



Organización
Internacional
del Trabajo

Género y Emprendimiento

Guía de formación para mujeres empresarias



Paquete de formación y herramientas

Género y Emprendimiento

Guía de formación para mujeres empresarias



Paquete de formación y herramientas

Organización Internacional del Trabajo

Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT para
América Central, Haití, Panamá y República Dominicana

Departamento de Creación de Empleos y Desarrollo de la Empresa

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Susanne Bauer, Gerry Finnegan y Nelen Haspels

Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias. Paquete de formación y herramientas

San José, Organización Internacional del Trabajo, 2011

ISBN 978-92-2-315807-1 (impreso)

ISBN 978-92-2-315808-8 (web PDF)

Desarrollo gerencial, igualdad de géneros, capacidad empresarial, creación de empresa, desarrollo de la empresa, planificación corporativa

12.04.2

Publicado también en inglés: *Gender and entrepreneurship together: GET ahead for women in enterprise. Training package and resource kit* (ISBN 92-2-115807-1), Bangkok, 2004.

Datos de catalogación de la OIT

Nota

La versión en español ha sido editada por Goretti Dañobeitia, bajo la coordinación de Linda Deelen y María José Chamorro. Las ilustraciones han sido realizadas por Olman Bolaños.

Agradecemos a Joni Simpson y Virginia Rose-Losada, de la OIT en Ginebra, sus esfuerzos movilizando fondos y sus aportaciones técnicas basadas en las experiencias y el uso de la herramienta en África y Asia. Nuestro agradecimiento también para Dunia Flores, Cecilia Hernández, Adriana Hidalgo, Indira Bermúdez y Marielos Valle, de OIT en Centroamérica, por su apoyo en la validación de esta guía y a todas las mujeres y hombres que participaron en los talleres de validación y que con sus aportes contribuyeron a mejorar este documento.

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolos a: OIT, Equipo Técnico de Trabajo Decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, Apartado Postal 502-2050 Montes de Oca, Costa Rica. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: centrodocumentacion@oit.or.cr.

Vea nuestro sitio en la red: www.oit.or.cr.

Coordinación y supervisión: Linda Deelen, María José Chamorro, Goretti Dañobeitia

Diseño y diagramación: Parábolas S. A.

Impreso en Costa Rica

Contenido

PRÓLOGO	v
----------------	---

PARTE 1

INTRODUCCIÓN A LA FORMACIÓN	1
Metas y estrategias: Por qué, qué, quién y cómo	2
Justificación	3
Contenido y estructura de la formación	4
Sugerencias para formadores	5
Sugerencias para la organización	8

PARTE 2

MÓDULOS DE FORMACIÓN Y EJERCICIOS	17
--	----

MÓDULO 1	PRINCIPIOS SOBRE GÉNERO Y EMPRENDIMIENTO	19
-----------------	---	----

Módulo 1.1	Presentación del programa de formación y de las participantes	21
-------------------	--	----

Ejercicio 1	Introducción: Qué, cómo y quién	23
--------------------	---------------------------------	----

Ejercicio 2	Combinar expectativas y aportaciones	33
--------------------	--------------------------------------	----

Módulo 1.2	Promoción de la igualdad de género:	
	El ciclo de vida de las personas y las empresas	35

Ejercicio 3	Sexo y género: Carrera de relevos	37
--------------------	-----------------------------------	----

Ejercicio 4	El ciclo de vida de las personas y las empresas	43
--------------------	---	----

MÓDULO 2	LA MUJER EMPRESARIA Y SU CONTEXTO	55
-----------------	--	----

Módulo 2.1	La mujer empresaria: Ella lo puede lograr	57
-------------------	--	----

Ejercicio 5	Descubrir las diez características principales para el éxito empresarial	59
--------------------	--	----

Ejercicio 6	Autoevaluación SMART	69
--------------------	----------------------	----

Ejercicio 7	Las diez características principales de María Fernanda (opcional)	75
--------------------	---	----

Módulo 2.2	El entorno empresarial: Ella no está sola	79
-------------------	--	----

Ejercicio 8	Crear una empresa en su contexto	81
--------------------	----------------------------------	----

Ejercicio 9	La empresa en su comunidad: Mapeo de negocios	89
--------------------	---	----

Ejercicio 10	La red del ovillo	93
---------------------	-------------------	----

MÓDULO 3	EL PROYECTO EMPRESARIAL	97
-----------------	--------------------------------	----

Módulo 3.1	Ideas, oportunidades y retos empresariales	99
-------------------	---	----

Ejercicio 11	Lluvia de ideas empresariales	101
---------------------	-------------------------------	-----

Ejercicio 12	Microfiltro de ideas empresariales	107
---------------------	------------------------------------	-----

Módulo 3.2	Mercadeo	113
Ejercicio 13	Juego de mesa de mercadeo	115
Ejercicio 14	Cómo vender con éxito	137
Ejercicio 15	Miniestudio de mercado	143
Módulo 3.3	Producción, servicios y tecnología	151
Ejercicio 16	Todo lo que se necesita para crear un producto o servicio	153
Ejercicio 17	Más y mejores productos: El modelo MERCADOS	161
Módulo 3.4	Finanzas	165
Ejercicio 18	La administración del dinero	167
Ejercicio 19	Cálculo de costos y fijación de precios	173
Ejercicio 20	Herramientas de contabilidad	181
MÓDULO 4	PERSONAS, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	199
Módulo 4.1	Gestión de sí misma y de otras personas	201
Ejercicio 21	La gestión de sí misma y el trabajo en equipo	203
Ejercicio 22	La empresa familiar: Compartir el trabajo, la toma de decisiones y los ingresos	211
Módulo 4.2	Apoyo empresarial y redes de contactos	215
Ejercicio 23	Instituciones y servicios para mujeres empresarias	217
Ejercicio 24	Evaluación y seguimiento	219
ANEXOS		221
	Guía de consulta rápida: Términos empresariales y financieros	223
	Publicaciones y páginas de Internet	228

Prólogo

El documento *Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias. Paquete de formación y herramientas* pretende apoyar a las organizaciones socias de la OIT en la promoción del desarrollo empresarial de las mujeres en situación de pobreza que quieren crear una empresa o desarrollarla. Este paquete de formación difiere de los materiales de formación empresarial convencionales en que examina las habilidades empresariales básicas desde una perspectiva de género.

El documento responde a las necesidades prácticas y estratégicas de mujeres empresarias de bajos recursos y trata de fortalecer sus habilidades para la gestión de empresas y personas. De esta forma, las mujeres aprenden a desarrollar sus cualidades empresariales y a obtener apoyo de grupos, redes e instituciones que se dedican al desarrollo empresarial. Si bien *Género y Emprendimiento* se dirige a mujeres empresarias, no excluye a los hombres. Se trata de mirar a través de las lentes de género la realidad de hombres y mujeres empresarias para responder a las necesidades específicas de unos y otras.

La guía refleja y complementa la riqueza de experiencias de la OIT, ONU Mujeres, GIZ y otras organizaciones. De igual forma, emplea herramientas desarrolladas por la OIT como *Inicie y Mejore su Negocio*, el programa de Finanzas Sociales y otros recursos clave de la OIT dirigidos a promover la igualdad de género y las empresas sostenibles, en el marco de la agenda de trabajo decente.

El paquete de formación *Género y Emprendimiento* promueve el empoderamiento económico y social de las mujeres en las empresas:

- **Empoderamiento económico**, porque la mayor parte de las mujeres pobres responsables de generar un ingreso han tenido pocas oportunidades de formación. A menudo han tenido una doble o triple carga de trabajo obligadas a combinar actividades económicas con las labores domésticas y el cuidado de personas dependientes. Necesitan formarse en administración y negociación para transformar sus actividades de supervivencia en empresas más productivas y rentables.
- **Empoderamiento social**, porque en muchos países las mujeres tienen un estatus más bajo que los hombres, un círculo social más reducido, enfrentan limitaciones de movilidad y tienen más dificultad para acceder a redes de contactos. Las mujeres necesitan creer en ellas mismas, y confiar en su propio criterio y en sus fortalezas.

Las metodologías de formación son participativas, prácticas y apropiadas tanto para mujeres como para hombres con escasa formación: utilizan experiencias de la vida real de las participantes; y de estas experiencias rescatan lecciones aprendidas y buenas prácticas de gestión empresarial. Dado que se emplea un aprendizaje basado en la experiencia, se hace imprescindible para la formación que participen empresarios y empresarias consolidadas y redes empresariales ya constituidas.

Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias fue inicialmente un programa piloto en Tailandia en el año 2001. Diez años después, comprobada su utilidad en Asia y en África, y viendo la necesidad de una guía similar en América Latina y el Caribe, la OIT decide traducir esta herramienta al español y adaptarla al contexto de esta región. De esta forma, el Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de OIT para Centroamérica, Haití, Panamá y República Dominicana asume este reto, contando para ello con la colaboración de la especialista en pequeña empresa Linda Deelen, y el apoyo técnico y financiero del Programa de la Pequeña Empresa del Departamento de Creación de Empleos y Desarrollo de la Empresa de la OIT y del proyecto Formación, Orientación e Inserción Laboral en Centroamérica, Panamá y República Dominicana (FOIL).

En Centroamérica, Panamá y República Dominicana más del 50 por ciento de la población ocupada lo está en la economía informal. Dentro de la informalidad, las mujeres se insertan mayoritariamente como trabajadoras familiares no remuneradas y en el servicio doméstico. Un porcentaje importante lo hacen también como microempresarias, en actividades de supervivencia que muy pocas veces logran crecer y consolidarse. De hecho, en la pirámide empresarial las mujeres se concentran en la base, como propietarias de microempresas, y va disminuyendo su presencia a medida que aumenta el tamaño de las empresas. Esto no es casual. Hay muchas razones detrás de esta situación, algunas de las cuales se analizan en este manual.

Esperamos que este documento sea de utilidad para todas las organizaciones que trabajan para el desarrollo de empresas sostenibles en nuestra región. A través de ellas, el fin último de esta guía es contribuir a que todas aquellas mujeres emprendedoras que quieran desarrollar sus empresas, crear empleo y traer desarrollo a sus comunidades, puedan superar las barreras que han enfrentado en el pasado y hacerlo en condiciones de igualdad con los hombres. Esto, sin duda, redundará en una mejora para ellas mismas y para sus familias, y contribuirá a traer un desarrollo más equitativo para sus comunidades.

Virgilio Levaggi

Director
Equipo Técnico de Trabajo Decente
de la OIT para Centroamérica
Panamá, República Dominicana y Haití

Markus Pilgrim

Jefe
Programa de la Pequeña Empresa
Departamento de Creación de Empleos
y Desarrollo de la Empresa



PARTE 1: Introducción a la formación

Metas y estrategias: Por qué, qué, quién y cómo

Los objetivos generales de *Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias* son:

- ampliar las oportunidades de trabajo decente y generación de ingresos para las mujeres y hombres empresarios en familias y comunidades;
- permitir a las mujeres empresarias de bajos recursos y a sus familias contar con empresas rentables;
- contribuir al empoderamiento social y económico de las poblaciones en situación de pobreza.

Las estrategias para lograr estas metas consisten en movilizar las redes de contactos empresariales y de género y las organizaciones socias en los Estados miembros de la OIT, e incrementar su capacidad para promover el emprendimiento de las mujeres y la igualdad de género en los servicios de apoyo empresarial para grupos desfavorecidos.

Los **objetivos** de aprendizaje del paquete de formación son:

- promover el empoderamiento económico y social de las mujeres de bajos ingresos, y comprender por qué brindar oportunidades iguales de desarrollo empresarial a hombres y mujeres;
- crear una “mentalidad empresarial” entre las mujeres de bajos recursos dedicadas a pequeños negocios y empresas;
- incrementar la capacidad de las y los formadores para brindar formación práctica y participativa sobre habilidades básicas de gestión empresarial a mujeres de bajos recursos y sus familias.

El paquete de formación está dirigido a:

- Empresarias: mujeres de bajos recursos y poca formación y sus familias, dedicadas a una empresa individual, familiar o asociativa.
- Formadoras y formadores de las entidades socias de la OIT: organizaciones de desarrollo que apoyan a las mujeres en la generación de ingresos y microempresas, y mujeres y hombres empresarios exitosos y respetados, y sus asociaciones.

Justificación

Gran cantidad de mujeres son propietarias de microempresas. Muchas de ellas no tienen ningún medio de supervivencia familiar alternativo. De hecho, su entorno laboral es pobre y les ofrece pocas oportunidades para salir de la pobreza. En el mundo, muchas organizaciones de desarrollo promueven actividades económicas, especialmente para grupos desfavorecidos, por medio de proyectos empresariales de reducción de la pobreza y de empoderamiento de las mujeres. Sin embargo, muchos de estos programas no se enfocan sistemáticamente en los problemas y necesidades que enfrentan estas mujeres, que son dinámicas pero todavía vulnerables. Los servicios de formación empresarial y de desarrollo empresarial dirigidos a las mujeres en situación de pobreza existentes necesitan centrarse en los siguientes retos:

- **Pasar de una visión asistencial a una empresarial.** Muchas organizaciones locales de desarrollo tienden a tratar los proyectos de pequeñas empresas para mujeres de forma asistencial. De esta forma, a menudo no ofrecen a los grupos de mujeres habilidades prácticas sobre empresas, conocimiento y “mentalidad empresarial”, que son cruciales para una empresa exitosa.
- **Promocionar la igualdad de género:**
 - En muchas ocasiones, la formación empresarial convencional no aborda las limitaciones específicas de género que tienen las mujeres empresarias de bajos recursos porque se dirige principalmente a aspectos sobre cómo establecer, administrar o hacer crecer una empresa. Esto es una desventaja para las mujeres ya que esos servicios tienden a desarrollarse con una “perspectiva masculina” que refuerza las imágenes estereotipadas de los hombres y mujeres empresarios.
 - En muchos países, las mujeres cuentan con menos educación, tiempo y recursos para invertir en formación que los hombres, y/o tienen restricciones de movilidad. Como consecuencia, especialmente las mujeres de bajos ingresos se benefician menos de los servicios de desarrollo empresarial que los hombres.
 - La excepción a la regla han sido las microfinanzas: últimamente se ha optado por seleccionar mujeres porque generalmente son buenas trabajadoras y responsables, y han demostrado que cumplen con sus obligaciones de pago. En tales casos, sin embargo, el empoderamiento de las mujeres no siempre se ha asegurado, porque el acceso al crédito no significa control sobre el ingreso del hogar.
 - Es más, muchos programas se dirigen a tratar las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres, lo que ha creado a veces resistencia de los hombres y líderes locales. Dichas tendencias son contraproducentes y necesitan revertirse usando un enfoque específico de género que implique tanto a mujeres como a hombres, y que les permita buscar soluciones a sus necesidades estratégicas de género. Afortunadamente, esto sucede cada vez más. Por ejemplo, en la promoción de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) hoy en día existe mayor conciencia sobre el papel de las mujeres como clientas y como proveedoras de servicios.
- **Pasar de las cifras a priorizar la construcción de una “mentalidad empresarial”.** La formación en desarrollo empresarial se centra a menudo en mejorar los conocimientos en contabilidad de quienes tienen formación suficiente para comprender y utilizar números. En estos casos, las mujeres con niveles bajos de formación suelen sentirse abrumadas ya que su nivel inicial no es suficiente. Sin embargo, tienen

muchas habilidades y experiencia de vida. Teniendo esto en cuenta, el paquete de formación *Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias* pretende estimularlas a desarrollar una “mentalidad empresarial” que, a su vez, las motive a adquirir otras destrezas a medida que lo necesiten. Por ejemplo, antes de aprender a leer, escribir y realizar cálculos para saber “cómo hacer”, deben entender el sentido de administrar las finanzas personales, y familiarizarse con los principios más básicos del cálculo de costos y fijación de precios.

Contenido y estructura de la formación

El paquete de formación se divide en cuatro secciones principales y contiene diez módulos. Cada módulo contiene una serie de ejercicios. Cada ejercicio comienza con un listado de los objetivos de aprendizaje, hace una presentación general de las herramientas de formación necesarias, esboza las posibles actividades preparatorias que deben realizarse antes de un ejercicio y proporciona un programa de sesiones paso a paso. Los programas de cada sesión ofrecen una guía de contenidos clave e indicaciones para la formación. Al final de cada ejercicio, se proporcionan herramientas de formación: textos e ilustraciones sobre los mensajes clave, hojas de trabajo, guías para el trabajo en grupo o dramatizaciones y material para distribuir, que se empleará en las sesiones o se entregará a las participantes.

A continuación se presenta el esquema de los módulos que ofrece una vista preliminar rápida de los principales contenidos.

Módulo 1 Principios sobre género y emprendimiento

Módulo 1.1 Presentación del programa de formación y de las participantes

Módulo 1.2 Promoción de la igualdad de género: El ciclo de vida de las personas y las empresas

Módulo 2 La mujer empresaria y su contexto

Módulo 2.1 La mujer empresaria: Ella lo puede lograr

Módulo 2.2 El entorno empresarial: Ella no está sola

Módulo 3 El proyecto empresarial

Módulo 3.1 Ideas, oportunidades y retos empresariales

Módulo 3.2 Mercadeo

Módulo 3.3 Producción, servicios y tecnología

Módulo 3.4 Finanzas

Módulo 4 Personas, organización y gestión

Módulo 4.1 Gestión de sí misma y de otras personas

Módulo 4.2 Apoyo empresarial y redes de contactos

Los anexos del paquete ofrecen recursos y materiales de referencia para los y las formadoras y empresarias. Una Guía de consulta rápida contiene una presentación general de términos comunes de empresa y finanzas. Por último, el paquete incluye la lista de recursos revisados y utilizados en la preparación de este paquete así como otras fuentes útiles de información, tales como direcciones de páginas web.

Sugerencias para formadores

¿Cómo aprenden las personas adultas y cómo formarlas?

