Por ello los recesos son oportunidades muy valiosas

para seguir en grupo y hacer discusiones plenarias con un tiempo suficiente. Los recesos no deben ser recortados para alargar las sesiones más formales. Si se puede acceder a expertos para hacer consultas, se debe garantizar que su aporte sea relevante y que corresponda a las necesidades actuales de los participantes.

RECOLECCIÓN DE DATOS BÁSICOS

Se les pide a los participantes brindar la información necesaria para evaluar el impacto del taller (y posiblemente también las visitas). Deben trabajar en forma individual o quizás formar los mismo grupos iniciales para ayudar a cada uno con la comprensión del ejercicio y escribir sus respuestas.

Los organizadores deben compilar una serie de preguntas. La naturaleza exacta de las preguntas dependerá de cual es la información que ya tienen los organizadores y los procedimientos que usan para el monitoreo del impacto. Además de los datos sobre los individuos y sus empresas, deben realizarse esfuerzos para documentar por lo menos tres objetivos que tienen los participantes para el taller/visitas.

Los esfuerzos para obtener información financiera sobre la empresas de los participantes a menudo han fracasado o han sido poco confiables. Pueden desarrollarse indicadores secundarios de expansión empresarial y ser comparados con el desarrollo económico de la localidad (con un grupo de control adecuado). Estas ideas son desarrolladas en otros documentos FIT (por ejemplo, Wesselink, 1995).

En vez de ir en suma profundidad y solicitar información que resulte difícil de obtener, se debe pedir a los participantes que den indicadores más generales de su situación financiera y presenten una imagen general de los métodos y materiales que emplean en su empresa. Las preguntas pueden incluir:

- El nombre, edad, género y nivel educativo del cliente
- Tipo y ubicación de la empresa, cuándo se inició, días y horas de operación, calendario estacional (qué época del año es la más ocupada)
- Número de empleados, a tiempo parcial y a tiempo completo, y cuánto se les paga
- Herramientas principales y equipo usado y si es propiedad del empresario, compartido o alquilado
- Productos y servicios vendidos
- Proporción de clientes que son intermediadores, minoristas o usuarios finales y de dónde provienen
- Ingresos y gastos aproximados
- Objetivos específicos de su participación en el taller/visita

Los organizadores deben promover que los participantes gasten gran parte del tiempo disponible en dar detalles de las herramientas y equipo usado y que esbocen los productos y servicios que ofrecen. Estas serán áreas en las que será más fácil evaluar el impacto y atribuirlo directamente al servicio brindado.

PLANEAMIENTO DE LAS VISITAS EMPRESARIALES

Aún si se usa un Taller de Intermediación para negociar Visitas Empresariales, los organizadores deben tener ya un plan de quién visitará a quién. Las presentaciones del grupo hechas durante el taller pueden modificar parte de estos

planes. Resulta mejor programar un receso, por ejemplo para el almuerzo o después de las presentaciones, cuando los organizadores puedan reflexionar sobre la información presentada por los grupos. Es probable que necesiten discutir el plan con algunos individuos para asegurarse que han definido las mejores agrupaciones. Por ello los participantes deben ser informados de dónde y cuándo se espera que hagan las visitas, con quién, cómo llegarán allí, dónde se hospedarán, cuándo y cuánto tendrán que pagar. Será útil si los organizadores han preparado cartas de presentación, esbozando la logística y presentando a los anfitriones. Habrá oportunidad para hacer preguntas y para que los participantes hagan sugerencias si es que no consideran satisfactorias las agrupaciones.

Las cuestiones de horarios deben ser resueltas en esta etapa. Pueden haber anfitriones que aún no han sido agrupados para visitas y deben darse garantías de que estas serán facilitadas u ofrecer algún tipo de compensación (posiblemente monetaria u otra capacitación, por ejemplo). Los anfitriones también pueden detallar otros beneficios que contemplan una mayor red de contactos empresariales, una mejor condición o la sensación de que están ofreciendo algo constructivo a la comunidad.

RETROALIMENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES DEL TALLER DE INTERMEDIACIÓN

Un Taller de Intermediación puede ser evaluado profesionalmente seis a doce meses después. Sin embargo, los participantes también deben ser alentados a dar alguna retroalimentación inmediata al final del evento. Si el taller de intermediación ocurre en dos días, es importante programar un tiempo para la evaluación después del primer día, de modo que la retroalimentación pueda ser informada al siguiente día del programa.

