

Análisis Rápido del Mercado: Un Manual para Capacitadores

Octubre, 1998

**Promoción de Servicios de Desarrollo Empresarial sostenibles y
efectivos para las PyMEs de los países en desarrollo**

RECONOCIMIENTOS.....	3
1. ACERCA DE ESTE MANUAL.....	4
¿A QUIÉN SE DIRIGE ESTE MANUAL?	4
LA LÓGICA DEL MANUAL: ¿POR QUÉ AHORA?	5
EL CONCEPTO DE ANÁLISIS RÁPIDO DEL MERCADO	5
¿EN QUÉ EXPERIENCIA SE HALLA BASADA ESTE MANUAL?	6
¿CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADO EL MANUAL?	6
2. LOS BENEFICIOS DEL ANÁLISIS RÁPIDO DEL MERCADO.....	7
IMPACTO CUANTITATIVO	7
LOS BENEFICIOS CUALITATIVOS.....	7
3. ORGANIZACIÓN Y CONDUCCIÓN DEL ANÁLISIS RÁPIDO DEL MERCADO.....	9
PLANEAMIENTO INICIAL.....	9
¿QUIÉN RECIBIRÁ LA CAPACITACIÓN?.....	9
PAUTAS GENERALES PARA LA CAPACITACIÓN	10
METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN	10
4. MONITOREO Y EVALUACIÓN	19

RECONOCIMIENTOS

Este manual ha sido escrito por Ituka Katendwa y Milena Hileman. El manual sigue los métodos empleados por el sr. Katendwa en el curso de Análisis Rápido del Mercado (ARM), el cual dura tres días y está dirigido a capacitadores. El sr. Katendwa ha desarrollado el material a lo largo de los últimos cinco años, con insumos y participación de los capacitadores y empresarios de Kenya, Uganda y Tanzania. El material fue compilado originalmente en un manual por Kas Burger, Hans Haan e Ituka Katendwa. Este manual incorpora mucho del original, sin embargo, lo que busca es integrar la experiencia y lecciones adquiridas durante los años. Mucha personas han brindado algunos comentarios sobre el esbozo del manual, y sus contribuciones son, por supuesto, muy apreciadas.

La formulación de la metodología original y gran parte del piloto original de la capacitación ARM fue llevada a cabo por el programa FIT, con financiación del Gobierno de Holanda, el cual es además gratamente reconocido.

1. Acerca de este Manual

¿A QUIÉN SE DIRIGE ESTE MANUAL?

Este manual se dirige a capacitadores, agencias y grupos que promueven el desarrollo de las pequeñas y microempresas (PyMEs). Específicamente, está concebido para aquellas agencias que están interesadas en la promoción y auto-sostenibilidad de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) con alto impacto. Los Servicios de Desarrollo Empresarial incluyen el rango de servicios no financieros que promueven el crecimiento de los negocios; éstos incluyen: desarrollo de productos, capacitación, mercadeo, desarrollo de destrezas empresariales, orientación empresarial o servicios de asesoría. Este manual ofrece un método para concientizar sobre el mercado a los empresarios y desarrollar productos prácticos que puedan hallar un espacio rentable en los mercados locales. El mercadeo es un área que es a menudo olvidada tanto por las PyMEs como por las agencias de apoyo respectivas, y muchas PyMEs enfrentan el problema de la reducción del mercado a la vez que la competencia por los mismos productos se incrementa. La innovación del producto basado en un firme conocimiento del mercado es poco usual, aun cuando la atención debida a esta área tiene muchas probabilidades de ayudar al crecimiento de los negocios.

El manual describe un curso de tres días que guía a los empresarios en los pasos necesarios para la comprensión de la demanda del mercado, el desarrollo de productos innovadores y sondeo de su mercado local para evaluar el potencial de los nuevos productos. La experiencia a lo largo de los últimos cinco años en Kenya, Uganda y Tanzania indica que el curso es práctico y altamente útil para los empresarios de PyMEs, tanto así que están mucho más que dispuestos a pagar por éste. Siendo más críticos, existen indicios de que este servicio es solicitado por las PyMEs una vez que experimentan sus beneficios y que puede ser ofrecido en una forma autosostenible.

El curso ha ayudado a generar la creación de una nueva generación de capacitadores o “promotores de negocios” muy involucrados. En Uganda, se ofreció el curso a los profesores y líderes locales con un incentivo (descuento) para los primeros participantes a quienes enseñaran el curso. Hoy en día, el curso se ofrece a los empresarios locales a una utilidad razonable. Se planean esfuerzos similares en Kenya. Esta nueva generación de capacitadores no se apoyan en ONG’s o donantes para ofrecer al mercado sus conocimientos: acuden a las propias PyMEs. Por ello, la orientación del mercado de capacitadores se ha alejado de los donantes y ONG’s hacia las propias PyMEs. Las PyMEs consideran el curso *Análisis Rápido del Mercado (ARM)* como bastante útil para el desarrollo de productos rentables.

Los promotores de negocios locales pueden alcanzar a un amplio grupo objetivo en una forma altamente sostenible. Las agencias y capacitadores empleados por ONG’s también hallarán práctico y útil este curso para sus beneficiarios, aunque en última instancia, este será más sostenible si las destrezas son transmitidas efectivamente por los capacitadores y son aplicadas por las propias PyMEs. Las agencias también deben tener cierta precaución de no distorsionar el mercado a los capacitadores locales que ofrecen el ARM a tasas por debajo del mercado. Se recomienda por ello que las agencias consideren emplear a capacitadores profesionales (o usar su propio personal) para formar a capacitadores locales. Después de ello, la agencia puede considerar subsidiar el costo de la capacitación para un grupo particularmente desfavorecido o para empresarios que están

iniciando recién sus negocios. A largo plazo, los subsidios no deben ser necesarios. Esta ha sido la experiencia FIT: la capacitación ARM es una inversión que las PyMEs consideran efectiva. La capacitación se paga a sí misma por medio del incremento de las utilidades de los negocios.

LA LÓGICA DEL MANUAL: ¿POR QUÉ AHORA?