Muchas de las beneficiarias son personas adultas con poca formación pero con gran experiencia de vida y laboral. Generalmente, son buenas demostrando su experiencia práctica y no están acostumbradas a conceptos teóricos ni a largas charlas. De hecho, las personas adultas aprenden la mayor parte de lo que saben por medio de su propia experiencia. El paquete de formación *Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias*, por lo tanto, emplea las siguientes metodologías de formación:

- El “**enfoque de aprendizaje práctico**”, también conocido como “aprendizaje activo” y “aprendizaje basado en la experiencia”. Debe haber el menor número de conferencias posible. El análisis y la “teoría” **prosигuen en lugar de preceder a** los ejercicios prácticos. Esto permite a las participantes analizar y aprender de su propia experiencia, transformar sus talentos ocultos, sus habilidades analíticas y su experiencia en conocimiento tangible y estructurado, y en habilidades. Aprenderán cómo utilizar un enfoque de paso a paso para resolver problemas, aprovechar las oportunidades y asumir riesgos calculados. Este proceso de aprendizaje es adecuado tanto para grupos con bajo nivel de formación como para funcionariado de alto nivel encargado de formular políticas y personal de gerencia de alto rango. Si bien estos grupos cuentan con oportunidades muy distintas de acceso a la educación y a otros recursos, tienen en común la falta de tiempo y la gran cantidad de requerimientos a los que responder.
- La metodología de formación es **participativa**: las participantes toman parte activa en el proceso. Los ejercicios permiten mucha creatividad y flexibilidad; además, generan entusiasmo y motivan porque las participantes transforman su experiencia “desconocida” y a menudo inconsciente, en conocimiento y habilidades tangibles; y de ahí surge el aprendizaje. De esta forma, pueden vincular sus propias experiencias con las limitaciones personales y sociales que impiden su desarrollo. Esto exige **respeto hacia todas las personas**, y hace patente la **pluralidad de puntos de vista y opiniones** de las participantes, derivada de su experiencia cultural, social y educativa.
- Al comienzo de cada taller o ejercicio es importante presentar las metas de cada sesión de manera **breve y clara**. No brinde demasiada información al principio. De lo contrario, las participantes no descubrirán por sí mismas los conocimientos. Al final de cada ejercicio, resuma los principales conocimientos, conclusiones y sugerencias. Cada jornada de formación debería empezar con un resumen de los mensajes clave del día anterior.

¿Cómo aprenden los grupos con niveles bajos de formación?

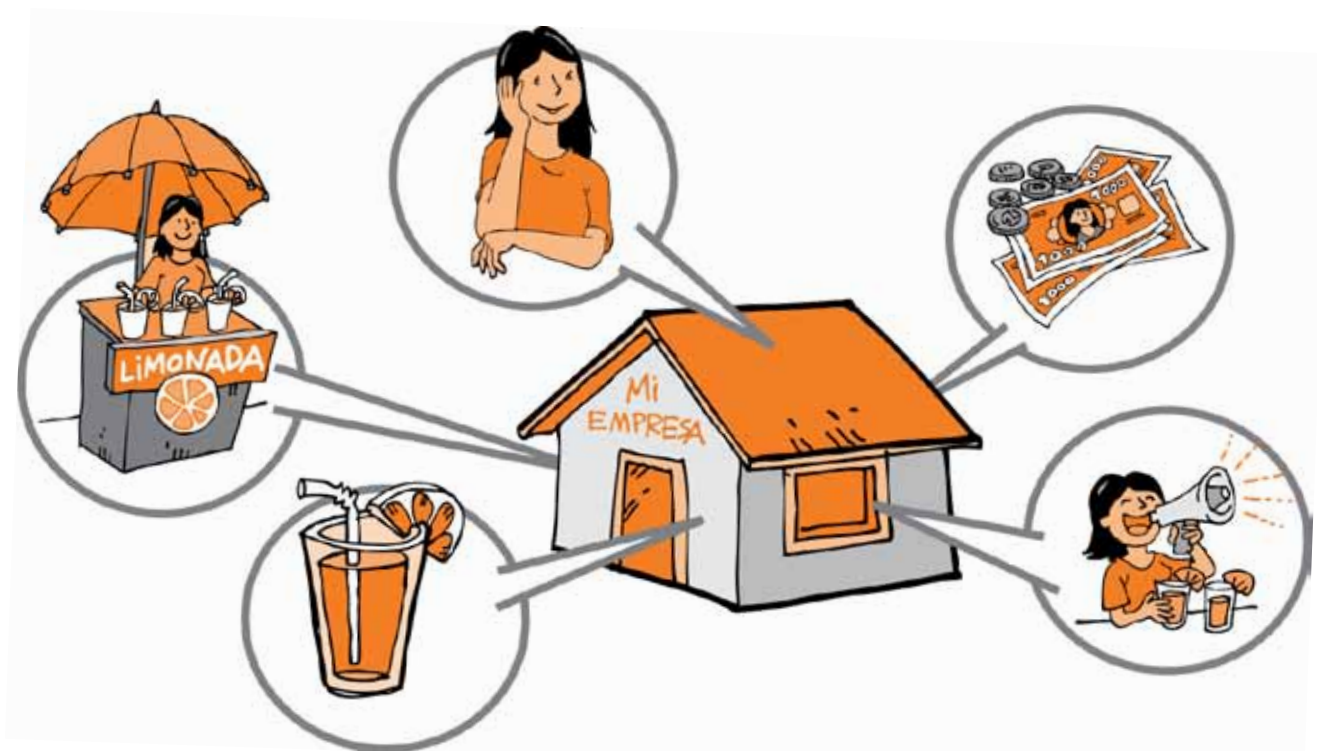
Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias es apropiada para participantes que no sepan leer, con alfabetización funcional básica (que solo puedan leer palabras y números básicos, pero no escribir) y para quienes lean y escriban.

Sin embargo, es preferible que la mayoría de las participantes pueda **leer y escribir números** (cálculo) y pueda realizar con una calculadora las funciones básicas de sumar, restar, multiplicar y dividir. A quienes aún no posean estas habilidades, la formación *Género y Emprendimiento* pretende que se interesen en aprender cálculo más adelante. Se recomienda a los grupos y asociaciones de mujeres que promuevan la alfabetización de sus miembros para que tengan éxito con sus empresas.

El paquete *Género y Emprendimiento* muestra cómo hacer el aprendizaje visual y atractivo:

- **Dibujos y símbolos** se incluyen en el paquete y deben elaborarse antes y durante la formación. El uso de **símbolos recurrentes** (en temas de mercadeo, costos y contabilidad) ayuda a las participantes a entender y utilizar la información de manera adecuada. Los símbolos y dibujos deben adaptarse a la situación local de forma que las participantes los reconozcan y se identifiquen fácilmente con ellos. Generalmente, las participantes mismas pueden orientar en este sentido.
 - Por ejemplo, en sociedades donde las sillas son comunes, una **silla con cuatro patas** puede representar habilidades, recursos financieros, la idea misma del proyecto y la demanda del mercado. Estos cuatro elementos muestran los requisitos para emprender una empresa rentable.





- Otro ejemplo podría ser la casa que se usa a menudo en los cursos sobre mercadeo. Representa un base sólida para una empresa rentable: las cuatro paredes representan las cuatro P del mercadeo: producto, precio, promoción y punto de venta (lugar). El quinto elemento (el techo) representa la persona de negocios, que necesita construir y sostener las cuatro paredes de la casa o, de lo contrario, la empresa se caerá.
- **Centre los temas de las sesiones de formación.** Los mensajes deben ir al grano: las historias breves y buenas son mejores que las largas y complicadas. Además, tres o cuatro mensajes por sesión son más que suficientes: no sobrecargue a las participantes con demasiadas ideas y conceptos en una sesión. Si la formación de las participantes es baja, memorizarán la máxima cantidad de conceptos que consideren útiles para después aplicar las lecciones aprendidas directamente a sus necesidades y situaciones personales.
- **Realice sesiones breves y adapte la programación a sus necesidades.** El bien principal que tiene la gente pobre es su tiempo de trabajo. El equipo de formación y las organizaciones patrocinadoras deberían tener en cuenta que dedicar a la formación el escaso tiempo que tienen significa un gran esfuerzo. Tanto es así que, los horarios, la duración de las sesiones y los lugares se deben adecuar a sus necesidades y circunstancias particulares; especialmente, cuando se trata de mujeres empresarias de bajos recursos. Por regla general: 6 horas por jornada de formación con un máximo de 4 sesiones de aproximadamente 90 minutos cada una; media jornada de formación con 2 sesiones; o una sesión de 1-2 horas en horario nocturno. Si las participantes lo solicitan, se puede ampliar el horario.
- **Haga las sesiones divertidas.** La gente aprende mejor si disfruta. Esto es, cuando los conocimientos se presentan de forma divertida, se recuerdan más fácilmente.

Sugerencias para la organización

Selección de los equipos de formación

Para ofrecer una formación de calidad, el equipo encargado de la formación y organización debe saber improvisar: ser flexibles y estar dispuestos a adaptar la formación a las necesidades de las participantes. Cada grupo es diferente, y requiere un trato diferente.

La formación debería estar a cargo de un equipo compuesto preferiblemente por hombres y mujeres; debería incluir por lo menos una mujer firme y preparada que sirva de ejemplo, y evitar los estereotipos de género comunes; por ejemplo, que un hombre lidere la formación y que una mujer sea su asistente.

En cada formación se debe involucrar a mujeres y hombres empresarios exitosos locales y socialmente responsables pues son ejemplos impactantes y, además, pueden apoyar a las empresarias con redes de contactos. En todo caso, hay que ser prudente a la hora seleccionar a las y los empresarios: deben contar con una probada trayectoria de responsabilidad social; que den a los productores locales acceso al mercado, por ejemplo. En caso de que las y los empresarios tengan interés y tiempo, pueden participar formación como coformadores, ofrecer una charla o ser entrevistados por las participantes durante giras a sus empresas.

El equipo de formación debe contar con experiencia y conocimientos en:

- promoción de la igualdad de género;
- desarrollo de pequeñas o microempresas;
- conocimiento de las necesidades y condiciones de los grupos meta propuestos;
- conocimiento de las instituciones locales y las prácticas vigentes en el desarrollo de micro y pequeñas empresas;
- habilidad para escuchar y de trato; por ejemplo, saber animar a las personas tímidas a hablar, calmar a las participantes que quieren alardear de su conocimiento o llamar mucho la atención, y asegurarse así de que haya un ambiente cálido y divertido durante la formación;
- capacidad analítica para deducir puntos clave.

Las y los formadores no tienen que ser “expertos” en todo. De hecho, si el equipo de formación considera que no tienen suficiente conocimiento en asuntos legales o contabilidad empresarial, por ejemplo, puede invitar a otras personas a las sesiones dedicadas a estos temas. En una economía basada en el conocimiento, las y los empresarios necesitan saber cómo encontrar información por sí mismos. En este aspecto, el papel del formador o formadora es enseñar a las participantes “cómo aprender” y enseñarles adónde dirigirse. Este papel de las y los formadores se denomina “**de señalización**”: se trata de mostrar cuáles son las fuentes apropiadas de información, asesoría y apoyo adicional.

Selección de participantes

Representación equilibrada de hombres y mujeres. Al seleccionar a las personas que participan en los cursos de Formación de Formadores (FDF) o los talleres para empresarios y empresarias, se debe prestar atención al equilibrio de sexos antes de comenzar la formación, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

• Talleres de Formación de Formadores:

- Se recomienda que haya participantes de diversas edades y ambos sexos en el grupo, ya que las relaciones de género varían entre generaciones. Generalmente, los hombres acaparan la discusión; y, además, suelen tener más oportunidades de formación. Por ello, en formación específica sobre género –tal es el caso de los talleres para formadoras de *Género y Emprendimiento*– se toma como regla general invitar a dos tercios de mujeres y un tercio de hombres. A fin de que exista una representación equilibrada de las opiniones y puntos de vista de ambos sexos, los dos deberían participar por lo menos una tercera parte del tiempo. Sin embargo, resultará más complicado para el que esté en minoría, aunque generalmente los hombres manejan esta situación mejor ya que han sido socializados para hablar en reuniones públicas, y lo harán aunque sean menos. En todo caso, es mejor que tanto mujeres como hombres puedan compartir su experiencia con otras personas de su mismo sexo.
- En sociedades o comunidades en las que exista una estricta división entre los papeles de hombres y mujeres, y donde las costumbres prohíben a los hombres formar a mujeres y viceversa, seleccione solo mujeres para formar a mujeres.
- Asegúrese de que en la formación haya modelos exitosos de hombres y mujeres.

• Formación para mujeres empresarias:

- Si la posición de las mujeres en la sociedad es inferior por ley o en la práctica, es mejor comenzar con cursos de formación de solo mujeres. Dado que generalmente las mujeres se identifican entre ellas fácilmente, el hecho de compartir las experiencias puede ayudarles a percatarse de diferentes asuntos. Así, descubrir que las dificultades de una no son un problema individual sino compartido por muchas otras mujeres generará solidaridad en el grupo, lo que aumenta la confianza entre ellas y ayuda a fortalecer las redes de mujeres.
- La desventaja de los talleres de solo mujeres es que los cambios de mentalidad se dan solamente en ellas. Muchas tendrán dificultades para cambiar actitudes y prácticas arraigadas dentro de la familia y la comunidad. En muchas sociedades, son los hombres quienes tienen que compartir mejor la carga de trabajo y la toma de decisiones con sus esposas, en lugar de que las mujeres asuman más responsabilidades con la puesta en marcha o mejora de sus empresas. Finalmente, los hombres pueden oponerse si perciben que la formación llega solamente a mujeres. Así, antes de ofrecer cursos de solo mujeres, los organizadores deben hacerse con el apoyo de los hombres y los líderes de la comunidad. La formación de seguimiento generalmente debería involucrar a los esposos de las mujeres y/o los líderes comunales, o podría continuar con talleres para hombres y mujeres (potenciales) empresarios y empresarias.

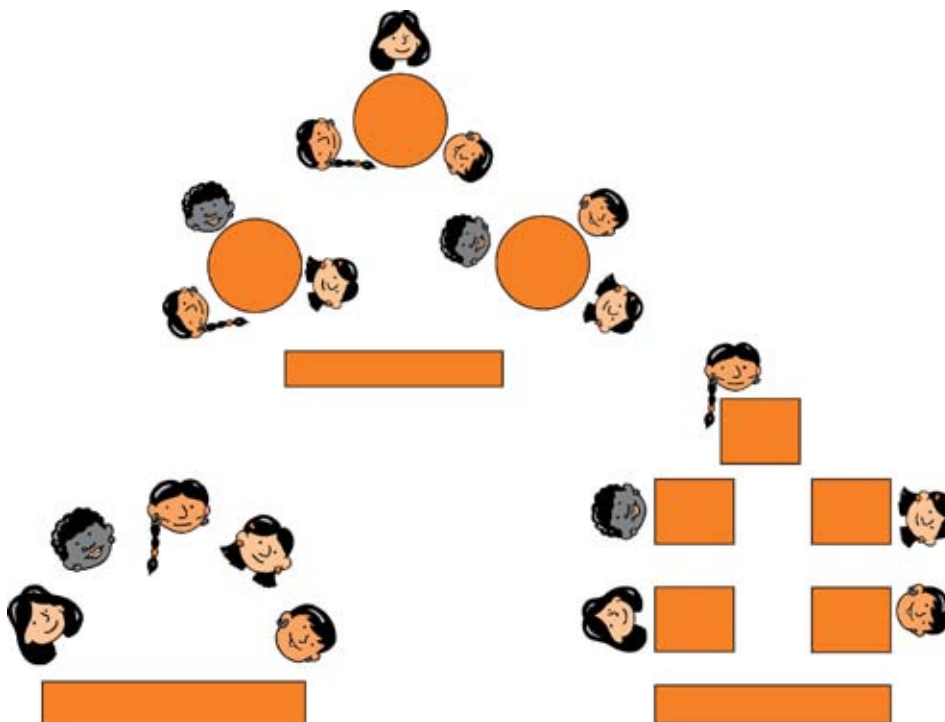
Planificación de sesiones y logística

El contenido general de la formación *Género y Emprendimiento* se ha agrupado en 4 módulos que contienen 24 ejercicios. Los ejercicios representan alrededor de 32 horas de formación. En función del horario disponible y del grupo, se pueden emplear todos los ejercicios o una selección de ellos. Al final de la parte 1, se ofrecen como herramientas de formación dos modelos de programas de formación de 4 días, y dos cuestionarios con perfiles de las participantes para un taller de Formación de Formadores y un taller de formación para empresarias, respectivamente. Todos los talleres de *Género y Emprendimiento* o programas de formación para emprendedores y emprendedoras necesitan un seguimiento con formación adicional y servicios de orientación para quienes hayan creado una empresa.

El lugar de la formación

La formación basada en la experiencia y la práctica necesita un espacio físico ya que implica “hablar” y “hacer”. Disponga de suficiente espacio para que las participantes puedan moverse y para reacomodar fácilmente sillas, mesas, mochilas/salveques y/o colchonetas/esterillas. Se recomienda utilizar el espacio tanto interior como exterior.

La disposición estándar del aula (sillas y/o mesas en fila) no es adecuada para este tipo de formación. Más bien, la disposición en forma de U o sentar a las participantes en mesas en círculos más pequeños les permite verse.



Es importante preparar y revisar el lugar de la formación antes de comenzar.

Herramientas para la formación

Los materiales y el equipo necesarios son:

- Máquina fotocopidora cerca y/o todas las hojas informativas fotocopadas antes de comenzar.
- Un sacabocados para hacer dos huecos en todas las hojas informativas y herramientas para las carpetas de las participantes.
- 1-5 rotafolios, 100 hojas de papel de rotafolio y paredes vacías.
- Proyector.
- Símbolos y dibujos elaborados antes y durante la formación en los rotafolios (o en Power Point, ver más adelante).
- 100 tarjetas rectangulares de cuatro colores diferentes para los ejercicios (papel de color tamaño carta cortado en 3 o 4 pedazos).
- Suficientes carpetas, blocs, marcadores y lápices para todas las participantes.
- Marcadores de cuatro colores diferentes para que las facilitadoras y participantes escriban en las pizarras y/o en los papeles del rotafolio.
- Materiales especiales que aparecen listados en los resúmenes de los ejercicios (por ejemplo, semillas, confites, cajas de papel y vegetales).

Aunque es posible que muchas mujeres empresarias nunca hayan visto una computadora, especialmente si vienen de las áreas rurales, algunos formadores podrían querer usar herramientas de formación con animación informática para ilustrar conceptos clave y conclusiones, por ejemplo en los talleres FDF o en los talleres para jóvenes inmigrantes emprendedoras en ciudades. Para tal propósito se pondrá a disposición las ilustraciones, gráficos y mensajes clave sobre *Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias* en www.oit.or.cr/genero. Durante la formación, un proyector será de utilidad.

Antes del inicio del taller debería entregarse a las y los participantes la carpeta (en cuya cubierta debería aparecer el nombre del taller) que incluiría un cuaderno de notas y la nota informativa de *Género y Emprendimiento*, el programa del taller y la lista de las participantes.

Al organizar los talleres *Género y Emprendimiento* para mujeres empresarias, hay que decidir cuáles materiales (ilustraciones clave, textos y herramientas) se deberían entregar a las participantes en función de sus necesidades, intereses y niveles de formación. Aunque su habilidad en lectura sea limitada, otras personas pueden leerles los documentos para que recuerden la información clave y para motivarles a empezar a utilizar la planificación básica y las herramientas de gestión. Por lo general, las mismas participantes solicitarán hojas informativas si las consideran útiles. Al impartir talleres de formación de formadores, todas las participantes deberían recibir una copia completa del paquete de formación *Género y Emprendimiento*.