También es posible evaluar una sesión particular, si el tiempo lo permite, y usar la información obtenida para mejorar las sesiones futuras. Si bien los facilitadores pueden tener sus propios métodos, a continuación se presentan unos cuantos ejercicios rápidos y simples.

- *Recorra el salón y pida que cada participante complete la oración: "No me gustó cuando...", la cual puede referirse a todo aquello que haya ocurrido durante el taller. Cada persona ofrece su comentario y no debe repetirse algo ya expresado. Cada participante puede repetir la oración con observaciones diferentes tantas veces como lo sienta necesario para describir qué es lo que no les gustó. Luego, se repite el mismo proceso para expresar lo que les gustó del taller. Cada persona completa la oración: "Me gustó cuando...". Esto permite que el taller termine con una nota positiva.*
- *Divida al grupo en sub-grupos y pídale que responda rápidamente a una lista específica de temas tales como:*
 - *cosas que me gustaron*
 - *cosas que no me gustaron*
 - *sugerencias para mejorar*
 - *Lo que me pareció más difícil*
 - *Lo que me pareció más valioso*

Haga que cada sub-grupo presente sus resultados a todo el grupo y use un papelógrafo para resumir.

LA EXPERIENCIA FIT CON LAS VISITAS EMPRESARIALES, INCLUYENDO REFERENCIAS

Este manual está basado en la organización y/o evaluación de las Visitas Empresariales enumeradas en orden cronológico. Se halla disponible información adicional en otros documentos del FIT.

1. Un Taller de Intermediación en Kenya en marzo de 1994, que reunió a 34 trabajadores del sector de metal-mecánica y a procesadores de alimentos para discutir los problemas y oportunidades mutuas de colaboración futura. El Taller duró un día y medio y fue organizado por PRIDE con patrocinio del FIT. Se efectuó una evaluación cinco meses después del evento.

Craig, Kim, y Fatima Cheron, Diciembre de 1994. Una Evaluación de Taller de Intermediación FIT/PRIDE para las PyMEs.

2. Nueve Visitas Empresariales de pequeños empresarios a empresas de mayor escala, y cinco a PyMEs similares, fueron organizadas por PRIDE con patrocinio del FIT, entre abril y diciembre de 1994. Los visitantes por lo general no fueron los que habían participado en el Taller de Intermediación referido anteriormente. Se efectuó una evaluación en febrero de 1995.

Hileman, Milena, febrero de 1995. Una evaluación del programa de Visitas de Intercambio FIT/PRIDE.

3. Se revisó las experiencias de siete ONGs de Kenya. Se halló que cerca de 1200 empresarios a pequeña escala habían participado en versiones informales ya sea de las Visitas Empresariales o Talleres de Intermediación. Además de entrevistar al personal de ONG y revisar sus registros, también se entrevistó a una muestra de 24 empresas participantes y se analizaron sus experiencias.

Craig, Kim y Mike Onoko, setiembre de 1994. Fortaleciendo el sector informal de Kenya por medio de foros de intercambio. Documento de Trabajo FIT.

4. Visitas de 12 trabajadores de metal-mecánica de la Asociación Jua Kali Kamakunji en Kisumu a los establecimientos de tres trabajadores de metal mecánica de las Asociación Jua Kali Kibuye en Nairobi. Las visitas fueron efectuadas en grupos de tres durante octubre de 1994. Fueron organizadas por KIC-K (Centro de Innovación Kisumu – Kenya). Los ejercicios de evaluación interna fueron completados en marzo de 1995. Además, los participantes fueron involucrados en una serie de ejercicios de planeamiento y evaluación.

Centro de Innovación Kisumu, mayo de 1995. Reporte de Evaluación sobre el programa de intercambio FIT/KIC-K de trabajadores del sector metal-mecánica.

5. Tres días de intercambio de grupos de mujeres que procesan alimentos en áreas de habla Ewe en Ghana y Togo durante diciembre de 1995. El programa fue facilitado por KEADS en Ghana e involucró que grupos

representantes (diez de Ghana y diez de Togo) visiten cinco grupos en Ghana y dos en Togo. Una evaluación interna fue completada en agosto de 1996.

Afenyadu, Dela, diciembre de 1995. Visitas de intercambio entre grupos de mujeres que procesan alimentos en áreas de habla Ewe en Togo y Ghana. KEADS/FIT.

Afenyadu, Dela, agosto de 1996. Evaluación participatoria de visitas de intercambio entre grupos de mujeres que procesan alimentos en Togo y Ghana. KEADS/FIT.