Las metodologías de asociaciones de ahorros y crédito basadas en grupos han conseguido aparentemente han conseguido tanto sostenibilidad financiera como cobertura para las PyMEs con menos recursos. Sin embargo, este no es el caso en el campo de los SDE.

Sin embargo, muchos practicantes afirman que los SDE son mucho más necesarios si las PyMEs son innovadoras y se expanden. Como resultado de ello, existe un amplio interés en el desarrollo de servicios que pueden llegar a ser autosostenibles. Hasta hace poco se asumía que un paquete integral de medidas de apoyo era requerido con el fin de obtener el impacto deseado. El costo de brindar este paquete hace imposible la sostenibilidad y el impacto resultaría aún muy difícil de cuantificar con cierta certeza.

La provisión de pequeños préstamos ha partido del método “paquete total de apoyo”. En vez de ello, se ofrece un producto uniforme (crédito) a las PyMEs o grupos de PyMEs. El crédito es frecuentemente citado por las PyMEs como una de las mayores restricciones para el mejoramiento o expansión de sus negocios. Les corresponde a ellos ver el uso que le brindan al crédito. Las tasas de interés cubren el costo total de brindar el crédito, mientras que permanecen por debajo de las tasas cobradas en el sector informal (prestamistas). El crédito corresponde a una demanda claramente articulada de las PyMEs, una por la que están dispuestos a pagar.

El análisis rápido del mercado es un servicio adquirido normalmente por las grandes empresas. Las PyMEs pueden aprender a desempeñar el servicio por ellas mismas, a una escala pequeña pero significativa, después de apenas tres días de capacitación. La experiencia del programa FIT con el Análisis Rápido del Mercado es que se trata de un método que las PyMEs reconocen como una forma valiosa de descubrir nuevas ideas de productos, que a su vez cubran la demanda del mercado.

EL CONCEPTO DE ANÁLISIS RÁPIDO DEL MERCADO

El Análisis Rápido del Mercado ayuda a las PyMEs a desarrollar productos que tengan demanda en el mercado y los concientiza sobre la importancia del mercadeo. Muchas PyMEs tienden a estar totalmente ocupadas produciendo sus bienes y servicios, obteniendo ideas de productos de sus competidores, hasta que el mercado se halle saturado con varios pequeños productores, quienes compiten por una porción cada vez más pequeña en un mercado limitado. Las PyMEs tienden a buscar clientes basándose en relaciones interpersonales, tales como parientes y amigos, en vez de usar productos innovadores para atraer a nuevos clientes. En muy raras ocasiones sondean entre sus clientes cómo es que podrían mejorar sus productos o servicios.

El ARM ayuda a las PyMEs a reconocer las necesidades y oportunidades presentes en el mercado. Cuando los clientes llegan a ser una fuente de información efectiva, pueden explotarse ideas para nuevos y mejores productos. La demanda del producto puede ser analizada de modo que solo los productos que tengan una probable demanda en el mercado sean producidos, haciendo que

las PyMEs empiecen a reconocer la importancia de considerar en primer lugar al cliente.

¿EN QUÉ EXPERIENCIA SE HALLA BASADA ESTE MANUAL?

El Programa FIT ha patrocinado diversos cursos de capacitación en ARM en Kenya, Ghana, Uganda y Tanzania a lo largo de los últimos cuatro años. Algunos promotores de negocios y capacitadores profesionales han efectuado la capacitación ARM sin patrocinio del FIT, y mucha de sus experiencias han sido incluidas por medio de entrevistas. Cientos de empresarios de PyMEs han sido capacitados en ARM y diferentes cursos, inclusive, han sido evaluados formalmente.

¿CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADO EL MANUAL?

El capítulo 2 presenta el caso para facilitar el Análisis Rápido del Mercado. Las agencias de desarrollo quieren conocer el nivel de impacto que la capacitación ha tenido en las PyMEs participantes y también si el servicio tiene demanda. Los futuros capacitadores y promotores de negocios querrán saber si éste tiene demanda. Las PyMEs querrán saber si vale la pena el tiempo, dinero y esfuerzo requerido y que beneficios pueden ser obtenidos.

El capítulo 3 brinda una propuesta paso a paso para efectuar la capacitación ARM. El énfasis se halla en la formación de capacitadores, quienes a su vez capacitarán a los empresarios, con la esperanza de obtener realmente un servicio beneficioso.

El capítulo 4 brinda pautas para el monitoreo y evaluación de la capacitación y brinda algunas sugerencias para innovaciones futuras.

2. Los Beneficios del Análisis Rápido del Mercado

IMPACTO CUANTITATIVO

Los empresarios que ejecutan los ejercicios en la Evaluación Rápida del Mercado han reportado ventas incrementadas. Desafortunadamente, las evaluaciones hechas no han intentado cuantificar la cantidad de ganancia obtenida en estas ventas. Para hacer esto en forma precisa, se requiere de un grupo de control. Otra área de impacto cuantitativo que puede ser medida es el aumento del número de clientes. Esto tampoco ha sido medido cuidadosamente, en vez de ello se ha adoptado una tendencia general. La medición cuantitativa de los beneficios es algo desafiante. Los beneficios que pueden ser atribuidos al ejercicio ARM necesitan ser separados de las tendencias económicas globales o factores estacionales. Como pautas de referencia sobre cómo medir cuantitativamente el impacto, se sugiere revisar el Manual de Bert Wesselink sobre el tema: Cuantificando el Impacto de los Servicios de Apoyo a nivel empresarial a las PyMEs, FIT/OIT, Ginebra, 1995.

Otra forma de medir cuantitativamente el impacto de la ARM es examinar cuánto están a dispuestas a pagar las PyMEs por la capacitación (y qué porción de su ingreso representa esta cantidad). Los promotores de negocios en Uganda hallaron que las PyMEs están dispuestas a pagar una porción bastante sustancial de su ingreso mensual en pro de la capacitación ARM, especialmente después de haber visto cómo sus competidores se beneficiaron con esta. Si bien la disposición a invertir dinero en ARM es un indicador muy claro del valor que las propias PyMEs le asignan a este servicio (por lo general las PyMEs disponen de poco efectivo y tratan de administrar este lo más prudentemente posible), también debe tenerse en cuenta que la disposición a invertir tiempo y mano de obra son también indicadores importantes de la demanda de ARM por parte de las PyMEs. Por lo general, las PyMEs tienen pocos empleados y tienen que desempeñar muchas tareas para continuar con sus negocios. No se dispone de mucho tiempo adicional, a no ser que este signifique un retorno de inversión.