Modelo para un taller de Género y Emprendimiento para mujeres empresarias. Taller de 4 días

Hora	Día 1
9 a.m.-10:30 a.m.	Ceremonia de apertura Presentación (ejercicio 1) Combinar expectativas y aportaciones (ejercicio 2)
11 a.m.-12:30 p.m.	Promoción de la igualdad de género Carrera de relevos (ejercicio 3) El ciclo de vida de las personas y las empresas (ejercicio 4)
2 p.m.-3:30 p.m.	La mujer empresaria Descubrir las diez características principales para el éxito empresarial (ejercicios 5 y 7)
4 p.m.-5:30 p.m.	Autoevaluación SMART (ejercicio 6)

Hora	Día 2
9 a.m.-10:30 a.m.	El entorno empresarial Crear una empresa en su contexto (ejercicio 8)
11 a.m.-12:30 p.m.	La empresa en su comunidad: Mapeo de negocios (ejercicio 9)
2 p.m.-3:30 p.m.	Ideas, oportunidades y retos empresariales Lluvia de ideas empresariales (ejercicio 11)
4 p.m.-5:30 p.m.	Microfiltro de ideas empresariales (ejercicio 12) La red del ovillo (ejercicio 10)

Hora	Día 3
9 a.m.-10:30 a.m.	Producción, servicios y tecnología Todo lo que se necesita para crear un producto o servicio (ejercicio 16)
11 a.m.-12:30 p.m.	Finanzas Cálculo de costos y fijación de precios (ejercicio 19)
2 p.m.-3:30 p.m.	Mercadeo Juego de mesa de mercadeo (ejercicio 13)
4 p.m.-5:30 p.m.	Cómo vender con éxito (ejercicio 14) Miniestudio de mercado (ejercicio 15)

Hora	Día 4
9 a.m.-10:30 a.m.	Finanzas (continuación) La administración del dinero (ejercicio 18) Herramientas de contabilidad (ejercicio 20)
11 a.m.-12:30 p.m.	Gestión de sí misma y de otras personas La empresa familiar: Compartir el trabajo, la toma de decisiones y los ingresos (ejercicio 22)
2 p.m.-3:30 p.m.	La gestión de sí misma y el trabajo en equipo (ejercicio 21)
4 p.m.-5:30 p.m.	Apoyo empresarial y redes de contactos Instituciones y servicios para mujeres empresarias (ejercicio 23) Evaluación y seguimiento (ejercicio 24) Ceremonia de clausura

Ejemplo de un formulario de inscripción:

Perfil de participante para el TALLER FDF

de Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias

1. Nombre, dirección y números de teléfono:
2. Sexo: ☐ Hombre ☐ Mujer
3. Edad años.
4. Nombre de la organización:.....
5. Puesto de trabajo:
6. Nombre del proyecto:.....
7. Por favor, describa sus grupos meta (sexo, edad, nivel de ingresos):.....
8. ¿Qué apoyo brinda usted a sus grupos meta?.....
9. ¿Cuánta experiencia tiene en formación?
☐ *menos de 1 año*
☐ *entre 1 y 5 años*
☐ *más de 5 años*
10. ¿Cuánta experiencia tiene en la promoción de la igualdad de género?
☐ *menos de 1 año*
☐ *entre 1 y 5 años*
☐ *más de 5 años*
11. ¿Cuánta experiencia tiene en desarrollo empresarial?
☐ *menos de 1 año*
☐ *entre 1 y 5 años*
☐ *más de 5 años*
12. ¿Qué objetivos tiene para este programa de formación?
13. ¿Algún otro comentario?

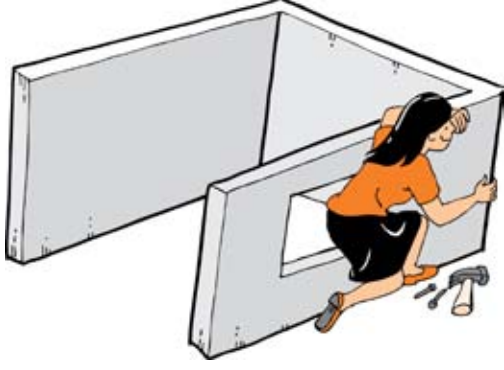
Ejemplo de un formulario de inscripción:

Perfil del participante para un TALLER CON EMPRESARIAS

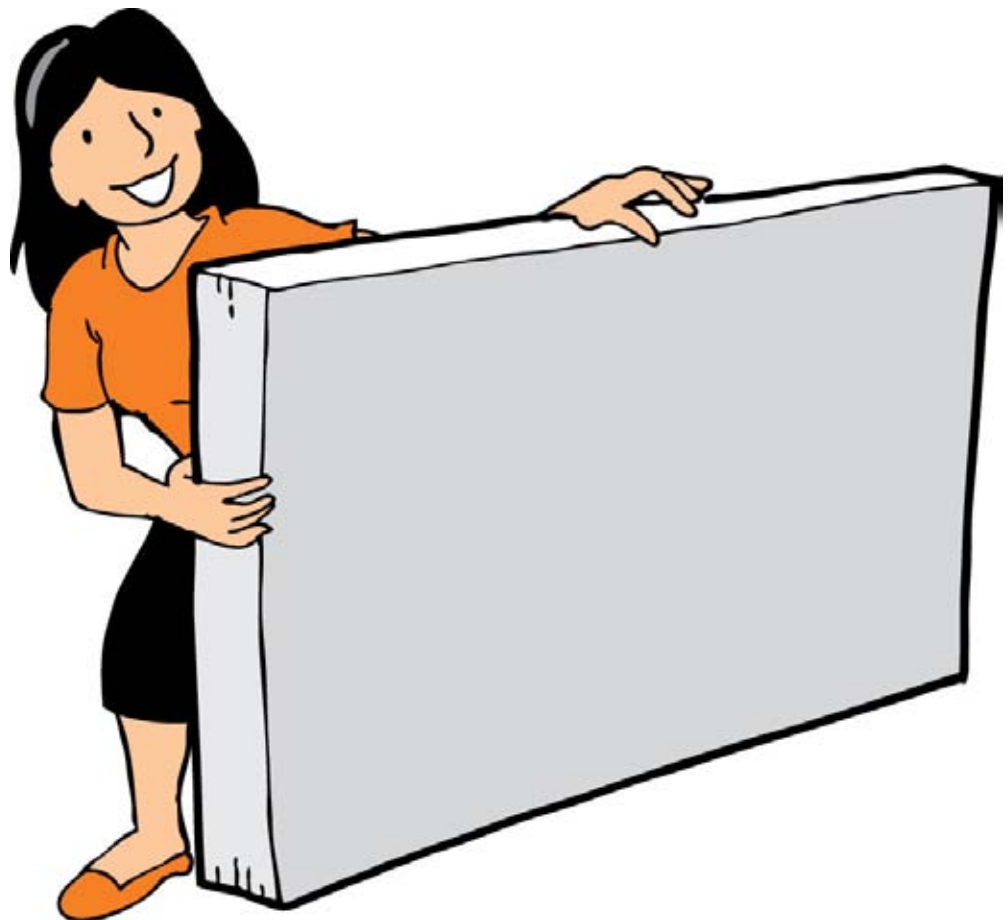
de Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias

1. Nombre, dirección y números de teléfono:
2. Sexo ☐ Hombre ☐ Mujer
3. Edad.....años.
4. ¿Tiene una empresa? ☐ Sí ☐ No
5. ¿Planea abrir una empresa? ☐ Sí ☐ No
6. Su (futura) empresa es:
 - ☐ Una empresa individual
 - ☐ Una empresa familiar
 - ☐ Una empresa asociativa
 - ☐ Otra. Por favor, especifique:
7. ¿Cuál es su (futuro) papel en la empresa?.....
8. Tipo de empresa (idea) (por ejemplo: de producción, de servicios, comercio):
9. ¿Quiénes serían sus (futuros) clientes?
10. ¿Qué apoyo necesita para mejorar su empresa (idea)?.....
11. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa en funcionamiento?
 - ☐ aún no está funcionando
 - ☐ menos de 1 año
 - ☐ entre 1 y 5 años
 - ☐ más de 5 años
12. ¿Qué espera de este programa de formación?.....
13. ¿Algún otro comentario?

PARTE 2: Módulos de formación y ejercicios



Módulo 1.
Principios
sobre género
y emprendimiento



Módulo 1.1

Presentación del programa de formación y de las participantes

Contenido clave

Este primer módulo marca la pauta del aprendizaje efectivo usando técnicas de formación participativa al comienzo de cada taller. Las metas del taller y el programa y horario detallado tienen que acordarse. Las participantes se presentarán y realizarán una dinámica para “romper el hielo” poniéndose en el lugar de una persona del otro sexo. Esto sirve para alivianar un posible ambiente formal, y le brinda al equipo de formación un panorama rápido de la conciencia de género de las participantes y afinar el programa del taller a sus necesidades.

Objetivo

Este módulo introductorio pretende marcar la pauta y el ambiente para el aprendizaje. Además, presenta a las participantes los objetivos generales de la formación *Género y Emprendimiento* y el enfoque práctico basado en la experiencia que se aplicará sistemáticamente durante toda la formación.

Ejercicios

1. Introducción: Qué, cómo y quién
2. Combinar expectativas y aportaciones

Ejercicio 1. Introducción: Qué, cómo y quién

Objetivos

- Presentar las metas, los contenidos y la estructura del programa de formación.
- Presentar a las participantes.

Disposición del salón

Mesas y sillas dispuestas en forma de U o en círculo para las participantes. Disposición que no sea de aula de clase.

Materiales y la preparación de hojas informativas

Se debería preparar una carpeta para cada participante que incluyera una copia impresa de:

- Nota informativa sobre *Género y Emprendimiento*.
- Resumen del programa de formación de cada taller.
- Lista de las participantes de cada taller.

Duración

60 minutos

Rotafolios

- La ilustración de la casa de las empresas en la pizarra o rotafolio.
- Juego de nombres.
- El ciclo de aprendizaje basado en la experiencia (en formaciones de formadores).

Plan de la sesión

Paso 1 - 20 minutos

Presente los principales contenidos de la formación revisando detenidamente los cuatro módulos, y utilice la ilustración de la casa de las empresas para dar un breve vistazo general (herramienta de formación 4):

Módulo 1 Principios sobre género y emprendimiento

Módulo 2 La mujer empresaria y su contexto

Módulo 3 El proyecto empresarial

Módulo 4 Personas, organización y gestión

Explique que estos módulos contienen aspectos básicos sobre género y emprendimiento, y que su objetivo es fortalecer el potencial de las mujeres para mejorar la generación de ingresos a través de un desarrollo empresarial rentable. Las participantes aprenderán sobre diferentes maneras de preparar un proyecto empresarial y cómo dirigir y administrar una empresa individual, familiar o asociativa. Por ahora, no es necesario entrar en detalles.

Parte 2

Módulo 1: Principios sobre género y emprendimiento

Módulo 1.1: Presentación del programa de formación y de las participantes

Ejercicio 1: Introducción: Qué, cómo y quién

Presente las metas del taller de formación (solo en formación de formadores):

- Promover el empoderamiento económico y social de las mujeres de grupos de bajos ingresos y entender el principio de ofrecer oportunidades iguales a los hombres y mujeres en el desarrollo de empresas.
- Entender la importancia de tener una perspectiva empresarial en las empresas pequeñas y en las de mujeres de bajos recursos y sus familias.
- Aumentar la capacidad de los formadores para brindar una formación práctica y participativa sobre habilidades básicas de administración de empresas; y dar consejos prácticos sobre desarrollo empresarial a mujeres de bajos recursos y sus familias.

Resalte la importancia de ofrecer oportunidades y posibilidades iguales a hombres y mujeres emprendedores, y por qué es importante enfocarse en las necesidades y oportunidades particulares de las mujeres empresarias. Sea breve. No imparta una larga charla magistral. Ofrezca unos pocos ejemplos de los obstáculos que se les presentan a las mujeres de bajos recursos del país, y refiérase a las metas de desarrollo nacionales sobre el progreso de todas las personas.

Brinde una breve explicación general del programa de formación a las participantes y explique los contenidos principales. Tampoco entre en detalles. Informe a las y los participantes de que los ejercicios son flexibles y pueden adaptarse a las necesidades o prioridades específicas que puedan surgir durante las sesiones de formación.

Paso 2 - 20 minutos

Invite a las participantes a un corto Juego de nombres. Solicite a cada participante que se presente en 1-2 minutos al grupo de la siguiente manera:

- **Nombre:** Cada participante da su nombre y dice cómo le gustaría que lo/la llamaran durante la formación.
- **Puesto o trabajo:** Cada participante explica a qué se dedica laboralmente.
- **Principales responsabilidades:** Cada participante explica sus principales responsabilidades.
- **Inversión/Intercambio de roles:** Cada participante se imagina en el papel del sexo opuesto, y responde las siguientes preguntas:

Nota Para grupos mixtos Para mujeres: Si yo fuera hombre, podría/haría ... Para hombres: Si yo fuera mujer, podría/haría ...	Nota Para grupos de solo mujeres Cada participante responde las dos preguntas: Como mujer, yo podría/haría... Si yo fuera hombre, podría/haría...
---	---

Cuando todas las personas hayan finalizado, cierre el ejercicio de la siguiente manera:

- Agradézcales el haberse presentado al grupo.
- Hable positivamente sobre las experiencias presentadas.
- Indique que hay tanto similitudes como diferencias en las ideas de las y los participantes sobre los papeles de hombres y mujeres, lo que pueden y no pueden hacer. De ahí que este taller no trate solamente sobre empresarias y emprendimiento, sino sobre género y emprendimiento.

Paso 3 - 20 minutos (en formación de formadores)

En el taller de formación de formadores, presente la metodología de formación como una manera participativa y práctica del aprendizaje de personas adultas. Invite a las participantes a intercambiar experiencias sobre qué y cómo han aprendido metodologías de formación prácticas y de “aprender haciendo”. Pregunte a las participantes qué ventajas y desventajas advierten en las metodologías de formación convencionales (charlas y memorización) en comparación con las técnicas de formación participativa.

Explique el ciclo de aprendizaje basado en la experiencia (use rotafolio): La gente aprende mejor “haciendo” que “diciéndole” o recibiendo charlas. En la vida cotidiana, la gente pasa continuamente por el ciclo de aprendizaje basado en la experiencia. El ciclo es un proceso continuo que se construye con la suma de experiencias anteriores. En la formación, el aprendizaje basado en la experiencia significa: realizar ejercicios para después extraer los mensajes clave, aprendizajes clave o las lecciones que servirán para el futuro, en lugar de recibir mensajes de manera pasiva.

Paso 1

Hacerlo: Experimentar una nueva idea o reto.

Paso 2

Compartir la experiencia y el resultado del paso 1: Invitar a las participantes a debatir sobre lo sucedido e intercambiar información sobre lo que han hecho. Antes de interpretarlos, todos los resultados se publican y se exponen en público.

Paso 3

Análisis: Repasar y procesar la experiencia para comprender lo que pasó en el primer paso al “hacer” algo; por ejemplo, cuando se produce o vende un producto o servicio.

Paso 4

Mensajes clave para el futuro: Explicar la “teoría” que responde a la práctica, extraer los aprendizajes clave, los hallazgos y conclusiones de lo ocurrido. Por ejemplo: Por qué no funcionaron las ventas como se deseaba en el paso 1. ¿Qué no funcionó y qué no se esperaba?

Paso 5

Aplicación de los aprendizajes clave en la vida real después de la formación.

Parte 2

Módulo 1: Principios sobre género y emprendimiento

Módulo 1.1: Presentación del programa de formación y de las participantes

Ejercicio 1: Introducción: Qué, cómo y quién

Repasar el ciclo de aprendizaje basado en la experiencia en un taller de formación en desarrollo empresarial ofrece a las participantes la oportunidad de mejorar las habilidades para solucionar problemas. Aprenden a experimentar y tomar conciencia de los recursos con los que cuentan para dar forma y administrar sus ideas y proyectos para su futura vida empresarial.

Aporte ejemplos prácticos para cada paso del ciclo, usando uno o más ejercicios de este manual:

Paso 1

Las participantes jugarán o realizarán otro ejercicio práctico tal como hacer una limonada o construir una torre de cubos de madera o cajetillas de fósforos.

Paso 2

Las participantes compartirán sus sentimientos y observaciones; tales como: ¿Fue fácil interpretar el papel de una mujer empresaria? ¿Qué le resultó difícil? Mostrarán el resultado de su trabajo.

Paso 3

Las participantes analizarán la experiencia; por ejemplo, debatirán temas como: ¿Cuáles son los pasos clave para preparar una limonada?

Paso 4

Las participantes debatirán cómo los pasos clave –por ejemplo, al preparar una limonada– también aplican al proceso de producción de sus propias empresas o proyectos de negocio.

Paso 5

Las participantes aplicarán el conocimiento adquirido en el taller al regresar a su comunidad.

OIT – Género y Emprendimiento: Género y emprendimiento para mujeres empresarias NOTA INFORMATIVA

1. Antecedentes y justificación

En América Latina, muchas organizaciones promueven el emprendimiento de las mujeres, especialmente de mujeres de grupos desfavorecidos, cuyo objetivo es la generación de ingresos, la reducción de la pobreza y el empoderamiento de las mujeres. Sin embargo, los materiales de formación existentes para mujeres empresarias tienen a menudo un enfoque asistencial, el nivel de los contenidos es muy alto y no tienen en cuenta las limitaciones y necesidades específicas de género. Tienden a desestimar o ignorar los problemas específicos que enfrentan las mujeres microempresarias cuyo objetivo es la subsistencia. Los materiales de formación *Género y Emprendimiento* de la OIT son apropiados para mujeres de bajos recursos con bajos niveles de formación que llevan empresas individuales, familiares o asociativas. El paquete de formación destaca habilidades empresariales básicas desde una perspectiva de género, ya sean aplicadas a crear, dirigir o administrar una empresa individual, familiar o asociativa. Promociona el empoderamiento tanto económico como social de mujeres y hombres en la empresa.

2. Metas y estrategia

La OIT pretende fortalecer la capacidad de las organizaciones socias para promover el desarrollo empresarial de las mujeres y la igualdad de género. La formación pretende que las mujeres empresarias de bajos recursos y sus familias pasen de los negocios de subsistencia al desarrollo empresarial rentable. Como parte de la construcción de capacidades de los socios, *Género y Emprendimiento* ha sido validado y adaptado con las redes de formadores de empresas y género de los países participantes con vista a ampliar las oportunidades de trabajo decente para las mujeres en empresas familiares y asociativas.

3. Metodología de formación y grupos objetivo

La metodología de formación es participativa, práctica y basada en la experiencia de vida de las participantes. Esta formación se nutre de muchas de las buenas prácticas de programas de formación, vigentes o pasados, llevados a cabo con grupos con niveles bajos de formación; y recoge fuentes e ideas para ejercicios que han demostrado ser adecuados para la mayoría de las mujeres en situación de pobreza con poca educación formal. El paquete de formación se puede usar tanto en los talleres de formación de formadores como en los talleres de formación para empresarias, e involucra a empresarias exitosas y respetadas y sus asociaciones para que sirvan de ejemplos y para generar las redes de contactos.