6. Una serie de Talleres de Intermediación (seis en un mes) entre los trabajadores de metal-mecánica de PyMEs y comerciantes en el pueblo de Embu. Una evaluación interna fue llevada a cabo poco tiempo después de que las series habían sido completadas.

Mwaniki Ileri, mayo de 1996. Procedimientos de reuniones entre un grupo de trabajadores PyME en metal –mecánica y comerciantes de Embu. FIT/MATA.

7. Veintidós trabajadores del sector de metal-mecánica de Uganda visitaron establecimientos similares en Kisumu, Kenya, durante noviembre de 1996. Los visitantes de Uganda eran miembros de la Asociación de Industrias a pequeña escala de Uganda. Los artesanos en Kisumu eran afiliados a KIC-K, quien organizó el evento. Se efectuó un encuentro de evaluación inmediatamente después de las visitas.

Onyago, Mary, febrero de 1997. Experiencias con Visitas Empresariales entre Kenya y Uganda. Documento presentado durante un Seminario FIT de Visitas Empresariales y Redes Empresariales, en el Hotel Court Mayfair, Nairobi.

8. KEADS con el patrocinio de FIT facilitó un intercambio entre grupos de mujeres que procesan alimentos (principalmente molenderas) en áreas de habla Kassem en Ghana y Burkina Faso durante noviembre de 1996. Participaron once mujeres de Ghana y trece de Burkina Faso.

Afenyadu, Dela, noviembre de 1996. Visitas de intercambio entre grupos de mujeres que procesan alimentos en áreas de habla Kassem en Ghana y Burkina Faso. KEADS/FIT.

9. En Accra y Costa Cabo, Ghana, diez fabricantes de latas para panaderías hicieron visitas a un productor de aluminio y a empresas de ingeniería. Quince procesadores de alimentos hicieron visitas a dos organizaciones de procesamiento de alimentos. Las visitas fueron facilitadas en noviembre de 1996 por Pinnacle Business Link con el patrocinio del FIT.

Ainoo-Ansah, Jacob, febrero de 1997. Reporte sobre las Visitas de Intercambio de pequeñas empresas. FIT/PBL.

LECTURAS ADICIONALES

Wesselink, Bert, febrero de 1995. Cuantificando el Impacto de los Servicios de Apoyo a Nivel Empresarial para las PyMEs. Manual FIT.

Tanburn, Jim, marzo de 1995. Fortaleciendo la Red del Sector Informal en Kenya mediante Visitas de Intercambio. Documento de Síntesis FIT

Wesselink, Bert, abril de 1995. Pautas para la evaluación de actividades FIT incluyendo los Formularios de evaluación FIT. Manual FIT.

Wesselink, Bert, agosto de 1995. Midiendo el impacto a nivel de hogares: Algunos instrumentos.

Mathuva, Joseph, julio de 1996. Identificación y perfil de los grupos trabajadores de metal-mecánica y procesadores de alimentos en Kenya. FIT/K-REP.

Tanburn, Jim, agosto de 1996. Innovación dirigida por el cliente: Permitiendo que las PyMES desarrollen tecnologías mejoradas. Documento de Trabajo FIT. FIT Ginebra, octubre de 1996. Perfiles de actividad FIT.

Afenyadu, Dela, febrero de 1997. Experiencias con visitas de intercambio limítrofe en África occidental. Documento presentado durante un Seminario FIT sobre Visitas Empresariales y redes Empresariales, en el hotel Court Mayfair, Nairobi.

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN RÁPIDA PARA HALLAR ANFITRIONES DE VISITAS EMPRESARIALES

Los organizadores de Visitas Empresariales pueden usar algunas de las técnicas empleadas en el Análisis Rural Rápido (RRA) para identificar anfitriones potenciales (y también visitantes potenciales, si es necesario). Este anexo esboza dichas técnicas y cómo pueden ser aplicadas en la organización de Visitas Empresariales.

Un trabajo de campo por lo menos de dos a tres meses debe ser efectuado por un equipo conformado por un mínimo de dos personas, una de los cuales debe tener alguna especialización en el sub-sector de modo que pueda identificar técnicas o materiales potencialmente útiles y replicables. Pueden emplearse los siguientes métodos RRA:

ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

Las entrevistas con informantes clave forman el total del trabajo de campo. Las entrevistas deben empezar con individuos que tienen comunicaciones profesionales con el sector objetivo, es decir, ONGs u oficinas de gobierno que trabajan en el área. Estos individuos pueden tener acceso a fuentes escritas que pueden ser útiles. Las entrevistas deben ser efectuadas entre las PyMEs propuestas, sus clientes y posiblemente sus proveedores o agentes.