LOS BENEFICIOS CUALITATIVOS

En general, los empresarios que han recibido la capacitación ARM reportaron técnicas mejoradas: después de la capacitación, ellos estuvieron en la capacidad de llevar a cabo su propia investigación de mercado y desarrollo de productos. Las PyMEs también identificaron la necesidad de buscar clientes, mostrar productos, valorar a sus clientes y colocar sus necesidades en primer lugar. Se logró que reconocieran la necesidad del mercadeo. Como resultado, los productos fueron desarrollados o modificados para satisfacer los requerimientos del mercado, y la calidad de los productos mejoró a nivel general. Aún después del ejercicio ARM, la comunicación con los clientes continuó, y sus aportes ayudaron a mejorar continuamente los productos. Estos mejoramientos en los productos llevaron a incrementar las ventas y a incrementar el número de empleados requeridos para el negocio. Una evaluación de la capacitación de 22 miembros de la Asociación Kamukunji halló que el 80% de los encuestados añadieron entre 2 a cinco nuevos empleados a su negocios.

El hecho de que la capacitación llegue a convocar a algunas PyMEs de un mismo sector significa que las PyMEs tienen la oportunidad de aprender unas de otras. Se reportaron algunos logros en tecnología y contactos de negocios, incluyendo nuevas técnicas de producción, información sobre herramientas y piezas, nuevas técnicas de reparación e información sobre proveedores.

Los nuevos clientes fueron los que reportaron más beneficios de la capacitación ARM, entre ellos el más común fue el incremento de clientes. Los participantes aprendieron a identificar nuevos clientes buscándolos activamente y mejorando sus productos.

Después de la capacitación ARM, yo visité a Kisumu y Homa Bay, donde creí que sería probable encontrar clientes. También estuve buscando clientes en Nairobi, especialmente durante los eventos y actividades sociales. (Margaret Nyatieno, Asociación Kamukunji).

Todos los participantes reportaron además una mayor comunicación con sus clientes y un reconocimiento de cuán importante es la retroalimentación del cliente para el desarrollo de los productos. Otras lecciones adquiridas incluyen el aprendizaje de cómo sostener una conversación amable con los clientes y cómo estar orientado a servir al cliente.

Todas las PyMEs encuestadas también reportaron nuevos contactos de negocios, incluyendo proveedores, ONG's e información de nuevos mercados. Un cuarenta por ciento obtuvo nuevas ideas de mercadeo, especialmente de sus colegas (fellow trainees), a muchos de los cuales visitaron después de la capacitación.

Las mejoras administrativas también fueron enumeradas. Estas fueron enseñadas indirectamente en el curso de capacitación o fueron obtenidas de otras PyMEs. Algunas PyMEs citaron mejores sistemas de contabilidad, de control de existencias y organización en general. Todos los encuestados reportaron mejoras en el sistema de registros contables. Como un empresario PyME afirmó:

He aprendido a distinguir dinero del negocio y dinero de otras fuentes. Para hacer rentable y sostenible el negocio, he diseñado programas que incluyan incentivos para mis empleados (James Githus, Kenya).

Todas estos empresarios PyMEs encuestados también reportaron mejoras en su confianza personal y “una expansión de sus horizontes”. Pocas pero firmes soluciones ante problemas específicos de negocios.

Claramente, la ARM es una capacitación bastante útil para las PyMEs. El hecho de que requiere solo tres tardes y es relativamente poco costosa (de ofrecer y ejecutar), indica que es una inversión más que valiosa para las PyMEs. En el siguiente capítulo, exploraremos cómo establecer y conducir la capacitación ARM.

3. Organización y Conducción del Análisis Rápido del Mercado

PLANEAMIENTO INICIAL

¿QUIÉN RECIBIRÁ LA CAPACITACIÓN?

Un período de planeamiento es importante para Ud., el capacitador, para que se halle bien preparado sobre la ejecución de la capacitación. También es tiempo de que las PyMEs conozcan las oportunidades que ofrece la capacitación ARM.

La primera pregunta es: ¿A quién se dirige la capacitación?. Si bien la capacitación no requiere que las PyMEs pertenezcan a un mismo subsector, aquellos que se hallen en competencia con sus colegas pueden sentirse más cómodos si es que no se hallan en el mismo negocio. Sin embargo, convocar a PyMEs de un mismo subsector tiene muchos beneficios, y en este manual se asume que los participantes por lo general son del mismo subsector o par de subsectores. Si este es el caso, tienen todos los beneficios de la generación de redes de contactos, obtener ideas y una mayor confianza. Si es posible, para minimizar la competencia, uno puede tratar de integrar a PyMEs de localidades dispersas (pero del mismo subsector).

Por lo general, la capacitación ARM está preparada para aquellos empresarios que ya han establecido sus negocios. En otras palabras, sus negocios deben tener por lo menos un año de funcionamiento. Mientras que las PyMEs nuevas pueden beneficiarse de la capacitación ARM, sus necesidades también incluirán un amplio rango de otros servicios, y necesitarán considerar una variedad de cuestiones al hacer el planeamiento de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.

Para los capacitadores, la ARM es un producto que debe ser ofrecido a los clientes potenciales. El cliente puede ser una ONG o una asociación de PyMEs. En este caso, el grupo objetivo ya está seleccionado, al menos en parte, por el cliente. Es relativamente fácil ofrecer la capacitación ARM a estos grupos intermediarios, y es probable que las organizaciones busquen herramientas tales como ARM para ayudar a sus clientes a desarrollar mejor sus negocios.