4. Contenidos del paquete de formación

Muchas empresarias de bajos recursos no tienen acceso a la educación formal ni a la formación técnica, y tienen baja autoestima. Por ello, la formación *Género y Emprendimiento* se centra en mejorar la confianza de las mujeres, crear una “mentalidad empresarial”, gestionar personas y riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno empresarial. Los módulos de formación incluyen:

Parte 2

Módulo 1: Principios sobre género y emprendimiento

Módulo 1.1: Presentación del programa de formación y de las participantes

Ejercicio 1: Introducción: Qué, cómo y quién

Herramienta de formación 3

- Módulo 1** Principios sobre género y emprendimiento: Promoción de la igualdad entre hombres y mujeres y el ciclo de vida de las personas y las empresas.
- Módulo 2** La mujer empresaria y su contexto: Desarrollo personal y mapeo de negocios.
- Módulo 3** El proyecto empresarial: Ideas de negocios, oportunidades y retos; mercadeo; producción, servicios y tecnología; y finanzas.
- Módulo 4** Personas, organización y gestión: Gestión de sí misma y de otras personas; apoyo empresarial y redes de contactos.

La casa de las empresas

Módulo 1

Principios sobre género y emprendimiento



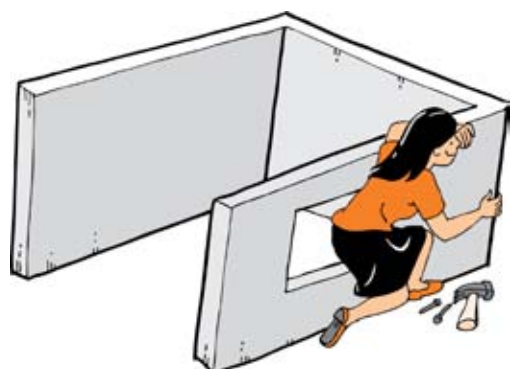
Módulo 2

La mujer empresaria y su contexto



Módulo 3

El proyecto empresarial



Módulo 4

Personas, organización y gestión



Juego de nombres para grupos mixtos

Nombre: _____

Responsabilidad principal: _____

INTERCAMBIO DE ROLES



Para mujeres:
**Si yo fuera hombre,
podría/haría...**

Para hombres:
**Si yo fuera mujer,
podría/haría...**



Juego de nombres para grupos de solo mujeres

Nombre: _____

Responsabilidad principal: _____

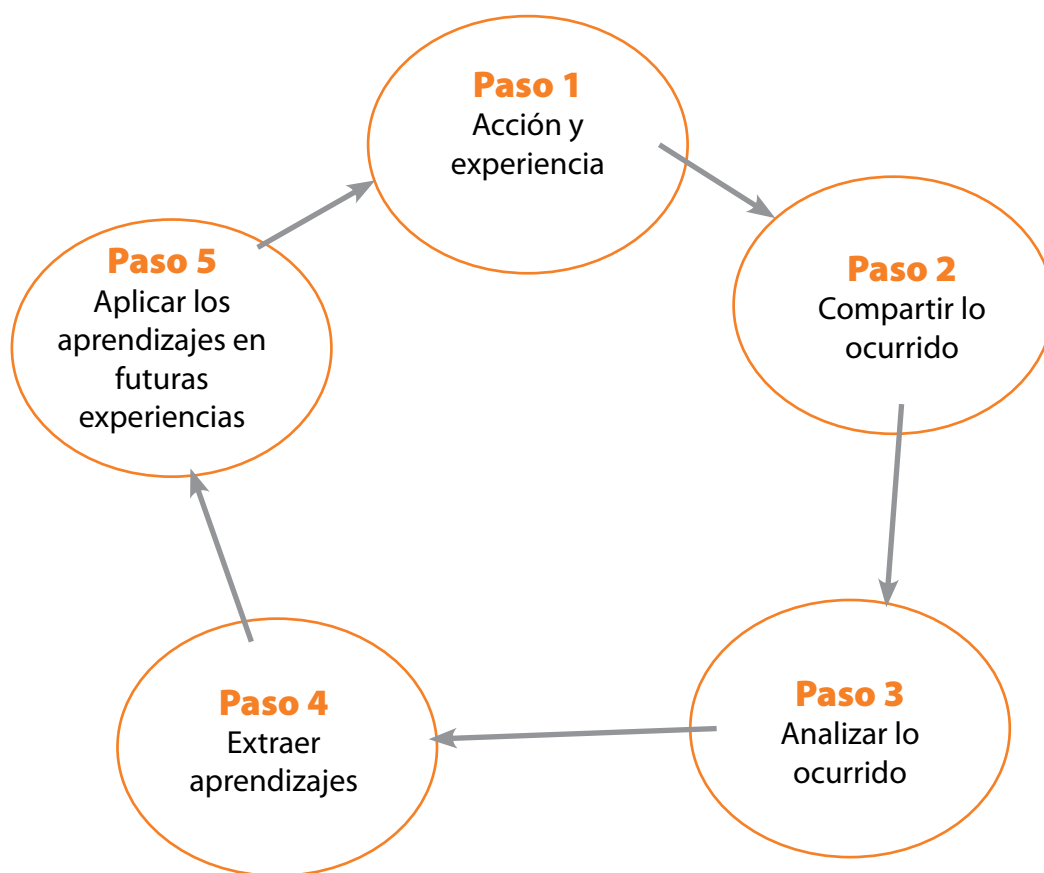
INTERCAMBIO DE ROLES

Como mujer,
yo podría/haría...



Si yo fuera hombre,
podría/haría...

El ciclo del aprendizaje basado en la experiencia



Fuente: GTZ, 1998, Manual CEFE Internacional.

Ejercicio 2. Combinar expectativas y aportaciones

Objetivos

- Sondear y aclarar las expectativas y aportaciones de las participantes.
- Asegurarse de que el programa de formación concuerda con las necesidades de las participantes.

Disposición del salón

Mesas y sillas dispuestas en forma de U o en círculo. Disposición que no sea de aula de clase.

Materiales y la preparación de hojas informativas

- Marcadores, rotafolios o pizarras con encabezados para agrupar las tarjetas.
- Pequeñas tarjetas en dos colores: 3 tarjetas de cada color por participante.

Duración

30 minutos

Notas para el equipo de formación

Después de la sesión de formación, se colocarán las tarjetas sobre la pared en un lugar que quede visible para el resto del programa. El equipo de formación revisará las expectativas y aportaciones al llegar a la evaluación del programa o sesión de clausura.

Este ejercicio ofrece información útil para asegurar que el taller sea exitoso:

- Compare las expectativas de las participantes con su programa de formación y revise si debe adaptar el programa.
- Repase todas las aportaciones de las participantes, revise si en el grupo hay personas con aptitudes empresariales o amplia experiencia en formación. Durante la formación, se les puede solicitar que compartan su experiencia y ayuden a otros miembros del grupo.

Plan de la sesión

Paso 1 - 10 minutos

Explique que el equipo de formación necesita conocer sus expectativas ("¿qué me gustaría aprender?") e identifique cuáles podrían ser sus aportaciones ("¿qué puedo compartir con otras personas?"). Así, el programa de formación se podrá adecuar a las participantes y utilizar todas las aptitudes y recursos disponibles.

Solicite a las participantes que anoten sus expectativas y aportaciones sobre la formación *Género y Emprendimiento*. Utilizarán las tarjetas de un color para expectativas y las del otro para aportaciones (distribuya 3 tarjetas de cada color a las participantes). Explique las reglas básicas de uso de las tarjetas:

- Escriba claramente con letras grandes.
- Solo una idea por tarjeta (si desea incluir dos ideas, ¡use otra tarjeta!).

Parte 2

Módulo 1: Principios sobre género y emprendimiento

Módulo 1.1: Presentación del programa de formación y de las participantes

Ejercicio 2: Combinar expectativas y aportaciones

- Sea claro y específico.
- Máximo: tres líneas por tarjeta.
- No escriba su nombre.

Muestre algunas tarjetas como ejemplo de las instrucciones anteriores. Dele tiempo a las participantes para escribir sus expectativas y aportaciones en las tarjetas, recójalas a medida que estén listas, y agrúpelas en los rotafolios bajo los encabezados correspondientes. Posibles áreas temáticas son: género, aptitudes de emprendimiento, ideas u oportunidades de negocio, aptitudes empresariales, asistencia externa, etc. Es útil tener un encabezado para “otros”, donde los formadores pueden colocar las tarjetas que queden fuera de los grupos temáticos preparados o recién identificados.

Cuidado: Es posible que algunas personas no esperen que se les pregunte directamente sobre sus expectativas y aportaciones, y pueden estar indecisas al principio. Algunas pueden ser demasiado tímidas para mencionar sus expectativas “personales”. Anime a todas a participar. Para las más introvertidas, es suficiente con que escriban una o dos tarjetas.

Paso 2 - 20 minutos

Comente brevemente y por partes las tarjetas de expectativas y aportaciones. Si alguna afirmación no está clara, solicite las aclaraciones pertinentes. Explique hasta qué punto se pueden cumplir en el taller de formación las expectativas de cada aspecto. Generalmente, la mayoría de las expectativas de las participantes concuerdan con los objetivos de la formación, aunque a veces sus expectativas pueden ser demasiado altas. Por ejemplo, una empresaria podría esperar que sus ganancias se multiplicaran por diez de inmediato, o un formador sin ninguna experiencia en negocios podría pretender formar en todos los aspectos empresariales. En esos casos, se debe explicar a las participantes qué pueden esperar.

Subraye que gran parte de las expectativas pueden cumplirse cuando las participantes mismas, junto con las organizaciones locales, se convierten en agentes activos y aplican las lecciones aprendidas después de concluida la formación.

Módulo 1.2

Promoción de la igualdad de género: El ciclo de vida de las personas y las empresas

Contenido clave

Este módulo presenta los conceptos de sexo, género e igualdad de género, y los vincula con el ciclo de vida de las empresas. En general, las mujeres enfrentan más dificultades que los hombres durante el ciclo de vida de la empresa, porque tienen un estatus más bajo en la sociedad y una red de contactos más limitada, y a menudo no poseen recursos como la tierra. Además, el restringido acceso a la educación limita la generación de ideas y las oportunidades de negocio. La obtención de recursos, especialmente durante la puesta en marcha, puede plantear serios cuellos de botella para las mujeres pues a menudo no pueden presentar los documentos y requerimientos legales necesarios. Cuando la empresa crece, es posible que la empresaria necesite contratar y dirigir personal, tal vez por primera vez en su vida.

Objetivos

El módulo 1.2 pretende revisar el ciclo de vida de la empresa desde una perspectiva de género, aumentar la concienciación sobre las dificultades y oportunidades específicas que tienen las mujeres. Al mismo tiempo, como un módulo introductorio, pretende marcar la pauta de la formación *Género y Emprendimiento*, y se centra en la importancia de la fortaleza y la motivación personal para emprender con éxito una empresa.

Ejercicios

3. Sexo y género: Carrera de relevos
4. El ciclo de vida de las personas y las empresas
 - Opción A: Trabajo en grupo para formadores
 - Opción B: Trabajo en grupo para mujeres empresarias

Ejercicio 3. Sexo y género: Carrera de relevos

Objetivos

- Familiarizar a las participantes con los conceptos de sexo y género.
- Aclarar que los roles de género pueden cambiar si la gente quiere que cambien.
- Crear un ambiente de formación favorable.

Duración

30 minutos

Disposición del salón

Disponer los asientos en forma de U (para el plenario) y dejar espacio para moverse.

Materiales

- Dos tarjetas de colores, una de cada color para cada participante.
- Marcadores de colores.

Hojas informativas

- Herramienta de formación 8: Promoción de la igualdad de género: Definiciones 1.
- Herramienta de formación 7: Sexo, género e igualdad de género: Definiciones.

Sesiones relacionadas

Módulo 4: Personas, organización y gestión.

Plan de la sesión

Paso 1 - 15 minutos

Presente la Carrera de relevos* colocando dos papeles de rotafolio en las paredes (o pizarras) de forma que todas las personas los vean. Un papel tendrá el título HOMBRE; y el otro, MUJER. Divida a las participantes en dos equipos, preferiblemente grupos mixtos en edad y sexo (si hay hombres). Explique el ejercicio de la siguiente manera:

- La carrera de relevos es una competencia de dibujo basada en las imágenes de un hombre y una mujer.
- Un equipo dibujará un hombre y el otro equipo dibujará una mujer (cada equipo tendrá que realizar un dibujo completo de la persona respectiva, de la cabeza a los pies) lo más rápido posible.

* Una carrera de relevos es una competencia que se realiza comúnmente en las escuelas o en los eventos deportivos de todo el mundo. El grupo se divide en dos o más equipos, y cada equipo debe realizar una tarea (correr, brincar en una pierna) tan rápido como sea posible. El primer participante de cada equipo realiza la tarea y luego toca o le entrega un objeto liviano (denominado "testigo") al siguiente miembro del equipo. El equipo que termine primero gana.

Parte 2

Módulo 1: Principios sobre género y emprendimiento

Módulo 1.2: Promoción de la igualdad de género: El ciclo de vida de las personas y las empresas

Ejercicio 3: Sexo y género: Carrera de relevos

- Ambos equipos deberán ponerse en fila frente a los papeles de rotafolio, a dos metros de distancia.
- Es una carrera: una persona de cada equipo empieza dibujando una línea y luego se devuelve para entregar el marcador a la segunda persona, quien agrega otra línea, y así sucesivamente.
- Todas las personas participantes deben dibujar. Dibuje una línea y luego pase el marcador a otra persona. ¡Hágalo lo más rápido posible!
- El equipo que haga el dibujo más claro será el ganador.

Luego de esta explicación, dé comienzo al ejercicio con la señal de ¡ADELANTE!

- Después de un tiempo, anuncie que solo quedan unos pocos minutos para terminar a fin de mantener un ritmo rápido y el ánimo alto.
- Los dibujos se pueden considerar completos cuando los afiches de ambos grupos muestren varias características biológicas y sociales claras de un hombre y una mujer, respectivamente (por ejemplo, senos para una mujer, barba para un hombre, los órganos sexuales, un bebé en la espalda de la mujer, músculos en los brazos de un hombre, diferencias en la ropa y el estilo del cabello).

Detenga la competencia cuando considere que los dos equipos han terminado su tarea. No diga quién ha ganado. Comente los dibujos en una sesión plenaria utilizando las siguientes preguntas:

- ¿Están claras las imágenes?
- ¿Cuáles diferencias entre el hombre y la mujer hay en los dibujos?
- ¿Cuáles diferencias se relacionan con los roles y características biológicas y cuáles se relacionan a los roles sociales? Marque las características biológicas y los roles sociales con colores diferentes.
- ¿Cuáles características biológicas pertenecen a solo uno de los sexos? (Ejemplos: las mujeres dan a luz; a los hombres les sale barba).
- ¿Cuáles roles pueden ser realizados tanto por hombres como por mujeres?

Paso 2 - 10 minutos

Concluya señalando que hombres y mujeres tienen roles sociales, pero que las normas y los valores de cada sociedad determinan qué roles son apropiados para hombres y mujeres, respectivamente. Explique la diferencia entre sexo (características biológicas) y género (roles sociales), y explique los roles de género, las normas y los valores.

En la mayoría de las sociedades, comunidades y pueblos existen diferencias en los roles de género: lo que los hombres y las mujeres hacen, ideas sobre cómo hombres y mujeres se deberían comportar y qué son capaces de hacer. Dé algunos ejemplos de normas y estereotipos: por ejemplo, que las niñas deberían ser más obedientes que los niños o que los niños no deberían llorar, y las niñas, sí; o que las mujeres son mejores amas de casa y los hombres son mejores líderes. Explique que todas estas expectativas sociales no tienen nada que ver con las diferencias biológicas entre hombres y mujeres.

Paso 3 - 10 minutos

Dele a cada participante dos “banderas”: una tarjeta de un color (por ejemplo, amarillo) y otra de otro color (por ejemplo, verde). Lea en voz alta una oración. Pídale que levanten la bandera amarilla si consideran que

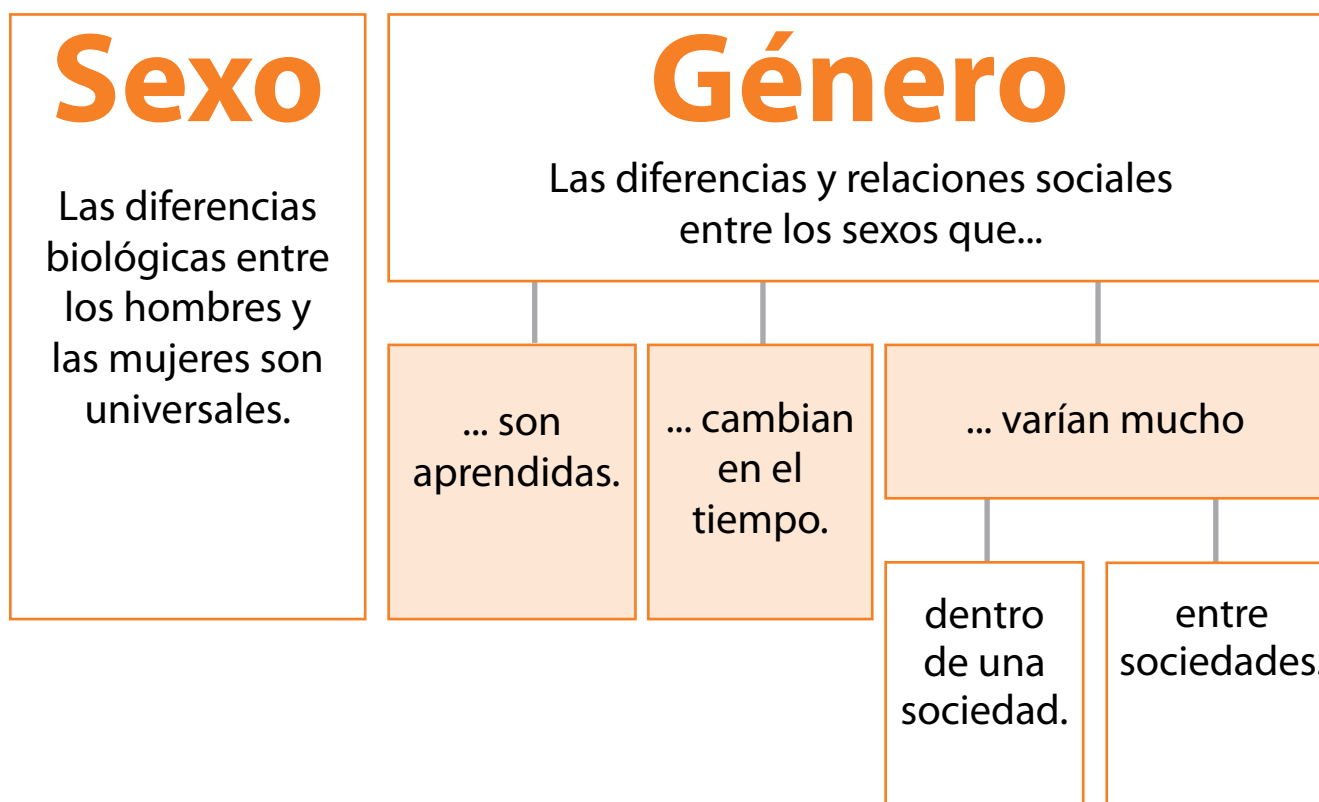
la oración se refiere a una característica biológica o un rol de género; y una bandera verde, si la oración se refiere a un rol social o de género. Continúe, de una en una, con las oraciones, y analice si están relacionadas con sexo (S) o con género (G):

- Las mujeres pueden quedar embarazadas (S).
- Las mujeres son las responsables de la casa y de los niños (G).
- Los hombres tienen el pelo corto, las mujeres tienen pelo largo (G).
- En (país X), muchas mujeres ganan menos que los hombres (G).
- Las mujeres dan de mamar (S).
- Las mujeres, en muchos países, son a menudo comerciantes o contadoras, pero en otros países, estos trabajos solo los realizan los hombres (G).
- Los hombres generalmente tienen la voz más grave que las mujeres; por ejemplo, cuando cantan en un grupo o cuando hacen discursos públicos o dan órdenes en voz alta (S).