Las entrevistas deben tratar de determinar quién es la persona de negocios con más logros o la que es considerada como la más exitosa dentro de un sub-sector específico. Las entrevistas con las PyMEs debe buscar información sobre el programa y registro de tecnologías empleadas, fuentes de proveedores, volumen aproximado del negocio y cuál es el mercado que atienden, En vez de un cuestionario, debe usarse una lista de chequeo de áreas a ser discutidas.

RECORRIDO POR EL SECTOR

Este brinda una visión general del sector PyME. Dos o más encargados del trabajo de campo caminan juntos por todo el área de la localidad donde operan las PyMEs. Entrevistan a un cierto número de empresarios, empresarias, clientes, u otros a lo largo del camino. Durante el recorrido, se observa el número y ubicación de las diversas actividades, tecnologías y métodos de mercadeo empleados, y se registran las observaciones. El recorrido permite que los que encargados del trabajo de campo tengan una visión general y les permite acceder a una muestra relativamente representativa de informantes.

TÉCNICAS DE ENTREVISTA

Una entrevista semi-estructurada trata solamente temas predeterminados. Se espera que surjan nuevas preguntas o apreciaciones como resultado de la discusión. La flexibilidad permite que el entrevistador trate otros temas que no estaban incluidos en la lista de chequeo, si es que surge información interesante. Una buena entrevista depende de una conciencia auto-crítica, una escucha perceptiva y una observación cuidadosa. Usando una lista de chequeo de temas que uno puede tratar durante una entrevista, se puede llegar a otras áreas de interés y se puede probar una comprensión más clara de lo que se está diciendo. Haciendo preguntas como “¿pero por qué?” o “por favor, dígame más sobre eso” o “¿algo más?” hace posible que la persona profundice más en sus respuestas

sobre el qué, dónde, cuándo, quién y cómo. Deben seguirse unos cuantos principios básicos:

- *Use una lista de chequeo o una guía de entrevista – conozca sobre qué áreas quisiera Ud. discutir antes de empezar la conversación, explique por qué está efectuando el trabajo de campo (será útil un folleto u hoja informativa que describa el programa).*
- *Muéstrese sensible y respetuoso con cada persona. Asegúrese de que la situación de entrevista sea cómoda. Póngase al mismo nivel, o intégrese a una tarea que alguien esté haciendo.*
- *Escuche cuidadosamente y esté preparado para aprender, no para enseñar.*
- *Haga preguntas abiertas-cerradas usando ” ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Cómo? ”.*
- *Verifique las respuestas cuidadosamente para aprender más*
- *Juzgue las respuestas (hecho, opinión o rumor)*
- *Verifique preguntando a diferentes personas la misma pregunta, particularmente al tratar de definir la “mejor” PyME de un sub-sector particular.*
- *Registre las respuestas y observaciones cuidadosamente*

FORMULANDO PREGUNTAS

Las preguntas deben estar fraseadas de forma tal que sean claras y no sugerentes ni ambiguas. Aquí tiene algunos ejemplos de cómo NO deben ser formuladas las preguntas:

- *¿Es verdad que es difícil comprar metal sobrante es este pueblo? (sugerente)*
- *¿Cómo obtiene Ud. a sus clientes? (ambigua)*
- *¿Preferiría vender hornos eficientes en consumo de combustible? (sugerente)*
- *¿Qué hace Ud. como propietario de un restaurante? (ambigua)*
- *¿No le ha parecido maravillosa esta empresa? (sugerente)*
- *¿Va a vender sus productos a todo tipo de personas? (sugerente y ambigua)*
- *¿Qué le parece esta ONG? (ambigua)*
- *¿No sería mejor si Ud. tuviera las herramientas para hacer arados? (sugerente)*

Una buena forma de empezar una entrevista con un PyME es preguntar qué es lo que están haciendo en ese momento. Esto le brindará una descripción del negocio y sus operaciones básicas. Preguntando cómo era su negocio en el pasado permitirá que las personas expresen sus logros y así Ud. obtendrá cierta información histórica. Preguntando qué es lo que planean hacer en el futuro, puede hallar cuáles son las restricciones que ellos encuentran, lo cual puede ser una de las cosas más importantes a anotar al organizar visitas productivas.