Con el fin de reducir la dependencia e incrementar la sostenibilidad, será preferible ofrecer la capacitación directamente a las PyMEs. En el capítulo 2 se describen algunos ejemplos de los beneficios de la capacitación ARM. Estos pueden ser usados para ofrecer al mercado la capacitación ARM. Un mercadeo cara a cara es probablemente un método mucho más efectivo de ofrecer la capacitación ARM a gente analfabeta, aunque sea el que más tiempo demande. Otros métodos incluyen propaganda (volantes, afiches, anuncios) e incentivos. Los incentivos pueden incluir descuentos especiales para la capacitación inicial. Uno puede acercarse a una organización intermediaria y sugerir que ésta financie el cincuenta por ciento de la primera capacitación como una oferta especial a las PyMEs. Los rumores y comentarios traerán nuevos clientes así como competidores que observen los beneficios de la capacitación. De esta forma, las ONG's y otras organizaciones intermediarias tienen menores probabilidades de distorsionar el mercado para la capacitación.

Otra opción es preparar la capacitación ARM para capacitadores, ya sea capacitadores establecidos, potenciales o “promotores de negocios”. Muchas comunidades tienen un profesor local o alguien con cualidades de liderazgo con una destreza natural para enseñar a otros. Capacitando a dichas personas en las

destrezas para enseñar ARM, se garantiza la continuación del proceso de aprendizaje en forma indefinida en la comunidad y brinda una nueva fuente de insumos al capacitador local. Este método se ha usado exitosamente por FIT en Uganda. Los capacitadores locales, o promotores de negocios como son llamados, fueron reclutados mediante avisos en los periódicos locales. Los avisos explicaron que se ofrecía la capacitación a potenciales capacitadores de empresarios como una oportunidad de negocios para llegar a ser promotores profesionales de negocios. FIT cubrió cincuenta por ciento del costo de la capacitación para los primeros capacitadores. Ellos regresaron a sus áreas de trabajo y empezaron a ofrecer la capacitación ARM y capacitación en otras habilidades de negocios a las PyMEs de su localidad.

PAUTAS GENERALES PARA LA CAPACITACIÓN

La experiencia del FIT sugiere las siguientes pautas generales para conducir la capacitación ARM:

- La capacitación está diseñada para ser realizada en tres días, por un período de 3 a 4 horas. La capacitación es corta y a tiempo parcial de modo que los empresarios de las PyMEs no descuiden por mucho tiempo sus actividades normales. Los empresarios de PyMEs por lo general se hallan bastante ocupados y no pueden disponer de mucho tiempo extra. Al efectuar la capacitación de este modo, se permite que los empresarios atiendan en primer lugar a sus negocios.
- El curso está diseñado para 10-15 participantes. Más de 20 participantes puede demandar más de tres días, además no permitiría a los participantes que se beneficien completamente de los ejercicios tales como lluvia de ideas, que involucran a todo el grupo; en el caso de un grupo menor de 10 personas, lo más apropiado es una atención individual.
- La capacitación debe efectuarse en un local que no se halle muy lejos de la ubicación de las PyMEs. Por otro lado, tampoco debe efectuarse en un lugar muy cercano (por ejemplo, no deben efectuarse dentro del local del negocio), de otro modo es probable que los empresarios lleguen a ser interrumpidos por sus clientes o personal. El aula usada debe ser lo suficientemente grande para que todos se sientan cómodos. Si las mesas y sillas no están disponibles, debe usarse una alfombra. Los participantes deben sentarse de tal forma que puedan verse los unos a los otros, por ejemplo, en forma de U o en forma de círculo. Papelógrafos, lapiceros, pizarras deben hallarse disponibles para el capacitador, así como espacio para mostrar sus trabajos.
- Los participantes deben asignar a una persona que tome notas durante el taller, o el capacitador debe contratar a una secretaria. Los participantes no deben tomar notas por su cuenta, de modo que puedan participar plenamente en las discusiones grupales.
- La capacitación debe ser efectuada una vez al año, cuando las PyMEs tengan el tiempo y los recursos disponibles para la capacitación. Esto dependerá de la estación y del tipo de negocio que dirige el empresario.

METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN

Con el fin de aprender, la gente necesita participar: darles total atención y estar totalmente involucrados en las discusiones y ejercicios. Por ello, se les pide a los capacitadores que hallen formas creativas de facilitar la total participación de

cada uno. El uso ocasional de juegos puede resultar útil, ya que emplean todo su cuerpo y requieren poner mucha atención. Se sugiere que el capacitador use “rompe-hielos” – juegos para ayudar a las personas a conocerse unas con otras y “movilizadores” – juegos que facilitan que las personas estén alertas y que se involucren cuando la clase empiece a perder dinamismo. Un movilizador puede ser cualquier dinámica que haga que las personas se hallen activas; por ejemplo, cantar una canción puede ser un movilizador. Los capacitadores deben hacer preguntas a los participantes en vez de hacerles permanente una exposición; no deben dar siempre las respuestas; procure hacer que los participantes piensen por ellos mismos, usando un lenguaje simple y constructivo. Haga que los más callados opinen y que los que siempre opinan, aprendan a escuchar. Parafrasee las palabras de los participantes cuando hacen sugerencias y escribalas o repítalas. Nunca ridiculice ningún aporte y escuche cuidadosamente las preguntas, observaciones y sugerencias.

El tercer día de capacitación consiste en algunas exposiciones, trabajos grupales y trabajo de campo. Todos los participantes deben tener la oportunidad de reatualización de sus resultados. Si en el grupo existen más de 15 personas, puede ser necesario extender la capacitación por un día.