Finalice el ejercicio con algunas conclusiones:

- Existen diferencias biológicas entre hombres y mujeres.
- La palabra "sexo" se refiere a diferencias biológicas entre hombres y mujeres, que son universales y no cambian.
- La palabra "género" refiere a diferencias sociales y de relaciones entre los sexos, que son aprendidas, que cambian en el tiempo y de una sociedad a otra.
- Normalmente existen ideas sobre lo que los hombres y las mujeres deberían hacer, cómo se deberían comportar y de qué son capaces.
- Estas ideas muchas veces limitan el desarrollo de las mujeres, de los hombres o de ambos sexos.
- Los roles de género pueden cambiar rápidamente si la gente así lo desea.

Promoción de la igualdad de género: Definiciones 1



Valores, normas y estereotipos de género

Ideas sobre cómo deberían ser los hombres y las mujeres y qué son capaces de hacer.

Roles de género

Lo que los hombres y las mujeres realmente hacen.

Sexo, género e igualdad de género: Definiciones

El sexo influye en las oportunidades que las personas tienen en la vida desde que nacen. Las diferencias biológicas son importantes cuando los niños y las niñas llegan a la pubertad, pero los roles sociales se asignan desde el momento de su nacimiento. Todas las sociedades asignan diferentes roles, atributos y oportunidades en función del sexo: niños y niñas se socializan para desempeñar los roles esperados de las mujeres y los hombres en su sociedad, basándose en las ideas de cada sociedad sobre cómo deberían o no comportarse.

El sexo se refiere a las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, que son universales y no cambian. Por ejemplo, solo las mujeres pueden dar a luz y solo a los hombres les crece barba.

El género se refiere a las diferencias sociales y las relaciones entre niñas y niños, mujeres y hombres, que han aprendido y varían ampliamente dentro de las culturas y entre ellas. También cambian a lo largo del tiempo y de una generación a la otra. Por ejemplo, en muchos países las mujeres cuidan a los niños pequeños, pero cada vez más hombres se encargan de ello; en algunos países las mujeres no trabajan en la construcción, mientras que en otros es común verlas en este sector.

Otras variables como edad, clase social, etnia y discapacidad, y el entorno geográfico, económico y político influyen en las diferencias sociales.

Los roles de género se refuerzan por los valores, las normas y los estereotipos de cada sociedad. Sin embargo, pueden cambiar, y lo hacen. De hecho, las prácticas a menudo cambian más rápido que las ideas que tienen las personas sobre cómo deberían comportarse las niñas y los niños, las mujeres y los hombres. Por ejemplo, en muchas sociedades se supone que las niñas y mujeres son el “sexo débil” y deben ser protegidas de pesadas cargas de trabajo. Sin embargo, las niñas y mujeres pobres a menudo realizan trabajo pesado durante largas jornadas junto a los niños y hombres.

La igualdad de género, o la igualdad entre hombres y mujeres, se refiere a iguales derechos, responsabilidades, oportunidades, trato y valoración de hombres y mujeres:

- en los puestos de trabajo y en las empresas;
- en el trabajo doméstico y el cuidado de la familia.

Mirar el ciclo de vida de la empresa con “lentes de género” es asegurarse de que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de éxito en la vida y en los negocios. Todas las personas deben ser tratadas con dignidad y se les debe permitir desarrollar todo su potencial para asegurarles mayor calidad de vida. No significa que los hombres y las mujeres deben ser exactamente iguales: pueden ser y, de hecho, son diferentes, pero deberían tener derechos, responsabilidades y oportunidades iguales y ser tratados y valorados justamente. Esto aplica también al mundo empresarial. La igualdad de género incluye:

- los mismos derechos humanos y laborales;
- igual valor y distribución justa de:
 - responsabilidades y oportunidades;
 - carga de trabajo, toma de decisiones e ingreso.

Ejercicio 4. El ciclo de vida de las personas y las empresas

Objetivos

- Explicar por qué se debe mejorar la igualdad de género en el desarrollo empresarial.
- Adquirir conciencia de las oportunidades y limitaciones de las mujeres empresarias y las etapas del ciclo de vida de las personas y las empresas.

Duración

140-150 minutos

Disposición del salón

Asientos acomodados en forma de U para el plenario y en pequeños círculos para el trabajo en grupo.

Materiales

Marcadores de colores y tarjetas rectangulares de diferentes colores.

Rotafolios

- Herramienta de formación 10: Etapas en el ciclo de vida de las personas.
- Herramienta de formación 8: Promoción de la igualdad de género: Definiciones 1.

Hojas informativas

- Preguntas para el trabajo en grupo con formadores (Opción A).
- Preguntas para el trabajo en grupo con empresarias (Opción B).
- El ciclo de vida de las personas y las empresas.

Sesiones relacionadas

Módulo 4: Personas, organización y gestión.

Preparación

Revise las preguntas para el trabajo en grupo y adapte las a las necesidades del público:

- Trabajo en grupo con formadores (Opción A).
- Trabajo en grupo con mujeres empresarias (Opción B).

Plan de la sesión

Paso 1 - 50 minutos

Explique que el objetivo de esta sesión es entender la situación de los hombres y de las mujeres en la vida y en los negocios. Las participantes identificarán las diferencias entre hombres y mujeres en lo relativo a oportunidades y dificultades en la vida y en los negocios, y aprenderán cómo superar estas desigualdades.

Parte 2

Módulo 1: Principios sobre género y emprendimiento

Módulo 1.2: Promoción de la igualdad de género: El ciclo de vida de las personas y las empresas

Ejercicio 4: El ciclo de vida de las personas y las empresas

Pida a las participantes que identifiquen las diferentes etapas en el ciclo de vida de las personas. Escriba las respuestas en un rotafolio y luego presente las etapas (herramienta de formación 10):

Etapas del ciclo de vida de las personas:

- Nacimiento y primera infancia
- Niñez
- Juventud
- Etapa adulta
- Madurez
- Jubilación (o retiro)

Divida a las participantes en grupos de dos, y asigne a cada pareja una etapa del ciclo de vida. Cada pareja recibe un par de tarjetas rectangulares. Pida que comenten por parejas las diferencias entre hombres y mujeres en lo que concierne a responsabilidades, oportunidades, toma de decisiones e ingresos en la etapa del ciclo de vida asignada.

Pida a los grupos que compartan los resultados de su trabajo en el plenario. Empiece con la primera etapa y termine con la última.

Paso 2 - 30 minutos

Resuma las diferencias entre los hombres y mujeres en las etapas de vida. En general, las mujeres de todas las edades tienen menos oportunidades y más obligaciones, mientras que la carga de trabajo total de los hombres es menor. Además de sus trabajos remunerados, las mujeres hacen todo o la mayor parte del trabajo de la casa para educar a los hijos y velar por el bienestar de la familia. En muchas sociedades y regiones, los hombres tienen más poder en la toma de decisiones, tanto en la vida pública como en la privada.

Presente el concepto de igualdad de género, utilizando la primera página de la herramienta de formación 11: Promoción de la igualdad de género: Definiciones 2.

- En la mayoría de las sociedades existen diferencias y desigualdades entre niñas y niños, y mujeres y hombres en cuanto a oportunidades, responsabilidades, derechos y beneficios y las actividades que realizan. Si bien existen diferencias en función de la cultura y el momento histórico, existe una característica común: **Las relaciones de género en todo el mundo se caracterizan por ser desiguales y desequilibradas entre los sexos**. Las disparidades existen, por ejemplo, en el acceso de las niñas y los niños a la educación y la formación, en la carga de trabajo de los hombres y las mujeres, su acceso y control sobre los recursos y beneficios, y en los roles de hombres y mujeres en la toma de decisiones.
- **Igualdad de género**, o igualdad entre hombres y mujeres, se refiere a iguales derechos, responsabilidades, oportunidades, trato y valoración de hombres y mujeres:
 - en los puestos de trabajo y en las empresas;
 - en el trabajo doméstico y el cuidado de la familia.

- Mirar el ciclo de vida de la empresa con “lentes de género” es asegurarse de que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de éxito en la vida y en los negocios. Todas las personas deben ser tratadas con dignidad y se les debe permitir desarrollar todo su potencial para asegurarles mayor calidad de vida. No significa que los hombres y las mujeres deben ser exactamente iguales: pueden ser y, de hecho, son diferentes, pero deberían tener derechos, responsabilidades y oportunidades iguales y ser tratados y valorados justamente. Esto aplica también al mundo empresarial.
- La igualdad de género incluye:
 - los mismos derechos humanos y laborales;
 - igual valor y distribución justa de:
 - responsabilidades y oportunidades;
 - carga de trabajo, toma de decisiones e ingreso.

Trabajo en grupo

Paso 3 - 45 minutos

Divida a las participantes en grupos de trabajo (de 4-5 participantes cada uno). Explique los objetivos del trabajo en grupo:

- En sesiones de formación de formadores: Compartir experiencias de género y desarrollo empresarial.
- En formación de mujeres empresarias: Compartir experiencias entre mujeres empresarias y mujeres que quieren crear una empresa.

Las preguntas de las hojas Preguntas para el trabajo en grupo con formadores (Opción A) y Preguntas para el trabajo en grupo con mujeres empresarias (Opción B) son ejemplos; las formadoras pueden adaptarlas en cada curso a las necesidades de las participantes. Entregue una copia impresa a cada grupo.

Paso 4 - 20 minutos

Solicite a los grupos que compartan sus hallazgos en el plenario. Haga un resumen del trabajo en grupo resaltando las diferencias principales entre hombres y mujeres empresarios en lo relativo a:

- Oportunidades
- Responsabilidades
- Carga de trabajo
- Toma de decisiones

Las principales desigualdades de género y sus efectos sobre los hombres y mujeres empresarios surgirán en las discusiones de grupo y quedará claro que estas desigualdades afectan negativamente a las mujeres y a menudo también a los hombres. Concluya explicando que, por lo tanto, son necesarias acciones específicas de género en el desarrollo empresarial y un enfoque específico sobre las mujeres empresarias. Anime a las participantes a exponer sinceramente sus preocupaciones sobre género. Esto les ayudará a comprender que las relaciones desiguales entre los hombres y mujeres son desfavorables para todo el mundo.

Explique varios principios clave para incorporar los asuntos sobre igualdad de género al desarrollo empresarial, utilizando la herramienta de formación 11 (Promoción de la igualdad de género: Definiciones 2):

- **La promoción de género lleva a una mayor calidad de vida para todas las personas.** Empoderar a las mujeres y niñas para participar más en el desarrollo significa trabajar a favor de relaciones de poder más equilibradas y equitativas entre los sexos. A veces existe temor de que el progreso de las mujeres signifique quitar algo a los hombres. Sin embargo, la promoción de la igualdad de género no implica dar más poder a las mujeres quitándoselo a los hombres. Es empoderamiento para todas las personas: permite tanto a hombres como a mujeres participar completamente en la vida económica y social, y lleva a una situación de ganar-ganar para ambos sexos.
- **Lograr la igualdad de género no es un “asunto de mujeres” sino la responsabilidad de toda la sociedad.** Antes, la mayoría de quienes defendían la igualdad de género eran mujeres. Por lo tanto, a veces se ha pensado que este tema solo concierne a las mujeres y no a los hombres; pero esta idea está desapareciendo. Hay un creciente consenso sobre que la igualdad de género es un asunto de hombres y mujeres, que es responsabilidad de toda la sociedad, y que requiere las contribuciones y aportes tanto de hombres como de mujeres.
- **La promoción de la igualdad de género debe ser integrada en los programas de desarrollo empresarial,** en todas las etapas de su ciclo: durante el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación. Es necesario realizar un análisis de género y abordar las desigualdades entre hombres y mujeres. También habrá que evaluar y medir que los efectos e impactos de los programas de desarrollo beneficien y repercutan tanto sobre los hombres como sobre las mujeres.

Paso 5 (opcional) - 10 minutos

Compare las etapas en el ciclo de vida de las personas y las empresas utilizando la herramienta de formación 14:

El ciclo de vida de las personas y las empresas

El ciclo de vida de las personas	El ciclo de vida de las empresas
Nacimiento, primeros meses, primera infancia y escuela.	<ul style="list-style-type: none"> - Pensar en un nuevo negocio y planificarlo. - Lanzamiento de un nuevo negocio. - Poner en funcionamiento los sistemas de apoyo adecuados. - Verificar que sea clara la orientación. - Hacer pruebas. - Tener expectativas realistas.
Como jóvenes y graduados, se preparan para la vida independiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los procesos de planificación. - Hacer balance de las líneas de productos más vendidas. - Invertir en formación e investigación. - Invertir en nuevo equipo.
Como personas adultas, eligen una pareja y construyen una familia, y la cuidan.	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer amigos y socios; - Ganar confianza en los negocios. - Habilidad para generar empleo. - Reinvertir ganancias en estabilidad y crecimiento.
Como personas maduras, están en un período de consolidación y expansión. Puede incluir una crisis de vida o el comienzo de algo completamente nuevo (cambios personales y profesionales).	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidarse y decidir la expansión. - Peligro de perder el entusiasmo por el negocio. - Permitir que la competencia se lleve a los clientes. - Necesidad de formarse de nuevo. - Importancia de revisar las metas. - Reevaluar los requerimientos de personal.
Como personas maduras que se acercan a la jubilación/al retiro.	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con el negocio, escogiendo seguir como pequeña empresa o hacerse grande; - Formar a otras personas para que poco a poco vayan asumiendo las tareas.

Nota para el equipo de formación

El enfoque del “ciclo de vida” es una imagen importante para que las participantes comprendan las situaciones y retos que enfrentan en cada etapa de la vida, y las diversas etapas que atraviesa una empresa. Solicite a las participantes que presenten diferencias entre hombres y mujeres durante el ciclo de vida en lo que concierne a oportunidades, responsabilidades, carga de trabajo, toma de decisiones e ingresos.

Además, refiérase a las diferencias entre una empresa asociativa, cuyo ciclo de vida probablemente sea diferente al de una empresa individual, porque el grupo tiene un ciclo de vida propio que corre a la par del ciclo de vida de la empresa.

Tanto los hombres como las mujeres pueden ser empresarias y gerentas muy exitosas si usan y aplican algunas de las habilidades y perspicacia que los hacen padres y madres exitosos. Una madre es normalmente muy cuidadosa con su hijo o hija: consciente de sus cambios de comportamiento, estando pendiente de su salud y bienestar, dándole la libertad para crecer, pero interviniendo para asegurarse de que vaya por el buen camino para crecer de forma saludable. Si aplica estas mismas habilidades a su empresa, las probabilidades de éxito son altas.

Otro mensaje clave de análisis con las participantes es que los ciclos de vida de una persona y de una empresa no son iguales: Una empresa tiene vida propia, y puede desarrollarse independientemente de su propietaria; así como un niño o niña crece y madura y se independiza de sus padres. Esta lección es fundamental para las mujeres que crean una empresa. Muy a menudo las mujeres de bajos recursos que montan una pequeña empresa se ven obligadas a utilizar esos ingresos para cubrir las necesidades básicas de la familia. En general, las mujeres tienen poco acceso para formarse en gestión empresarial; y no saben exactamente si están teniendo ganancias o pérdidas. En tiempos difíciles, tenderán a gastar demasiado en cubrir las necesidades de su familia, hasta el punto de que la empresa fracase. Por lo tanto, las mujeres empresarias deben aprender a ver de forma separada las finanzas de su empresa y las finanzas personales.

Etapas en el ciclo de vida de las personas



Nacimiento y primera infancia



Niñez



Juventud



Etapas adulta



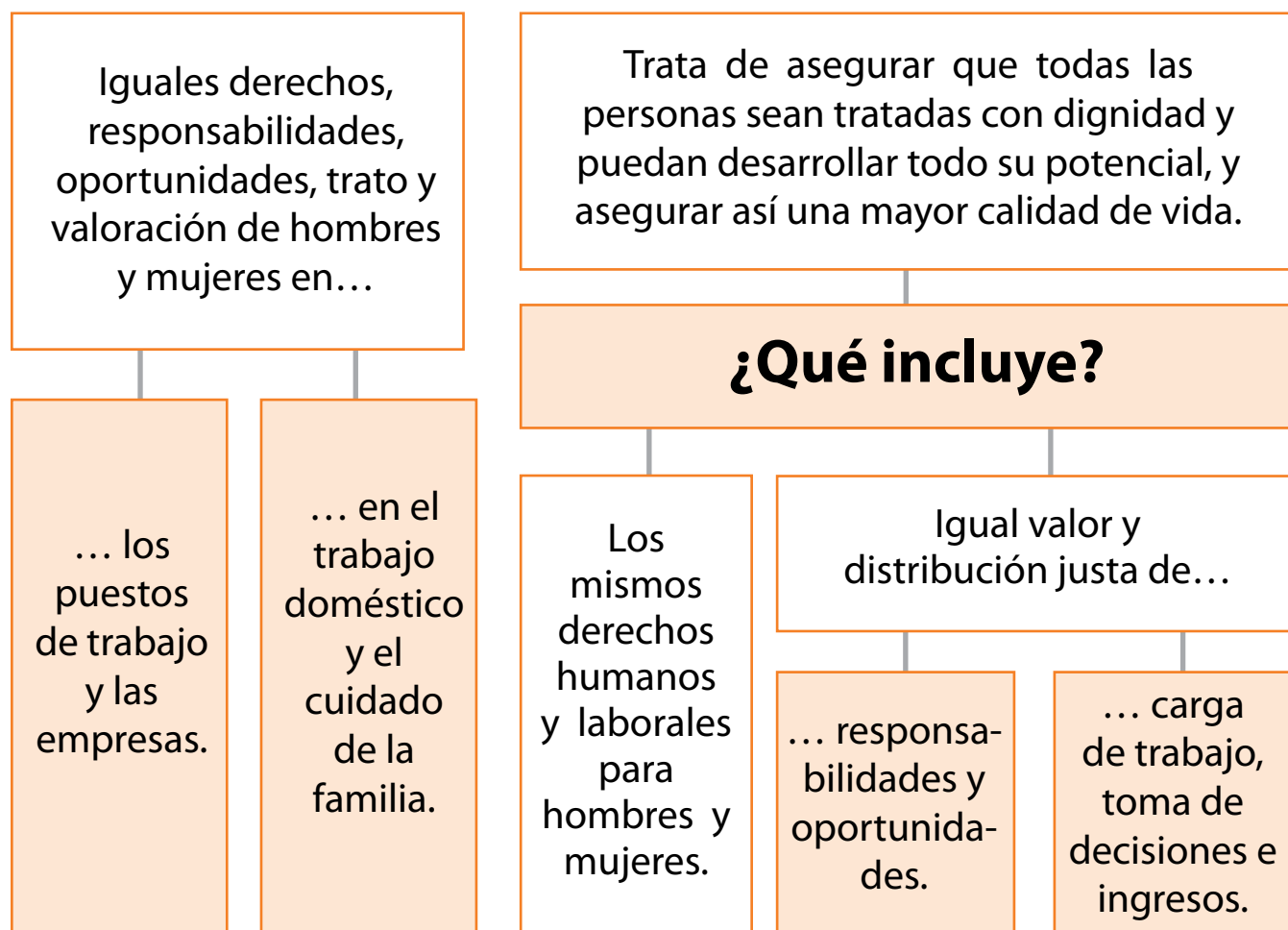
Madurez



Jubilación

Promoción de igualdad de género: Definiciones 2

Igualdad de género = Igualdad entre hombres y mujeres



Principios clave

Lograr igualdad de género

NO es un asunto solo de mujeres.