REGISTRANDO LAS ENTREVISTAS

Sin registrar el trabajo de campo, se perderá información valiosa. Además de la información que será útil para organizar el programa, el trabajo de campo será útil cuando tenga que hacerse el monitoreo y la evaluación. Nuevamente, deben tenerse en cuenta algunos principios básicos al registrar las entrevistas:

- *Pedir autorización a los entrevistados para registrar lo que dicen*
- *Usar un pequeño cuaderno de apuntes (no un archivador ni un cuaderno de apuntes grande)*

- *Registrar los detalles de lo que se ha dicho y, si es posible, lo que no se ha dicho pero se ha percibido (la incomodidad o tensión también pueden ser importantes)*
- *Registre lo que observa y cómo se va desarrollando la entrevista*
- *Registre los detalles del entrevistado (sexo, edad, entre otros)*
- *Haga notas de seguimiento después de la entrevista*
- *Registre las impresiones personales*

Después del trabajo de campo, Ud. tendrá una buena idea de quién puede ofrecer una visita valiosa para su grupo objetivo de empresarios. Se pueden negociar las visitas en el campo, pero si se cuenta con los recursos disponibles, un Taller de Intermediación será muy provechoso en cuanto éste brinda una oportunidad de reunir información con propósitos ulteriores de evaluación. Descubra si estarían interesados o si serían capaces de asistir a un Taller de Intermediación. Ofrezca dos o más posibles fechas para el taller. Pregúnteles cuándo sería la mejor época para que ellos ofrezcan una visita, y registre por lo menos dos o más fechas posibles.

EVALUANDO EL IMPACTO DE LAS VISITAS EMPRESARIALES

En el texto principal de este manual se han hecho referencia de los siguientes principios generales.

- Cuantificar directamente el impacto de las visitas requiere un esfuerzo mayor para asegurar que los datos básicos y de evaluación sean confiables y aislados de factores externos (ej: fluctuaciones estacionales, cambios en las condiciones macro-económicas, entre otros).
- Las observaciones de factores externos serán más fáciles si se establece un grupo de control con personas que no son participantes.
- Disposición de pago por el servicio (y en particular, pagar por servicios repetidos) es un buen indicador del impacto. Otros indicadores poderosos han sido definidos en otros documentos FIT.
- Los datos cualitativos deben ser reunidos en la medida de lo posible, ya que es más fácil vincularlos directamente con el servicio brindado.

Para más detalles, ya se ha brindado información sobre lo que tiene que ser reunido (ej: los tres manuales FIT escritos por Wesselink sobre evaluación). Aquí se hace un breve resumen. Reúna información sobre:

- El nombre de los participantes, dirección de la empresa y tipo de negocio
- Número actual de empleados (a tiempo parcial, a tiempo completo, remunerados, no remunerados).
- Ingresos y gastos mensuales aproximados
- Qué es lo que han obtenido de la visita, específicamente:
 - productos nuevos/mejores
 - métodos de producción nuevos/mejores
 - mejores destrezas en gestión, relacionadas a las condiciones de trabajo, relaciones con los empleados, registros contables y organización de responsabilidades del personal.
 - Información nueva sobre dónde hallar herramientas, piezas, materias primas u otros servicios.
 - Nuevos clientes, nuevas ideas de mercadeo, mejor empaque o abastecimiento de productos
 - Mayor entusiasmo y confianza personal
 - Oportunidades para compartir herramientas, mercados, o fuentes de insumos.
- De lo anterior, ¿qué es lo que están usando actualmente y cómo los cambios han beneficiado a su empresa?, ¿cuál considera que ha sido la lección adquirida más importante?.
- ¿Les gustaría ir a otra visita y recomendaría que sus colegas hicieran lo mismo?
- ¿Cuánto es lo máximo que estarían dispuestos a pagar por el curso (brinde un rango de cifras)?
- ¿Qué es lo que debería hacerse en forma diferente en adelante?

Un formato que enumere estas preguntas puede ser muy sugerente como para ser válido, particularmente al describir los beneficios de la capacitación. En vez de ello, una entrevista a profundidad, sondeando entre los clientes lo que han obtenido de la visita o qué cambios han obtenido a partir de ésta, con una verificación adecuada, tiene una mayor probabilidad de obtener respuestas precisas. Los ejemplos de impacto cuantitativo y cualitativo dado en páginas anteriores de este manual pueden brindar cierta orientación para los entrevistadores.