Primer día, Paso 1: Introducciones – Rompiendo el hielo

Los ejercicios introductorios o “rompe hielos” pueden facilitar el establecimiento de un espíritu de equipo. Sus participantes podrán trabajar más cómodos si es que se sienten cómodos trabajando unos con otros. Su Ud. está trabajando con una asociación o una ONG, es posible que algunos de sus participantes ya se conozcan entre sí; aún así, estos ejercicios resultan útiles para establecer dinámicas de grupo constructivas. Puede usarse cualquier ejercicio que familiarice a las personas unas con otras. ¡Trate de crear uno Ud. mismo!. Aquí tiene algunos ejemplos:

- Divida al grupo en parejas. Cada persona hace algunas preguntas a su compañero(a) sobre su procedencia, que tipo de negocios dirige, qué es lo que más les gustaría aprender, su momento más embarazoso, su mayor logro, entre otros. Después de unos minutos, cada uno presenta a su compañero(a), empleando la información obtenida.
- Haga que las personas se presenten a ellas mismas mediante una oración que los describa con palabras que se inicien con la letra de su nombre, por ejemplo: “ soy el maravilloso Miguel y manejo moto”, o “soy la distraída Diana y decoro mi dormitorio”. Las oraciones facilitarán que el resto recuerde los nombres de sus compañeros.
- Formen un círculo; después de que la primera persona se presenta, la segunda debe presentarse a sí misma pero también a su compañero (a) anterior, y así sucesivamente. Ej: el primero dice “hola, soy José”, el segundo dice “hola soy Luis y él es José”, la tercera dice: “yo soy Irma y ellos son Luis y José”. La última persona tendrá que decir todos los nombres. Si él o ella lo olvida o se equivoca, tendrá que retornar al final del círculo y tratar nuevamente.

Primer día, Paso 2: Estableciendo Normas

Los participantes se comportarán en forma más adecuada se existen reglas que regulen la conducta del grupo. Pida a los participantes que respondan en forma voluntaria qué tipo de reglas deben regular el curso. Al hacer que todos participen en este primer ejercicio, se facilita el establecimiento de una participación total a lo largo del curso. Las reglas pueden incluir cuestiones de

puntualidad, levantar la mano para dar una opinión, no interrumpir a otros, entre otras más. También pueden definirse sanciones (por ejemplo, multas) para aquellos que rompen las reglas, o se puede designar a alguna persona que se haga cargo de anotar las necesidades de las personas o monitorear el progreso.

Durante este tiempo. Ud. también debe esbozar la estructura del taller, explicando a cada uno el cronograma y resumiendo brevemente lo que se espera que ellos hagan y qué es lo que deberían aprender al cabo de tres días. Empiece preguntando cuáles son las expectativas que ellos como participantes tienen sobre el taller y qué es lo que esperan aprender durante estos próximos tres días.

Primer día, Paso 3: Presentando el Análisis FODA simplificado

Un buen producto satisface las necesidades de sus clientes. Este les resuelve un problema. Si las personas valoran suficientemente el producto, pagarán su costo. Cuando este es el caso, decimos que existe una **demanda del mercado** para el producto. El mercado se refiere simplemente a todas las actividades comerciales: la compra y venta de bienes y servicios añadidos al mercado. La demanda se refiere al hecho de que la gente quiere el producto y está dispuesta a pagar por éste. Al decidir si un producto cubre la demanda del mercado, es una buena idea observar qué tan bien éste resuelve sus problemas o satisface sus necesidades.

Describa a los participantes algún problema que haya tenido. Este puede ser un problema real. Por ejemplo, Ud. puede contarle a la clase cómo su hijo tuvo que estar en casa esta semana ya que se hallaba enfermo y su pareja tenía que trabajar. Su pareja esperaba que Ud. estuviese en casa para cuidar del hijo, pero en vez de ello Ud. tenía que estar aquí enseñando. Pídale a los participantes que le ayuden a buscar soluciones a su problema por medio de una lluvia de ideas. La lluvia de ideas ayuda a las gente a pensar creativamente. Primer explique las reglas de la lluvia de ideas.

- El objetivo es la cantidad, no la calidad. Piense en cualquier posible solución. Cualquiera es válida.
- No haga comentarios ni críticas a ninguna de las ideas o sugerencias.
- Valen todo tipo de ideas. Se busca fomentar la risa.

Permita a la clase continuar pensando en posibles soluciones al problema hasta que ya no puedan pensar en más posibilidades. Ud. debe finalizar con una lista similar a esta:

- Contratar a una niñera
- Cancelar el taller
- Llevar al niño al taller
- Pedir la visita de un pariente
- Decirle al niño que vaya de todos modos

El siguiente paso es enumerar los aspectos positivos y negativos de cada solución. Pídale a la clase pensar qué es lo bueno o malo de cada una de las otras soluciones. Por ejemplo, contratar a una niñera es correcto ya que resuelve el problema sin crear otros posteriores. Su aspecto negativo es que es caro, especialmente por tres días enteros. Cancelar el taller resuelve el problema, pero a expensas de todos. Llevar al niño a la escuela no es caro, pero esto puede afectar la rutina del taller y hacer que el niño se enferme más. Al enumerar los aspectos negativos, pregunte cómo estos pueden ser superados. Después de que

todas las soluciones hayan sido analizadas, pregunte cuál es la que parece tener el mayor potencial de ser la mejor solución.

Explique que este es un ejercicio que pueden realizar más una vez, hasta que traten de decidir qué producto tiene el mejor potencial de mercado.

Primer día, Paso 4: Generación de Ideas de Productos

Explique que productos son los que brindan soluciones a los problemas. En este caso, la solución puede ser un servicio, tal como el de niñera, brindado por un empleado, empleada o un pariente. Pregunte a las personas cuáles son los productos que ellos venden. Después de enumerar algunos de estos productos, pregunte qué soluciones o problemas están resolviendo los productos.

Pregunte si alguien está produciendo el mismo producto. ¿Esto le crea a Ud., el productor, algún problema?. Si es así, ¿cuál es el problema?, ¿qué soluciones cree Ud. que resolverían el problema?.

La clase debe reconocer el hecho de que cuantas más personas produzcan el mismo producto, habrá más competencia por una limitada porción de mercado. El mercado es como un pastel, y cuantos más productores hayan, el pastel será dividido en franjas cada vez más delgadas.

Ud. puede usar un estudio de caso para ilustrar el punto (como ejemplo, ver *Análisis Rápido de Mercado: Un Manual para Empresarios*) o pida a la clase que cite un caso que conozcan personalmente. ¿Por qué los clientes compran de un productor y no de otro?.

Una solución para la competencia excesiva por un mercado limitado es llegar con nuevas o mejores ideas de productos. De esta forma, estará compitiendo por un mercado relativamente abierto.