Es responsabilidad de todas las personas.

Mayor igualdad de género beneficiará a todas las personas

NO significa más para las mujeres y menos para los hombres.

Significa más para todas las personas.

Incorporar el género en el desarrollo empresarial implica:

Análisis de género.

Abordar desigualdades en todo tipo de servicios de desarrollo empresarial.

En todas las etapas de la programación:

Use experiencias de hombres y mujeres.

Evalúe los efectos de todas las acciones sobre hombres y mujeres.

Preguntas para el trabajo en grupo con FORMADORES

(Opción A)

Presente un perfil de las actividades y/o empresas generadoras de ingresos de su grupo objetivo

- ¿Qué tipos de empresas tienen: de producción, de servicios, comercio?
- ¿Cómo organizan su empresa: de forma individual, familiar o son empresas asociativas?
- ¿Existen diferencias entre hombres y mujeres en estas empresas? Si es así, ¿cuáles son los retos y oportunidades específicos de hombres y mujeres para desarrollar empresas?

Preguntas para el trabajo en grupo con MUJERES EMPRESARIAS (Opción B)

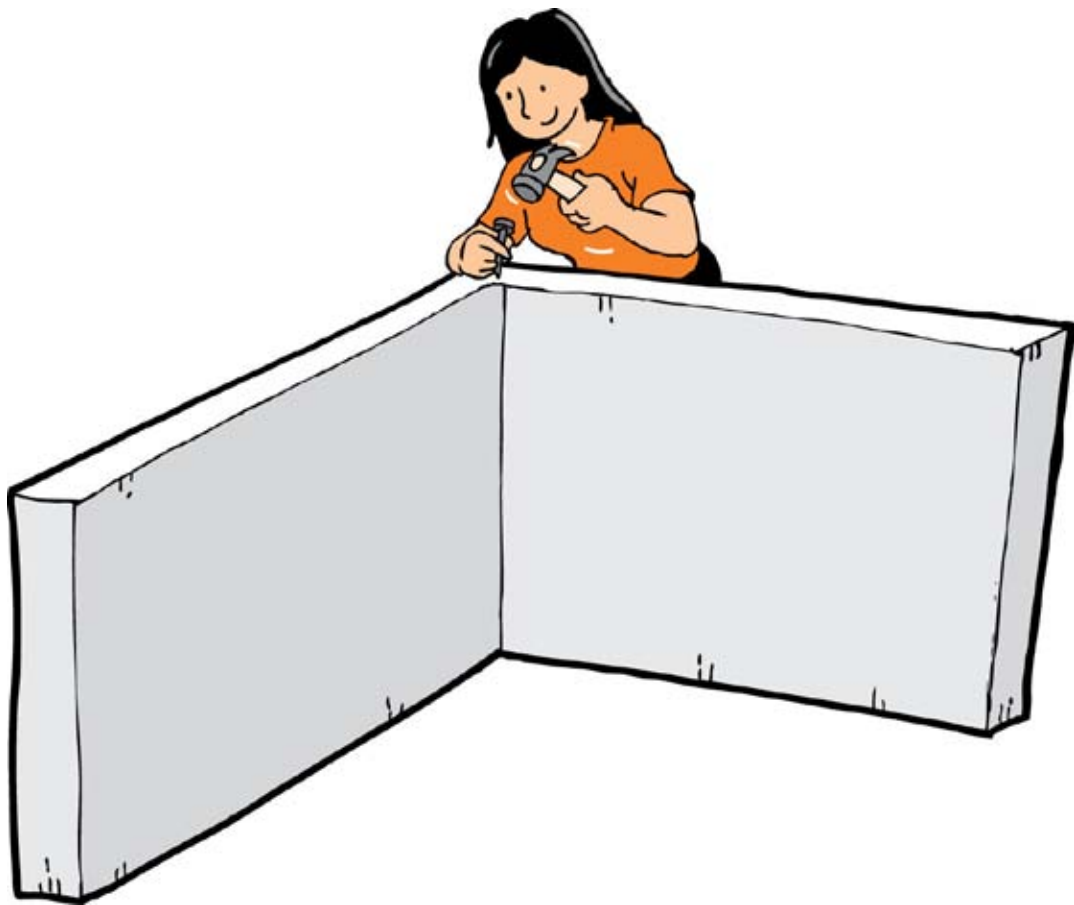
- ¿Qué la hace exitosa como empresaria?
- ¿Qué es difícil en su empresa individual, familiar o asociativa?
- ¿Existen diferencias entre hombres y mujeres empresarios? Si es así, ¿cuáles son las limitaciones y oportunidades específicas de hombres y mujeres en los negocios?

El ciclo de vida de las personas y las empresas

El ciclo de vida de las personas	El ciclo de vida de las empresas
Nacimiento, primeros meses, primera infancia y escuela.	<ul style="list-style-type: none"> - Pensar en un nuevo negocio y planificarlo. - Lanzamiento de un nuevo negocio. - Poner en funcionamiento los sistemas de apoyo adecuados. - Verificar que sea clara la orientación. - Hacer pruebas. - Tener expectativas realistas.
Como jóvenes y graduados, se preparan para la vida independiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los procesos de planificación. - Hacer balance de las líneas de productos más vendidas. - Invertir en formación e investigación. - Invertir en nuevo equipo.
Como personas adultas, eligen una pareja y construyen una familia, y la cuidan.	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer amigos y socios; - Ganar confianza en los negocios. - Habilidad para generar empleo. - Reinvertir ganancias en estabilidad y crecimiento.
Como personas maduras, están en un período de consolidación y expansión. Puede incluir una crisis de vida o el comienzo de algo completamente nuevo (cambios personales y profesionales).	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidarse y decidir la expansión. - Peligro de perder el entusiasmo por el negocio. - Permitir que la competencia se lleve a los clientes. - Necesidad de formarse de nuevo. - Importancia de revisar las metas. - Reevaluar los requerimientos de personal.
Como personas maduras que se acercan a la jubilación/al retiro.	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con el negocio, escogiendo seguir como pequeña empresa o hacerse grande; - Formar a otras personas para que poco a poco vayan asumiendo las tareas.

Módulo 2.

La mujer empresaria y su contexto



Módulo 2.1

La mujer empresaria: Ella lo puede lograr

Contenidos clave

No todo el mundo es empresario o empresaria de nacimiento. Especialmente para las mujeres, entrar en un proyecto empresarial es consecuencia de la necesidad y no de una libre elección. Descubrirse características personales empresariales es verse en el presente, formar ideas sobre el futuro y establecer una meta a largo plazo para la vida. En muchas sociedades y situaciones económicas, la gente, y especialmente las mujeres de bajos recursos, no tienen muchas oportunidades para evaluar su propia situación, darse cuenta de sus propias fortalezas y superar sus debilidades al enfrentarse al mundo empresarial.

Este módulo de formación expone a las participantes a diferentes situaciones y entornos que simulan empresas reales; y se espera que apliquen sus habilidades por medio del aprendizaje basado en la experiencia. Las participantes enfrentarán diferentes situaciones mientras analizan, en un ambiente de confianza, cuáles son sus opciones y limitaciones. De esta forma, descubrirán cómo alcanzar determinada meta o cómo superar obstáculos sociales o culturales de forma más sistemática, examinando así sus puntos fuertes para crear una empresa.

Objetivos

El módulo 2.1 pretende identificar las diez características principales, también conocidas como las Características Personales Empresariales (CAPE), que destacan las fortalezas y debilidades personales de una empresaria. Estas características son particularmente importantes para las mujeres que quieren crear una empresa o que quieren mejorar sus habilidades empresariales. Los ejercicios individuales pretenden que las participantes aclaren sus ideas sobre el futuro, los negocios y otros temas, identifiquen obstáculos para alcanzar sus metas y encuentren la forma de superarlos para aplicarlas posteriormente en situaciones reales del contexto empresarial.

Ejercicios

5. Descubrir las diez características principales para el éxito empresarial
6. Autoevaluación SMART
7. Las diez características principales de María Fernanda (opcional)

Ejercicio 5. Descubrir las diez características principales para el éxito empresarial

Objetivos

- Identificar las metas empresariales y los resultados basados en criterios de calidad, cantidad y tiempo.
- Experimentar e identificar las diez características principales* para el éxito empresarial.

Duración

100 minutos

Disposición del salón

- Las participantes, sentadas en pequeños grupos en una mesa y frente a las pizarras, en las que se encuentran los afiches con las instrucciones para el ejercicio de la producción de collares.
- Dos formadoras, ubicadas detrás de una mesa, haciendo el papel de intermediarios y compradores.

Materiales

- Tijeras: varias para cada grupo.
- Pequeños recipientes: tazas, bolsas plásticas y otros tipos de recipientes para guardar los collares elaborados.
- Hilo de algodón y agujas.
- Cuentas o semillas (preferiblemente, locales) de dos o tres tamaños. Como alternativa, pequeñas frutas o pasta u otros productos disponibles localmente.
- Hilo de mejor calidad (por ejemplo, hilo de nylon, que es bueno para ensartar cuentas o semillas), que el equipo de formación debería mantener "escondido".

Rotafolios

- Herramienta de formación 15: Las diez características principales.
- Herramienta de formación 16: Afiche de instrucciones.
- Herramienta de formación 17: Cuadro de desempeño.

Hoja informativa

Herramienta de formación 15: Las diez características principales.

* Una investigación internacional (David McLelland, EE. UU., décadas de 1970 y 1980) identificó las diez características principales de hombres y mujeres de empresa exitosos, generalmente conocidas como las Características Personales Empresariales (CAPE o PEC, por sus siglas en inglés). Estas características se usan muy a menudo por EDI e ICECD (ambas, ubicadas en India) y por CEFE Internacional (GLZ, para más información: www.cefe.net).

Parte 2

Módulo 2: La mujer empresaria y su contexto

Módulo 2.1: La mujer empresaria: Ella lo puede lograr

Ejercicio 5: Descubrir las diez características principales para el éxito empresarial

Preparación

Antes de la sesión, el equipo de formación debe preparar lo siguiente:

- Un collar de muestra.
- Afiche de instrucciones y cuadro de desempeño en hojas de rotafolio.
- Materiales para los grupos. Cada grupo de participantes necesita lo siguiente:
 - Un pequeño recipiente con cuentas o semillas: suficientes para hacer al menos tres collares.
 - Hilo de algodón (no muy adecuado para hacer collares) y una aguja.
 - Tijeras.
- Hilo de mejor calidad, que se mantiene escondido.

Notas para el equipo de formación

En este ejercicio las participantes harán un producto para vender a intermediarios. Este ejercicio describe cómo hacer un collar. El producto seleccionado puede ser un collar o cualquier otro que sea fácil de elaborar en poco tiempo y que exija el uso de pocas herramientas.

Es importante que, antes de realizar el ejercicio, el equipo de formación haga una prueba con los materiales disponibles. En función de la prueba, el equipo de formación decidirá las especificaciones de la muestra del collar (cantidad de cuentas o semillas, colores, longitud y secuencia, por ejemplo).

Tenga cuidado y no brinde toda la información al comienzo, pues el aprendizaje basado en la experiencia NO se trata de eso. Deje que las participantes descubran por sí mismas dónde están las oportunidades y problemas. El equipo de formación guardará el hilo de nylon; y solo se lo dará a quienes expresamente pidan mejores materiales. Es posible que las participantes no comprendan que la información y los materiales “escondidos” (hilo de nylon, de mejor calidad) son parte del ejercicio. Por ejemplo, es probable que algunas se quejen de los materiales entregados cuando termine el ejercicio, y otras, sin embargo, ya discutan el problema con los intermediarios. Durante el ejercicio, el equipo de formación representa a los intermediarios. De esta manera, las participantes pueden ver cuáles son sus puntos fuertes y débiles al buscar a los intermediarios (equipo de formación) y solicitarles materiales mejores. Así ponen en práctica características de empresas exitosas tales como búsqueda de información y la persistencia.

Plan de la sesión

Paso 1 - 5 minutos

Haga referencia al ejercicio 4, especialmente las respuestas a la siguiente pregunta: ¿Qué le hace exitosa como empresaria? Presente el ejercicio como una oportunidad para las participantes de practicar sus habilidades y características empresariales.

Paso 2 - 10 minutos

Explique el ejercicio: las participantes se dividen en pequeños grupos y producirán collares como si fueran mujeres trabajadoras a domicilio. El equipo de formación interpretará el papel de intermediarios, que proveerán la materia prima y comprarán los collares si les gustan.

Pídales que escuchen las instrucciones con atención ya que las recibirán una sola vez. Para cualquier apoyo durante el ejercicio, diga a las participantes que busquen a los intermediarios.

Dé las instrucciones como se indica en el Afiche de instrucciones (afiche 1, herramienta de formación 16), enseñando una muestra de collar y dando la información que sea necesaria. Dígalas que los intermediarios comprarán los collares si son iguales a los de la muestra: los de mala calidad se rechazarán y los de buena calidad se aceptarán.

Ganará el equipo que produzca la cantidad y la calidad de collares (con las características comprometidas) y venda sus productos a los intermediarios.

Paso 3 - 10 minutos

Divida a las participantes en grupos de 4 o 5 personas.

Antes de comenzar la producción, cada grupo tendrá que llegar a un compromiso con los intermediarios (equipo de formación) sobre la cantidad de collares que producirán. Atención: Como en cualquier empresa de subcontratación, ¡más adelante no se puede variar el compromiso! El compromiso de la cantidad de collares podrá ser de palabra y lo anotará la formadora encargada del Cuadro de desempeño (afiche 2, herramienta de formación 17).

Paso 4 - 30 minutos

Distribuya el juego básico de materiales a cada grupo de participantes (recipiente, semillas, hilo de mala calidad, aguja, tijeras, etc.) y cuando todas estén listas, desles una señal para que arranquen con la producción. Explique a las participantes que pueden contactar al intermediario para solicitar información. Asegúrese de insistir sobre la adecuada estrategia de búsqueda de información (diez características principales), y no les dé información si las participantes no la solicitan.

Las participantes pueden llevar sus productos a los intermediarios para una revisión de calidad y venta. Asegúrese de que las razones para rechazar alguno de los productos se comuniquen claramente a las participantes (por ejemplo, mala calidad). No se deben aceptar los collares que no cumplan con los criterios de calidad.

Durante esta ronda de producción, los miembros del equipo de formación toman notas sobre las observaciones que se tratarán en la revisión del ejercicio.

Paso 5 - 25 minutos

Converse sobre las experiencias de las participantes haciéndoles preguntas clave tales como:

- ¿Cómo se siente después de este ejercicio (contenta, frustrada, enojada/enfadada, insegura, etc.)?
- ¿Está satisfecha con el desempeño de su grupo?
- ¿Por qué algunos grupos pudieron cumplir sus compromisos y otros no?

Parte 2

Módulo 2: La mujer empresaria y su contexto

Módulo 2.1: La mujer empresaria: Ella lo puede lograr

Ejercicio 5: Descubrir las diez características principales para el éxito empresarial

Pregunte a las participantes: Si se les diera la oportunidad de hacer una segunda ronda, ¿qué harían de otra forma?

En el debate, intente analizar qué tipo de cualidades empresariales son importantes para tener éxito en los negocios; por ejemplo:

- El buen desempeño (alta calidad) está relacionado con la búsqueda activa de información y oportunidades, así como otras cualidades empresariales (como ha quedado patente en el ejercicio).
- La razón de que algunos grupos vendieran más collares podría ser el haber insistido y convencido a los intermediarios de comprar sus productos.
- La razón de que algunos grupos cumplieran con más compromisos podría ser el haber definido correctamente sus metas.
- Indique más ejemplos de características empresariales que quedaron patentes en el ejercicio.

Si los participantes son un grupo mixto en edad y sexo y si el equipo de formación observó claros estereotipos de género o edad en la división del trabajo y en las habilidades de negociación dentro de los grupos, coméntelos. Estereotipos comunes de género y edad son: las mujeres y los hombres jóvenes producen los collares y los mayores se encargan de la negociación con los intermediarios. Lo opuesto puede ocurrir también si los participantes jóvenes tienen un nivel educativo más alto. Otra posibilidad es que las mujeres hagan todo el trabajo de producción y negociación y que los hombres no hagan nada o solo emitan comentarios. Debata si los participantes consideran cualquiera de las diferencias anteriores aceptables y justas, o si les gustaría hacer las cosas de otra manera.