Pídale a la clase hacer una lluvia de ideas sobre dónde conseguir ideas de productos. Algunas posibilidades incluyen:

- Visitas a otras localidades o países
- Revistas, periódicos o libros
- Ferias comerciales
- Pensar en formas de usar los recursos locales
- Pensar en formas de usar los productos descartables
- Pensar en las necesidades de los clientes principales, es decir, instituciones, agricultores, etc.
- Pensar en problemas locales que necesitan soluciones
- Pensar en formas de mejorar los productos existentes
- Pensar en formas de usar sus propias habilidades o pasatiempos
- Preguntar a los clientes
- Preguntar a expertos, es decir, instituciones de investigación, minoristas, proveedores.

Los clientes son una fuente muy importante de ideas de negocios. La idea solo funcionará si los clientes están dispuestos a pagar por el producto.

Primer día, Paso 5: Generación de Ideas de Productos Específicos

Ahora dígame a los participantes que deben pensar en tres NUEVAS ideas de productos, diferentes de los productos que ellos ya han visto. Piense en lo que ellos pueden vender y lo que estén en capacidad de producir. Deben hacer un dibujo del producto en una hoja aparte. Asuma que ellos tienen materiales y una cantidad limitada de crédito para comprar los materiales requeridos. Si es posible, escriba qué demanda está satisfaciendo los productos.

Después de que los participantes hayan completado los dibujos, escriba o dibuje todos los aspectos positivos o negativos del producto. Seleccione un producto de los tres, aquel que tenga los aspectos más positivos. Entonces, cada uno de los participantes presentará su producto, y el resto tratará de pensar en los aspectos positivos y negativos del producto (y en formas de superar los aspectos negativos). Los aspectos positivos pueden incluir: materiales no muy costosos y accesibles fácilmente, poca competencia, gran mercado potencial, uso de las habilidades que ya posee el empresario de modo que no demandará mucho tiempo la producción. Los aspectos negativos pueden incluir: el desconocimiento de los beneficios del producto entre los clientes, facilidad para ser copiado por otros productores, fragilidad, entre otros. Si el producto parece tener muchos aspectos negativos que son difíciles de superar, el participante tendrá que presentar su segunda o tercera idea.

Las presentaciones pueden hacer que algunas personas tengan que pensar en otra idea. Ellos pueden haber llegado con una idea que no es nueva, con mucha gente que ya está produciendo el mismo producto, o una idea que requiere de más habilidades, equipo o mano de obra que las que sean probables de obtener. Cada uno tiene la tarea de llegar con una idea de producto viable para el siguiente día.

Segundo día, Paso 1: Revisión del día anterior y presentar los productos restantes

Empiece el día preguntando a los participantes esbozar lo que han aprendido el día anterior. Asegúrese de incluir:

- Definición del mercado y la demanda
- Definición de un producto
- Cómo el producto podría brindar soluciones a los problemas de los clientes
- Cómo hacer la lluvia de ideas
- De dónde vienen las ideas de productos
- Cómo evaluar los aspectos positivos y negativos de los productos

Cualquier persona que aún necesita presentar una idea de producto viable debe hacerlo, y los participantes deben ayudar con los aspectos positivos y negativos y cómo superar los aspectos negativos.

Segundo día, Paso 2: Preparación de un Análisis Rápido del Mercado

Escriba lo siguiente:

Qué está pasando ahora

Productos similares

Alta competencia

Bajos ingresos

Qué se desea en el futuro

Investigación de mercado

Identificación de nuevos productos

Mayores utilidades e ingresos

Pida a los participantes una lista de algunos de los aspectos de sus productos. Estos deben responder a las preguntas: ¿Por qué ha elegido estos productos?, ¿Qué hará que se vendan?.

Luego enumere algunos aspectos negativos. Pregunte a los participantes qué estrategias pueden emplear para superar estos aspectos negativos.

A continuación, identifique a clientes potenciales. ¿Quién comprará el producto?, ¿Qué necesidad de los clientes resolverá el producto?. Explique que los clientes serán el primer grupo de personas a ser entrevistados durante el análisis de mercado; se necesita conocer tanto de ellos como sea posible: ¿son jóvenes, gente adulta, millonarios o pobres?, ¿son del área urbana o del área rural?, ¿la mayoría son varones o mujeres?, ¿qué tan a menudo comprarán sus productos y en qué época del año?.

Si existen diferentes tipos de personas que pueden comprar el producto, o si no está claro quién comprará el producto, es importante buscar un segmento de clientes potenciales. Entreviste a algunos adultos, algunos jóvenes, algunas mujeres y a algunos varones. Varíe el grupo de clientes potenciales entrevistados. Si la mayoría de clientes pertenecen a un grupo, tales como mujeres adultas, será importante tratar de hallar algunas diferencias, tales como las de lugar de residencia, grupos étnicos o niveles de ingresos. En el mejor de los casos, será bueno entrevistar por lo menos a diez clientes y nunca a menos de seis.

¿Quién más puede brindar información útil?. Propicie una lluvia de ideas entre los participantes para hallar quiénes pueden ser **informantes clave**. Los informantes clave son personas con información o apreciación específica sobre su producto, sus clientes y otros aspectos del mercado. Pueden incluir proveedores, comerciantes, personal de ONGs, agencias de gobierno, investigadores, entre otros.

Pregunta a los participantes: ¿Quién puede ser un informante clave de sus respectivos productos?, ¿Quién puede conocer sobre su producción?, ¿Dónde puede obtenerse los materiales y al tecnología necesaria?, ¿Quién puede conocer sobre el mercadeo de sus productos?. De todos ellos, ¿Quién puede ser la persona más conveniente?.

Día 2, Paso 3: Formulando preguntas

¿Qué es lo que necesita conocer exactamente para hacer el mercadeo de sus productos?. Pida a los participantes ideas que respondan a esta pregunta. Algunas de las áreas que pueden emerger incluyen:

- ¿Cómo será hecho el producto?
- ¿Qué es lo que se hará exactamente?
- ¿Por qué la gente lo comprará?
- ¿Qué es lo que la gente observará en este producto?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por el producto?
- ¿Quién más está haciendo el producto y a qué precio?
- ¿Cómo debe ser empaquetado el producto?
- ¿Cómo debe realizarse el mercadeo del producto?

Solicite a dos participantes voluntarios que realicen un juego de roles. Uno de ellos será el cliente y el otro será el empresario de PyME. Deje que el PyME se acerque al cliente con las preguntas que él o ella quisieran hacer. Luego pida a

los participantes que critiquen la interacción y sugieran formas de mejorar la entrevista.

A continuación presentamos algunos puntos generales sobre la formulación de preguntas:

- Describa su idea positivamente. Explique por qué Ud. piensa que su producto tendrá demanda entre los clientes. Esta es una oportunidad para promover su idea.
- Haga preguntas abiertas-cerradas usando “¿Quién?, ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?” . Por ejemplo: “¿Cuán satisfecho(a) se halla con este producto?”, y no: “¿Está satisfecho(a) con este producto?”. **No haga preguntas que puedan ser contestadas con un simple “sí” o “no”.**
- No tema hacer una pregunta tras otra. Solo haga una pregunta a la vez, por ejemplo: “¿Cuánta ganancia obtiene Ud. con cada pedido?”, no: “¿Cuánta ganancia obtiene Ud. con cada pedido y cuánto tiene que gastar en el transporte?”. Repita lo que la gente le va diciendo de modo que ud. se halle seguro de entender lo que le están diciendo.
- No olvide agradecer a la gente por su tiempo y paciencia. Si la entrevista se desarrolló adecuadamente, pregunte si es que puede hacer otra visita nuevamente.

Haga que los participantes enumeren algunas de las preguntas que pueden hacer a los clientes. Si se trata de un producto nuevo, la lista debe incluir preguntas sobre por qué el cliente podría comprar el producto, incluyendo preguntas sobre el estilo, calidad, precio, empaque, dónde comprar o entregar, y qué tipo de servicio post-ventas es ofrecido. Si se trata de un producto que ya se halla disponible en el mercado, la lista debe contener algo como esto:

- ¿Dónde compra este producto o servicio?
- ¿En dónde más puede adquirir este producto o servicio?
- ¿Por qué compra de “x”?
- ¿Cuán a menudo compra Ud.?
- ¿Qué precio paga?
- ¿Qué piensa Ud. sobre la calidad de su compra/servicio?
- ¿Qué piensa sobre el precio?
- ¿Se le ocurre alguna forma de mejorar el producto/servicio (estilo, empaque, servicio)?
- ¿Sabe si alguien más está planeando ofrecer este producto s servicio?

Las preguntas a los informantes clave dependerán del tipo de experiencia que el informante tiene. Aún así, haga que los participantes piensen en posibles preguntas que pueden hacer a los informantes clave. La lista debe contener algo como esto:

- Esta idea ayudará a la gente en _____. ¿Piensa Ud. que la gente realmente necesita este producto o servicio?.
- ¿Qué es lo que sería más importante para alentar que las personas compren (ej: calidad, estilo, precio, garantía, entre otros).
- ¿Piensa que es un negocio que puede crecer con el transcurrir del tiempo?
- ¿Cuáles son las tendencias?

- ¿La gente necesita este producto en forma permanente o la demanda cambia a lo largo del año?
- ¿Existen aspectos del producto que la gente busca y que les resulta difíciles de obtener?
- ¿Qué otra cosa piensa Ud. que le gustaría tener a la gente?

Segundo día, Paso 4: Realizando trabajo de campo

Existen diferentes informantes clave que pueden ser entrevistados por más de un PyME. En este caso, las PyMEs deben designar dos o tres personas para entrevistar a una persona o a un número específico de personas. Debe tenerse cierto cuidado de no abordar a los mismos clientes potenciales en reiteradas ocasiones. En algunos casos, las PyMEs pueden querer formar equipos de dos para entrevistar a clientes en el caso de que tengan productos relacionados. Después de que los equipos han sido formados, el grupo se dispersa para realizar el trabajo de campo. Al siguiente día deben presentar la información obtenida a partir del análisis.

Tercer día, Paso 1: Presentar reporte de resultados

Cada uno de los participantes deben presentar los resultados de su encuesta y explicar qué acciones se requieren en función de dichos resultados. ¿El producto debe ser elaborado?, ¿Cuáles serán los materiales, equipo y financiación del producto?. La presentación de la encuesta debe cubrir las siguientes áreas:

- ¿Quién fue encuestado?. Explique el tamaño y tipo de muestra de clientes usado y quiénes fueron los informantes clave.
- ¿Existe mercado para el producto?
- ¿Quiénes serán los clientes?
- ¿Qué necesidad de los clientes resolverá el producto?
- ¿Qué es lo que los clientes buscan en este producto (calidad, precio, empaque, cómo y dónde sería vendido)?
- ¿Qué sabe sobre el diseño del producto?
- ¿Quién fue el informante clave más importante?
- ¿Qué información le brindó?
- Presente detalles sobre cualquier otra información obtenida

Tercer día. Paso 2: Desarrollo de un plan

Durante las presentaciones anote cualquier problema que hayan surgido con productos determinados. Quizás se requiere equipo que la PyME no tiene o materiales que aún no se hallan disponibles o se necesita algún financiamiento inicial. Después de que todos hayan completado sus presentaciones, escriba algunos de los problemas comunes para varios empresarios y haga que los participantes hagan una lluvia de ideas para hallar soluciones. Desarrolle un plan de desarrollo futuro de los nuevos productos incorporando algunas de estas soluciones. El plan debe incluir respuestas a estas preguntas:

- ¿Qué producto hará exactamente (diseño del producto)?
- ¿Tiene las habilidades necesarias para hacer este producto?. Si no es así, ¿Cómo las obtendrá?
- ¿Qué materiales se requieren?
- ¿Qué herramientas o equipo se necesitan?

- ¿Qué es lo que necesita hacer para conseguir los materiales, herramientas o equipo?
- ¿Dónde venderá el producto?
- ¿Cómo será el empaque del producto y cuál será la propaganda del mismo?
- ¿Cuánto tiempo demandará cubrir cada uno de los pasos anteriores?. Haga un cronograma preliminar.