Paso 6 - 10 minutos

Presente las diez características principales (herramienta de formación 15) en un rotafolio:

1. Búsqueda de oportunidades
2. Persistencia
3. Compromiso con el contrato de trabajo
4. Demanda de calidad y eficiencia
5. Asunción de riesgos
6. Establecimiento de metas
7. Planificación sistemática y monitoreo
8. Búsqueda de información
9. Persuasión y redes de contactos
10. Confianza en sí misma

Inicie un debate (pero no dé una charla o repita aspectos ya mencionados en el paso 5): Cómo aparecen las características mencionadas anteriormente en una empresa en la vida real:

- **La búsqueda de información** es una tarea frecuente y periódica necesaria en la vida y en los negocios. Lo mismo aplica a la **búsqueda de oportunidades**. Anime a las participantes a buscar siempre oportunidades en su entorno tales como: asistir a este programa de formación; abrir nuevos mercados en la zona; informarse del apoyo gubernamental a ciertos sectores económicos; obtener

Ejercicio 5: Descubrir las diez características principales para el éxito empresarial

permiso de los esposos para que les permitan viajar; estar al tanto del cierre de ciertas tiendas; estar al día de nuevas modas. Comenten posibles oportunidades y retos para las trabajadoras a domicilio si ellas mismas pudieran mercadear sus productos en lugar de venderlos a intermediarios.

- ¿Cómo surge el tema de **calidad** en las empresas? Con ejemplos locales de algunos productos similares que tienen el mismo precio pero diferentes calidades, pregunte a las participantes a quién comprarían. Los productos de mala calidad abundan en los mercados (¡en todo el mundo!) y generalmente son más baratos que los de buena calidad.
- ¿Cómo se pone en práctica el **establecimiento de metas, la planificación y el seguimiento** en las empresas reales? Cite ejemplos conocidos como “la cantidad de productos que quiero vender para lograr algún beneficio”, es decir, mi meta. Enfatice el hecho de que las metas o la planificación de cifras ayudan a medir nuestro avance. “Si yo no sé adónde quiero ir, ¡no puedo estar segura de si voy por el buen camino!” Permita a las participantes citar algunas herramientas de monitoreo y planificación tales como calendarios, reuniones y notas de observación o libros de contabilidad. Con **grupos de bajo nivel de formación**, anímelos a pensar sobre prácticas sencillas de monitoreo como “colocar un punto por cada producto vendido” en una libreta. Explique que la planificación no tiene por qué escribirse. Si los asuntos se tratan debidamente en la familia (la planificación de las cosechas y las celebraciones familiares como las bodas) o en los negocios (el mejor momento para comprar, la mejor forma de producción, el mejor momento para vender), la gente memorizará los resultados y las etapas de planificación y establecerá fechas (o temporadas) para realizar ciertos pasos.

Nota para el equipo de formación

En ocasiones, las participantes dirán que algunas características de los hombres son mejores que las de las mujeres, y viceversa: por ejemplo, los hombres son mejores asumiendo riesgos, y las mujeres, cumpliendo con compromisos. O incluso, mencionarán que las mujeres tienen ciertas dificultades. Si las participantes no lo plantean, no es necesario que se discuta en este ejercicio, dado que se realizará en ejercicios posteriores. No obstante, si lo comentan, inicie el debate de la siguiente manera:

- Repase la lista de las diez características principales y pregunte a las participantes si existen diferencias entre hombres y mujeres. Haga una lista con sus hallazgos en un rotafolio junto a cada característica.
- Pregunte si están relacionadas con diferencias biológicas (sexo) o sociales (género).
- Solicite a unas pocas participantes que expongan sus puntos de vista y que lleguen al acuerdo de que esas diferencias existen por influencias sociales. En toda sociedad, hombres y mujeres se socializan y aprenden a comportarse de una forma determinada. Por ejemplo, en muchas sociedades, generalmente los hombres confían más en sí mismos al crear una empresa ya que su entorno social confía en ellos y los apoya más que a las mujeres en la misma situación. De igual forma, hombres y mujeres asumen riesgos de distinta forma en la empresa, porque las mujeres no solo tienen en cuenta la empresa sino también la situación familiar, mientras que los hombres se centran únicamente en los riesgos empresariales.
- Además, existen diferencias entre hombres y entre mujeres; por ejemplo: hay personas que son más persistentes y curiosas (búsqueda de información) que otras.
- Concluya exponiendo que todas las personas, independientemente de cómo hayan sido educadas, deben desarrollar cada una de las diez características principales si quieren triunfar en la empresa.

Parte 2

Módulo 2: La mujer empresaria y su contexto

Módulo 2.1: La mujer empresaria: Ella lo puede lograr

Ejercicio 5: Descubrir las diez características principales para el éxito empresarial

Paso 7 - 10 minutos

Concluya el ejercicio haciendo un listado de algunos mensajes clave que surgieron del debate; por ejemplo:

- Repase de nuevo las diez características principales y repita cómo podrían ellas apoyar a otras personas a tener éxito en los negocios.
- Las diez características principales para tener éxito en los negocios son importantes para cualquier persona que quiera lograrlo.
- Cualquier persona que quiera tener éxito en los negocios debe conocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
- En la medida en que una persona conozca sus puntos débiles, será capaz de mejorar.

LAS DIEZ CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

LOGRAR

1. Búsqueda de oportunidades
2. Persistencia
3. Compromiso con el contrato de trabajo
4. Demanda de calidad y eficiencia
5. Asunción de riesgos

PLANIFICAR

6. Establecimiento de metas
7. Planificación sistemática y monitoreo
8. Búsqueda de información

GESTIONAR

9. Persuasión y redes de contactos
10. Confianza en sí misma

Afiche de instrucciones

Producto

- Collar



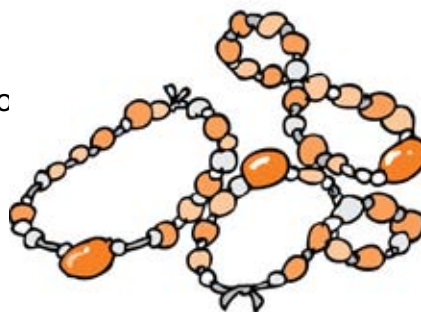
Materiales

- Semillas de dos o tres tamaños en un recipiente (suficientes para hacer 1 collar)
- Hilo y aguja
- Recipiente
- Tijeras



Especificaciones del producto

- Atractivo
- Bien hecho
- Que siga el ejemplo
- Resistente



Cuadro de desempeño

Nombre del negocio	Compromisos	Producción real	Número de productos aceptados. Revise: ¿Está bien hecho y ordenado, y es atractivo y resistente?

Ejercicio 6. Autoevaluación SMART

Objetivos

- Permitir a las participantes establecer metas para el futuro, tanto en la vida como en los negocios.
- Experimentar y comprender las dificultades para establecer y lograr las metas.

Duración

80 minutos

Disposición del salón

En forma de U y con espacio para moverse en el ejercicio del Establecimiento de minimetas (paso 3).

Materiales

- Dos pizarras, marcadores, tarjetas, alfileres, rotafolios.
- Para cada participante: dos tarjetas y un marcador.

Rotafolio

Herramienta de formación 18: Cuadro SMART.

Sesiones relacionadas

Módulo 4: Personas, organización y gestión.

Preparación

Prepare un cuadro SMART en un rotafolio para mostrarlo durante el paso 3, preferiblemente usando una ilustración.

Notas para el equipo de formación

Antes de realizar este ejercicio, el equipo de formación debe comprender el concepto SMART. Recuerde que los elementos SMART deben resumirse **después** de que las participantes mismas los hayan experimentado. De lo contrario, esta sesión se convierte más en una “charla” que en un ejercicio de aprendizaje basado en la experiencia.

El ejercicio SMART es útil para cualquier formación orientada al desarrollo personal. Si en un programa de formación no hay tiempo suficiente para realizarlo completo, presente los conceptos SMART en un ejercicio más breve (pasos 2-4), como por ejemplo, para dinamizar.

Plan de la sesión

Paso 1 - 10 minutos

Haga referencia al ejercicio 5, mencionando que una de las características principales era “establecer metas”. Algunos grupos no pudieron alcanzar sus metas porque no eran realistas.

Presente este ejercicio como una oportunidad para aprender a establecer metas. El ejercicio anima a las participantes a establecer metas y objetivos en sus vidas y empresas, y a aprender cómo hacer planes para lograr estos objetivos.

Empiece un debate con la pregunta: ¿Cuáles son metas importantes en la vida o en los negocios? Anote las respuestas en tarjetas (o en un rotafolio) mientras facilita el debate.

Comente con las participantes qué consideran ellas una “meta”: ¿Cuáles serían los elementos centrales para definir una “meta”?

Paso 2 - 15 minutos

Cada participante debe establecer una minimeta que considere que puede lograr en dos minutos en la clase. Todas deberían plantear claramente su minimeta en una tarjeta (junto con su nombre), y colocarla en las pizarras (el equipo de formación puede ayudar en esto). Si el grupo tiene dificultades con la escritura, el ejercicio puede ser oral, o la persona encargada de la formación puede escribir las metas a medida que se plantean.

Notas para el equipo de formación: Cuando todas las personas estén preparadas, solicite que inicien la actividad para lograr su objetivo en el tiempo dado (**¡2 minutos solamente!**). Algunas participantes no podrán lograr su meta porque no pueden terminar en 2 minutos o porque no era medible, específica o realista.

Paso 3 - 15 minutos

Pregunte a las participantes si lograron o no sus objetivos. Trate de evitar opiniones y emplee un tono constructivo al indicar los fracasos.

Después de este comentario, invite a las participantes a compartir o examinar sus experiencias. Así descubrirán –directa o indirectamente– los elementos clave de los objetivos SMART, un concepto que ahora puede presentarse como parte del resumen de este paso. Preguntas clave que pueden plantearse son:

- ¿Cómo estableció su minimeta?
- ¿Por qué algunas personas han alcanzado sus metas y otras no?
- ¿Qué le parecen los resultados?
- ¿Fue difícil? ¿Por qué? ¿Por qué no?
- ¿Qué hizo para superar los obstáculos?

- ¿Qué aprendió sobre usted misma en esta experiencia?
- ¿Cómo establecería metas en el futuro?

Recoja sus ideas en las tarjetas y agrúpelas bajo el cuadro SMART (herramienta de formación 18) en un rotafolio.

Explique que una meta es algo que queremos lograr. Las metas deberían ser SMART (*smart* significa inteligente o acertada en inglés), y quizá necesitaríamos recopilar más información al establecerlas. Los elementos clave al definir metas se resumen así (herramienta de formación 18):

- Específica
- Medible
- Alcanzable
- Realista
- Tiempo: Duración determinada / por tiempo limitado

Es importante señalar que las actividades para alcanzar una meta a menudo se confunden con metas propiamente dichas, sin hacer ninguna distinción. Por ejemplo, la compra de un carro generalmente es una actividad para alcanzar cierta meta como la movilidad para la empresa o una mejora del estatus. Las metas pueden ser a corto o a largo plazo, y muchas metas a corto plazo llevan a otras más grandes. Por ejemplo: un mejor embalaje de los productos lleva a una meta a más largo plazo de satisfacer a sus clientes y, por lo tanto, a la meta final de ser una mujer empresaria exitosa.

Finalice este paso colocando el cuadro SMART en la pared, y manténgalo en el salón de formación durante todo el curso.

Paso 4 - 5 minutos

Después de realizar el ejercicio de las minimetas de una manera práctica y lúdica, dé tiempo a las participantes para que examinen sus metas en distintos aspectos de la vida: carrera, familia, relaciones sociales, pasatiempos, desarrollo personal y otros.

Solicite a cada participante que busque un espacio cómodo (por ejemplo, sentada en el piso/suelo o reclinada contra la pared), y que se concentre y reflexione sobre su situación personal actual: ¿Quién soy?, ¿qué quiero ser?

Paso 5 - 5 minutos

Después de un momento de silencio, cada participante debe buscar otra ubicación cómoda en el salón. Este lugar representa su situación personal y profesional dentro de un periodo de entre 2 y 5 años. Utilice algunas preguntas guía para la reflexión:

- ¿Quién seré dentro de 2 (5) años?
- ¿Cuál será mi situación personal y empresarial?
- ¿Habré alcanzado lo que quería?

Paso 6 - 5 minutos

Ahora pídales que regresen al primer lugar, que representa su situación actual. Haga las siguientes preguntas:

- ¿Qué tengo que hacer para llegar adonde quiero estar dentro de 2 (5) años?
- ¿Cuáles son los medios necesarios para ello?
- ¿Quién podría ayudarme con eso?
- ¿Qué obstáculos es posible que encuentre, y cómo puedo superarlos?

Paso 7 - 15 minutos

Pida a las participantes que formen pequeños grupos (2-3 personas en cada uno). Cada una explicará a las demás qué le gustaría ser dentro de 2 (5) años, y qué hará para llegar. Las demás personas escucharán primero en silencio y luego darán su opinión (retroalimentación) sobre los planes: si les parecen realistas y qué más se necesitaría para lograr las metas. Posteriormente, la siguiente persona cuenta su historia y recibe retroalimentación de las demás integrantes del grupo. El equipo de formación no debería interferir o tratar de influir en las participantes, pero debería estar disponible para aclarar sus preguntas.

Paso 8 - 10 minutos

Pregunte a las participantes cómo se sienten después de este ejercicio: ¿Están relajadas y tranquilas, o se sienten inseguras? Si alguien quiere compartir sus planes para el futuro, permita que lo haga; pero no insista si nadie se presta. Como ejemplo, 2 o 3 mujeres pueden compartir las experiencias que hayan surgido en este ejercicio.

En conclusión, enfatice la importancia de formar ideas propias sobre el futuro y la necesidad de establecer una meta personal a largo plazo. Señale cuán crucial es pensar sobre los pasos necesarios, así como anticipar las oportunidades y los obstáculos al preparar un proyecto empresarial. Esto ayudará a resolver cualquier problema y a alcanzar las metas.

Cuadro S M A R T

S - **e**Specífico

M - **M**edible

A - **A**lcanzable

R - **R**ealista

T - **T**iempo:

Duración determinada / por tiempo limitado



Ejercicio 7. Las diez características principales de María Fernanda (opcional)

Objetivo

Identificar las diez características principales de hombres y mujeres de negocios exitosos.

Duración

40 minutos

Disposición del salón

Las participantes, sentadas en un semicírculo.

Rotafolio

Herramienta de formación 15: Las diez características principales.

Hojas informativas

Herramienta de formación 19: El caso de María Fernanda (distribuirse después del ejercicio).

Sesiones relacionadas

Ejercicio 6: Autoevaluación SMART.

Preparación

El equipo de formación tiene que leer la historia de antemano.

Plan de la sesión

Paso 1 - 10 minutos

Haga referencia al ejercicio 5 sobre las diez características empresariales principales. Ponga el rotafolio con las diez características en la pizarra. Explique a las participantes que van a escuchar la historia de una mujer empresaria. Pídale que, mientras escuchan la historia, marquen en el rotafolio las características empresariales de la mujer empresaria.

Paso 2 - 15 minutos

Lea la historia de María Fernanda, una mujer empresaria exitosa. Cada vez que las participantes detectan alguna referencia a una de las características principales, lo anotan en el rotafolio. Después del ejercicio, revise con el grupo los resultados.

Paso 3 - 15 minutos

Pregunte si en realidad todas las personas de negocios tienen estas características, y explique a las participantes que cada persona tiene sus puntos fuertes y débiles. Depende de cada quien construir y ampliar los puntos fuertes, y superar o minimizar los puntos débiles. Inicie un debate con las siguientes preguntas guía:

- ¿En qué situación aplicó usted una o varias de estas características?
- ¿En qué situación le faltaron estas características? Pida ejemplos prácticos.
- ¿Cuáles son las características más necesarias para crear o hacer crecer su empresa? ¿Por qué?
- ¿Qué hacer si sabe que no posee alguna de las características?

En caso de que lo soliciten, el estudio de caso se puede distribuir **después** del ejercicio.

El caso de María Fernanda

María Fernanda es una mujer muy trabajadora que, por las dificultades económicas que atravesó su familia, no tuvo nunca la oportunidad de estudiar. Siempre se dedicó a la venta en la calle y al trabajo en los grupos comunitarios del barrio. Tiene dos hijas: Ana Claudia y Rosa; y ella es la que sola saca adelante a la familia.

Cuando nació su segunda hija, y consciente de los riesgos que tenía llevar a las niñas con ella a su puesto de la calle, decidió trabajar desde la casa en una de las muchas actividades que se le daba bien: hacer pan. Se dedicó a ello durante muchos años. Y cada vez se esforzaba más y lo hacía mejor (**demanda de calidad y eficiencia**); y la empresa le iba muy bien.



Gracias a los ingresos y al esfuerzo que hacía para ahorrar, sus dos hijas podían ir a la escuela. Ana Claudia, adolescente, le habló de todas las ventajas de ese sistema de red de redes (Internet), de toda la información que había disponible. No tardó María Fernanda en solicitar a su hija recetas de panes y dulces que tuvieran como ingredientes granos y frutas de la zona (**búsqueda de información**).

Cuando un grupo del barrio le informó de que estaba organizando unos talleres de computación, se apuntó (**redes de contactos y persistencia**). En los números siempre fue buena (no en vano había dedicado toda su vida a las ventas), pero la lectura no era su fuerte. Como la empresa estaba funcionando muy bien, decidió que una vecina le ayudara con las ventas mientras ella recibía cursos no solo de computación, sino también de lectura (**búsqueda de apoyo y establecer metas**).

Con las nuevas recetas, la demanda de panes y dulces aumentó. De hecho, comenzó a abastecer con sus productos a otras tiendas del pueblo (**redes de contactos y búsqueda de oportunidades**), y la demanda crecía. Tenía algunos ahorros, pero no eran suficientes para comprar un horno más grande que necesitaba para cumplir con la demanda. Sin embargo, la empresa iba creciendo y algo había que hacer. Acudió a un grupo del barrio para pedir consejo, y allí le hablaron del banco comunitario (**persistencia y redes de contactos**). El banco comunitario daba pequeños créditos a personas con iniciativas empresariales, y ella creía en sí misma y en su empresa (**persistencia y confianza en sí misma**). Dos de sus hermanos, que habían visto la constancia de María Fernanda, le prestaron un poco de plata y ella completó el costo del horno con un crédito (**búsqueda de apoyo familiar, planificación y riesgos calculados**); y, además, alquiló un local para la producción. El local era lo suficientemente grande como para poner unas mesitas en las que servir los panes y dulces acompañados de café y jugos de frutas de la temporada (**búsqueda de oportunidades**) y María Fernanda se lanzó con el nuevo proyecto (**confianza en sí misma**).

Sus nuevas habilidades con la computación y el consiguiente manejo de Internet le ayudaron a ampliar las recetas y a tomar ideas de decoración del nuevo local (**búsqueda de información y planificación**).

Con la ampliación de la empresa, María Fernanda contrató a dos vecinas más para atender las ventas de la panadería, a dos muchachos para que se encargaran del reparto y a una contable para que le apoyara con la gestión de la empresa.

A pesar de todo el trabajo de la panadería, María Fernanda saca tiempo para su familia y para apoyar a otras mujeres de la comunidad. Ana Claudia se está preparando para entrar a la universidad: quiere estudiar alguna ingeniería; y a Rosa también le va muy bien en el colegio. Ambas están muy orgullosas de su mamá empresaria.