Demuestre cómo se debe estimar los costos del desarrollo de un prototipo y estime cuántas ventas se requerirán para cubrir estos costos.

Si el curso se ofrece con la ayuda de una ONG o una asociación PyME, es una buena idea sugerir que en vez de pagar la capacitación, la organización patrocinadora debe brindar una porción de los costos de desarrollo del prototipo y dejar que las PyMEs asuman el costo de la capacitación ARM por sí mismas. El desarrollo del prototipo es una inversión que debe generar un resultado, pero puede que tome cierto tiempo antes de que se obtengan los resultados.

El planeamiento y desarrollo del prototipo son procesos que no serán asumidos por la capacitación ARM, sin embargo, los participantes entenderían lo que se requiere de cada uno de ellos para implementar los resultados de su estudio de mercado.

Asegúrese de dejar un tiempo suficiente para evaluar el curso al final del último día. Este tema será tratado en el siguiente capítulo.

4. Monitoreo y Evaluación *Análisis Rápido del Mercado*

Es importante monitorear la implementación exitosa del curso *Análisis Rápido del Mercado* y evaluar los resultados. Esto le permitirá a Ud., el capacitador, mejorar permanentemente el contenido y desarrollo del curso. También le ayudará a persuadir a las PyMEs y organizaciones de apoyo a las PyMEs la promoción e implementación del *Análisis Rápido del Mercado*. Como referencia amplia para la evaluación de las actividades FIT, revise los tres manuales escritos por Bert Wesselink.

Por lo menos dos partes deben estar involucradas en el monitoreo y evaluación del ARM. Ud., el capacitador, tiene la responsabilidad de asegurar un adecuado monitoreo y evaluación. Las PyMEs, obviamente, querrán brindar su aporte. Si una agencia de apoyo ha sido involucrada, tal como una ONG o una asociación PyME, debe promoverse su apoyo y la participación en las actividades de monitoreo. Lo ideal sería que una agencia de apoyo pudiera financiar una evaluación independiente después de unos dos a seis meses después de la capacitación. Esto permitirá a la PyME desarrollar y hacer el mercadeo de los prototipos. Con ello sería posible obtener alguna indicación de cuán bien se están vendiendo los prototipos en ese lapso.

El primer paso de una evaluación adecuada es un monitoreo minucioso. Cualquier tipo de datos básicos que Ud. pueda obtener de sus participantes PyME será útil para evaluaciones posteriores. Esta información debe incluir:

- El tipo de negocio que dirige el empresario
- Número de años del negocio
- Cuántos empleados (tiempo completo y parcial) son empleados
- Utilidades mensuales aproximadas
- Fluctuaciones estacionales en las utilidades
- Que productos están siendo vendidos actualmente
- Cómo se hace el mercadeo de estos productos

Cuando el curso ARM finalice, reserve algo de tiempo para obtener retroalimentación de los participantes. Algunas de las preguntas que se pueden formular son:

- ¿Qué fue lo que más le gustó del curso?
- ¿Qué fue lo que menos le gustó?
- ¿Qué se puede mejorar y cómo?
- ¿Qué beneficios le ha brindado el curso? (posibilidades que incluyen nuevas ideas de productos, nuevas ideas de mercadeo, nuevos clientes, mejor comprensión de los clientes).
- ¿Le recomendaría el curso a algún amigo?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el curso?
- ¿Podría controlar cualquier venta del producto que haya desarrollado durante la capacitación ARM?

La evaluación de la capacitación ARM necesita ser llevada a cabo por lo menos unos pocos meses después de la capacitación. En forma ideal, una evaluación debería ser realizada alrededor de tres a seis meses después del curso por una persona que no tenga un interés específico en los resultados.

Si la capacitación ARM es realizada por capacitadores o promotores locales de negocios, Ud. querrá conocer cuántos empresarios (as) han sido capacitados (as) por estas personas. También querrá saber si es que han hecho algún esfuerzo para medir el impacto de su capacitación de las PyMEs y promover que lo hagan en caso de que no lo hayan hecho. Aúnen fuerzas para entrevistar a los PyMEs y obtener una imagen más precisa del impacto de la capacitación.

Si los capacitadores han controlado las ventas de los productos desarrollados durante la capacitación, ésta constituirá una información valiosa para cuantificar los beneficios del ejercicio ARM. La estimación del aumento o reducción de la utilidad general es más difícil de atribuir directamente al ejercicio ARM. Necesitan tenerse en cuenta factores externos tales como las fluctuaciones estacionales o cambios en la economía local. Un grupo de control sería la forma más precisa de separar los factores externos.

Al entrevistar a los PyMEs sobre el impacto de la capacitación ARM, tenga una lista de chequeo de los temas que Ud. debe cubrir. Tenga cuidado de no inducir las respuestas. Siga las mismas pautas de formulación de preguntas que enseñó a los PyMEs para que realicen sus entrevistas a los clientes y otros. Pregunte por ejemplo:

- ¿Qué es lo que han obtenido de la capacitación?. Por ejemplo:
 - nuevos y mejores productos
 - número de ventas
 - nuevos clientes
 - aumento de empleados a tiempo parcial o tiempo completo
 - ideas para nuevos/mejores métodos de producción
 - nueva información sobre cómo hallar herramientas, piezas, materias primas u otros servicios
 - nuevas ideas de mercadeo
 - mayor entusiasmo y confianza
 - nuevos contactos y oportunidades para compartir herramientas, mercados o fuentes de insumos
- De lo anterior, ¿qué ha sido lo más importante y lo más útil para sus negocios?
- ¿Han llevado a cabo algún otro análisis rápido del mercado por su cuenta a partir del curso, y si este es el caso, cuáles han sido los resultados?
- ¿Planean efectuar futuros ARM por su cuenta?
- ¿Recomendaría que sus colegas asistan al curso ARM?
- ¿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 capacitación o qué cambios han obtenido a partir de ésta, con una verificación adecuada tiene una mayor probabilidad de obtener respuestas precisas.