Módulo 2.2

El entorno empresarial: Ella no está sola

Contenido clave

En todo el mundo las mujeres generalmente se dedican a empresas muy pequeñas, y es difícil para muchas mujeres empresarias hacerlas crecer. A menudo, las mujeres no son conscientes de su representación desigual en el mundo empresarial. Además de sus actividades empresariales, tienen muchas responsabilidades familiares y domésticas. Muchas veces enfrentan presiones para compartir los beneficios de la empresa en el hogar, con la familia ampliada y con la comunidad. Este módulo de formación ofrece ideas prácticas sobre algunos aspectos del comportamiento personal de la mujer empresaria, y el impacto que sus relaciones personales y sociales pueden tener sobre el rendimiento empresarial. Es especialmente importante para las mujeres empresarias poder resolver problemas y superar dificultades que surgen en sus vidas, antes de que estas influyan negativamente en su desempeño empresarial.

Objetivos

El módulo 2.2 se centra en el entorno geográfico, social y cultural en el que operan las mujeres como empresarias: este contexto puede afectar positiva o negativamente a su movilidad y oportunidades de redes de contactos. El comportamiento de la gente depende de su capacidad para asumir riesgos calculados y establecer metas personales; todo ello, influido por distintos tipos de presiones externas. Un punto clave de este módulo es facilitar que las participantes promuevan su propia causa como mujeres empresarias en un entorno que puede apoyar, pero que también puede ser difícil e, incluso, hostil a veces.

Ejercicios

8. Crear una empresa en su contexto
9. La empresa en su comunidad: Mapeo de negocios
10. La red del ovillo

Ejercicio 8. Crear una empresa en su contexto

Objetivos

- Comprender la relación entre una empresa y su entorno.
- Concientizar a las participantes de la presión del entorno y aprender formas de abordarla.

Duración

60 minutos

Disposición del salón

- En semicírculo o en forma de U.
- Una mesa.
- Cinco sillas en el centro del salón de formación para el paso 2.

Materiales

- Trece cubos de madera (o cajetillas de fósforos si no hay cubos disponibles) para la persona que interprete el papel de la empresaria.
- Marcadores y hojas de papel en blanco.

Hojas informativas

Herramienta de formación 20: Notas informativas para dramatizaciones.

Sesiones relacionadas

- Cuando se trabaja con un grupo de mujeres empresarias con un nivel de formación alto o un equipo de formación con experiencia empresarial, incluya el concepto del “salir tablas” (“sin beneficio-sin pérdida”, ver la Guía de consulta rápida para obtener más información) en el debate posterior a la dramatización.
- Cuando las participantes tengan un nivel de formación bajo y no conozcan los conceptos empresariales, es mejor presentar el “salir tablas” en las sesiones del Módulo 3.4: Finanzas.

Preparación

- El equipo de formación al completo debería leer el ejercicio con antelación y seleccionar el número y el tipo de papeles que se interpretarán en la obra (por lo general, de 5 a 7) (ver herramienta de formación 20). Seleccionar el papel de la mujer empresaria y los restantes 4-6 actores secundarios de las notas informativas. Las notas informativas para la dramatización se pueden cambiar y adaptar para adecuarse al entorno y contexto social de las participantes. Elija los papeles en función del contexto local. Por ejemplo, si un líder comunitario fuera una persona de influencia en la zona (ver nota informativa 4), este papel debería existir en la dramatización. En otros casos, dichos papeles pueden tomar la forma de un líder de un partido político o un oficial de la administración local.

- Identifique a las voluntarias para la dramatización antes de comenzar el ejercicio. Prepare a las intérpretes de la siguiente manera:
 - La dramatización trata de una mujer emprendedora que quiere crear una empresa. Mientras lo está haciendo, recibe unas visitas que intentan influir en ella.
 - La dramatización empieza con la emprendedora levantando la empresa.
 - Las demás intérpretes estarán afuera y entrarán al salón de una en una. Al entrar, cada intérprete se presenta ante la emprendedora y ante el grupo. Por ejemplo: "Soy su hermana, y yo..." o "Soy el líder de su comunidad, y yo..."
 - Durante la dramatización, las intérpretes pueden hablar entre ellas pero no pueden tocar a la emprendedora ni las cajetillas.
 - Pida a las intérpretes que hablen alto/duro para que se pueda oír bien.
- Dé más indicaciones por separado a la participante que interpreta a la futura empresaria:
 - Su tarea es construir una empresa hecha de cubos o cajetillas de fósforos. Tendrá trece cubos o cajetillas, que representan el dinero invertido en la empresa: ha recibido tres cubos como crédito del banco; otros tres, prestados por una amiga; y los siete restantes son sus ahorros.
 - Tiene que construir un edificio de diez cubos de altura como mínimo, porque los beneficios comienzan a partir del undécimo cubo.
 - Debe decidir, de antemano, la cantidad de cubos o cajetillas de fósforos que quiere usar para el edificio (metas empresariales).
 - Contará con diez minutos para construir el edificio.
 - Si el edificio se cae durante el tiempo estipulado, podría recomenzar la construcción.
- Dé instrucciones a las demás intérpretes de la siguiente manera. Para grupos alfabetizados: Entregue a cada participante una breve nota que describe su papel. Para los grupos que no saben leer: Dé oralmente las instrucciones a cada persona, y repítaselas varias veces. Asegúrese de que cada participante entiende qué debe hacer y cómo actuar.

Plan de la sesión

Paso 1 - 15 minutos

Haga referencia al ejercicio 6 (Autoevaluación SMART), mencionando que a veces, debido a su entorno, las mujeres empresarias no consiguen las metas. Pregunte a las participantes si han vivido presiones u obstáculos del entorno que les impidieran tener éxito en la empresa.

Presente el ejercicio como una práctica sobre cómo superar algunas presiones del entorno.

Invite a pasar al frente a la mujer que interpretará a la emprendedora, y solicite a las otras intérpretes que aguarden afuera hasta nuevo aviso.

Explique a las demás participantes:

- La mujer que interpreta a la futura empresaria construirá una empresa con cubos o cajetillas de fósforos.
- Cada cubo representa el dinero invertido en la empresa.
- El capital inicial invertido lo representan trece cubos: tres cubos son el crédito de un banco; otros tres, el préstamo de una amiga; y siete son sus ahorros.
- La empresaria tiene que construir un edificio de diez cubos de altura como mínimo. A partir del undécimo cubo comienzan los beneficios; y, por lo tanto, cuanto más alto sea el edificio, mayores serán las ganancias.
- La empresaria contará con diez minutos para construir el edificio.

Pida a las participantes que observen la dramatización en silencio, y que observen, sobre todo, el comportamiento de la empresaria.

Paso 2 - 20 minutos

Comience la dramatización solicitando a la empresaria que indique al grupo cuántos cubos ha previsto utilizar, y anótelos en un rotafolio. Cuando lo haga, puede comenzar a construir la empresa, y en ese momento, las demás intérpretes irán entrando de una en una a la sala.

Cuando haya concluido el tiempo (10 minutos), solicite a las intérpretes que finalicen la dramatización. Antes de pedirles que tomen asiento, pida a la empresaria que cuente la cantidad de cubos o cajetillas de fósforos que conforman su empresa y si ha conseguido o no su objetivo.

Agradezca a los actores o actrices su actuación y pídales que vuelvan a sus asientos.

Cuidado: El equipo de formación no debe interrumpir la dramatización dando nuevas instrucciones: únicamente pueden pedir a las intérpretes que hablen más duro/alto para que todo el grupo pueda escuchar.

Paso 3 - 20 minutos

Las intérpretes y las observadoras analizarán el comportamiento de la empresaria con respecto al establecimiento de sus metas, sus decisiones y sus habilidades de negociación: comentarán los trastornos que conllevan las influencias y presiones externas, y lo relacionarán con sus propias experiencias.

Comente lo siguiente con las participantes:

- Empezando con la empresaria, pregunte a las intérpretes cómo se sintieron. ¿Fue fácil o difícil? ¿Están contentas o decepcionadas con el resultado? ¿Cuál fue el mayor reto?
- Pregunte a las demás participantes qué observaron.
- ¿La dramatización fue realista? ¿Podría suceder con mujeres empresarias de su comunidad y sociedad? Si no fuera así, ¿qué sería diferente?
- ¿La presión sobre un hombre emprendedor sería igual? Si no lo fuera, ¿qué sería diferente?

- ¿Cómo debería comportarse una persona de negocios en una situación así? ¿Algún consejo? ¿Cuáles son las opciones que tiene ella?
- ¿Podría/debería ella lograr algún grado de independencia con respecto a estas influencias externas? Si así fuera, ¿cómo podría lograrlo?
- ¿Cuál es la lección de este ejercicio y qué se puede mejorar en su comportamiento empresarial?

Paso 4 - 5 minutos

Concluya el ejercicio con el siguiente debate:

- Es importante que la gente comprenda que una microempresaria está permanentemente resolviendo problemas y superando dificultades de su vida personal y social. Si estos factores no se manejan bien, pueden ejercer una influencia muy negativa sobre su rendimiento empresarial.
- En muchas sociedades hay cierta presión sobre las empresarias y empresarios para que usen el dinero de la empresa en asuntos que atañen a la familia o la comunidad. Muchas veces, a las mujeres les resulta difícil negarse, porque socialmente han aprendido a ayudar a los demás. La gente de negocios debe tener en cuenta que “dar demasiado” perjudicará la empresa, y desembocará en un fracaso empresarial. Por lo tanto, deben aprender a priorizar: ¿Puede su empresa permitirse contribuir económicamente con otros asuntos? ¿Cuán importantes son esas contribuciones para alcanzar sus metas económicas y sociales?

Notas informativas para dramatizaciones



Nota informativa 1 para el papel de la **EMPRENDEDORA**

Su tarea es construir una empresa con cubos de madera o cajetillas de fósforos. Contará con trece cubos, que representan el dinero invertido en su empresa, y que obtuvo de la siguiente manera:

- tres recibidos de un banco como crédito;
- tres son el préstamo de una amiga;
- siete son sus ahorros.

El edificio debe tener una altura mínima de diez cubos, pero debe tratar de hacer un edificio más alto pues a partir del undécimo cubo empezará a generarle beneficios.

Debe decidir, de antemano, la cantidad de cubos o cajetillas de fósforos que quiere emplear para el edificio (metas empresariales).

Contará con diez minutos para construir el edificio. Si cae, deberá reconstruirlo. Mientras está levantando la empresa, recibirá visitas.



Nota informativa 2 para el papel de la **HERMANA**

Usted necesita urgentemente dinero para que atiendan a su bebé en el hospital. Su intento de obtener un crédito bancario falló, ya que el banco considera que su nuevo empleo no es suficientemente estable para garantizar el pago del préstamo. Por lo tanto, recurre a su hermana, que está levantando una nueva empresa: está haciendo un edificio con cubos/cajetillas de fósforos. Cada cubo representa una cantidad específica. Usted debe pedirle dos o tres cubos para salvar a su bebé.

Tiene que convencer a su hermana sobre el peligro inminente de la situación. Como hermana mayor, ella debería ayudarlo. Usted debe obtener el dinero lo antes posible.

Cuando la formadora le llame, debe entrar y presentarse para que las demás participantes (otras intérpretes y las observadoras) sepan quién es usted. Puede hablar con su hermana pero no puede tocar los cubos o cajetillas de fósforos.





Nota informativa 3 para el papel de la **AMIGA**

Una buena amiga ha comenzado una empresa haciendo un edificio de cubos/cajetillas de fósforos. Los cubos representan el dinero que su amiga quiere invertir en la empresa. Usted le prestó tres de los cubos, pero no ha sido fácil pues ha debido posponer una reparación urgente e importante de la casa para ayudarle.

Debido a esta situación, usted está muy interesada en constatar, quiere ver con sus ojos que la empresa de su amiga tiene ganancias; y cuanto antes, mejor. Sin embargo, usted sabe que su amiga comenzará a tener beneficios cuando haya apilado diez cubos/cajetillas de fósforos. Por lo tanto, debe insistirle en que construya el edificio lo más rápido posible. Usted no puede ayudarle físicamente en la empresa. Sin embargo, puede aconsejarle y guiarle hablándole durante la dramatización. A usted le gustaría que le pagara cuanto antes ya que quiere reparar su casa antes de la temporada lluviosa, que está próxima.

Cuando la formadora le llame, debe entrar y presentarse para que las demás participantes (otras intérpretes y las observadoras) sepan quién es usted. Puede hablar con su amiga pero no puede tocar los cubos o cajetillas de fósforos.



Nota informativa 4 para el papel del **LÍDER COMUNITARIO**

Usted es el líder comunitario y quiere construir un sistema de suministro público de agua en la zona que beneficiaría a toda la comunidad.

Conoce a una emprendedora que está construyendo una empresa hecha de cubos o cajetillas de fósforos. Cada cubo representa una parte de la inversión.

Usted está interesado en obtener dos cubos para invertir en el sistema de suministro público de agua. Como líder comunitario, usted está acostumbrado a que sigan siempre sus instrucciones.

Cuando la formadora le llame, debe entrar y presentarse para que las demás participantes (otras intérpretes y las observadoras) sepan quién es usted. Puede hablar con la emprendedora pero no puede tocar los cubos o cajetillas de fósforos.





Nota informativa 5 para el papel del **ESPOSO**

Usted y su esposa han tenido una vida muy dura hasta ahora, con pocos lujos. Su esposa ha montado una pequeña empresa hace poco tiempo y usted tiene muchas esperanzas de tener una televisión grande y buena ropa; pero piensa que se está demorando/dilatando demasiado y se está impacientando a la espera de los beneficios que mejorarán su vida. Debe decirle a su esposa lo que quiere: que la empresa genere beneficios lo antes posible.

La futura empresaria, su esposa, está tratando de construir un edificio hecho de cubos/cajetillas de fósforos con un capital inicial de trece cubos/cajetillas de fósforos; y tendrá que construir la torre con más de diez cubos/cajas para poder obtener ganancias, y asegurarse de no fracasar en la empresa. Tiene diez minutos para realizar la tarea.

Hable con su esposa, pero no toque los cubos o cajetillas de fósforos.



Nota informativa 6 para el papel del **HERMANO**

Su hija está embarazada y debe casarse lo antes posible, y usted necesita dinero para la boda.

Su hermana recién comenzó una pequeña empresa en la misma comunidad en la que usted vive: está construyendo un edificio alto con cubos o cajetillas de fósforos. Los cubos representan dinero: el capital inicial es de trece cubos, y la empresa comenzará a dar beneficios a partir del undécimo cubo de la torre.

Cuando la formadora le llame, debe entrar y presentarse para que las demás participantes (otras intérpretes y las observadoras) sepan quién es usted. Puede hablar con su hermana, pero no puede tocar los cubos o cajetillas de fósforos.



Nota informativa 7 para el papel del **BANQUERO**

Su cliente está levantando un edificio hecho de cubos o cajetillas de fósforos. Cada cubo representa una parte de la inversión total. Usted le ha concedido a la emprendedora un "crédito bancario" de tres cubos. El plazo de devolución del préstamo correspondiente a un cubo fue la semana pasada, pero la futura empresaria no realizó ese reembolso. Como banquero, no quiere perder el dinero del banco. Por lo tanto, su interés es que la emprendedora realice una construcción sólida, y que, al mismo tiempo, haga el pago.

Si parece que la emprendedora no sigue sus consejos, usted puede amenazarla con que, según la ley, usted es la primera persona a quien debe pagar.

Usted puede dar el consejo que quiera, pero no puede tocar los cubos o cajetillas de fósforos.



Ejercicio 9. La empresa en su comunidad: Mapeo de negocios*

Objetivos

- Concientizar a las participantes sobre los antecedentes sociales, económicos y culturales del entorno en el que actúan (actuarán) como empresarias.
- Permitir a las participantes analizar las oportunidades y limitaciones de su ubicación comercial.

Duración

70 minutos

Disposición del salón

Círculos para trabajar en pequeños grupos (2-4 participantes por grupo).

Materiales

- Rotafolios u otros papeles grandes, uno o dos para cada grupo.
- Marcadores de diferentes colores.

Herramientas de formación

Herramienta de formación 21: Ejemplo de mapa del pueblo.

Sesiones relacionadas

Todos los otros ejercicios en el Módulo 3.2: Mercadeo.

Plan de la sesión

Paso 1 - 5 minutos

Haga referencia al ejercicio 8, en el que se trató la presión externa que afecta a la empresa: proviene de personas de la familia o la comunidad. Pero también hay otros factores externos como derechos de propiedad de la tierra, infraestructura, mercados, etc. En este ejercicio, examinaremos esos factores.

Explique la idea del mapeo de negocios: consiste en hacer un dibujo de la comunidad donde la empresaria vive y quiere montar la empresa. En este ejercicio, las participantes dibujarán un mapa con la ubicación de la empresa en su pueblo, ciudad o comunidad.

* Fuente: Adaptado del Manual CEFE para Mujeres Jóvenes Rurales en Túnez, elaborado por Susanne Bauer y Sabine Hartig. 1995.

Parte 2

Módulo 2: La mujer empresaria y su contexto

Módulo 2.2: El entorno empresarial: Ella no está sola

Ejercicio 9: La empresa en su comunidad: Mapeo de negocios

Divida a las participantes en pequeños grupos y pídale que hagan lo siguiente: Dibujar el pueblo o comunidad en la que una de las participantes del grupo tiene su empresa. El dibujo deberá mostrar las oportunidades clave y las limitaciones de la ubicación de la empresa que probablemente influirán. Ofrezca algunos ejemplos, como los siguientes, sobre qué incluir en los dibujos:

- Ubicación de la empresa.
- Los potenciales clientes (personas o clientes institucionales como empresas o colegios).
- La competencia (otras empresas que venden los mismos servicios o productos).
- Los proveedores o los lugares de donde provienen las materias primas.
- Las instituciones de apoyo a empresas (los bancos, instituciones microfinancieras, proveedores de servicios empresariales).
- Medios de transporte: autobuses, taxi, tren, metro u otro transporte público.
- Otros lugares de importancia para la empresa: escuelas, centro de salud, lugar de oración, pozo de agua potable, área de lavar, mercados, asociaciones de mujeres, salón comunal y otros.

Además, pida a cada grupo que invente un lema para su empresa, como por ejemplo: “El pollo rico” o “La mejor papaya viene de (nombre de la empresa, pueblo o comunidad)”.

Los lemas se colocarán en los dibujos.

Indique que todas las participantes deben aportar al dibujo. No se requiere grandes conocimientos ni dotes artísticas para realizar este ejercicio.

Paso 2 - 30 minutos

Dele a los grupos tiempo para hacer sus dibujos. Si todas las participantes proceden del mismo lugar, no deben preocuparse de que otros grupos puedan hacer “lo mismo”. Esto no suele ocurrir. Si surgen preguntas sobre cómo hacer el dibujo, anímelas, pero no explique mucho, ya que esto podría coartar su creatividad o imaginación. Aliente a todas a contribuir al dibujo, aunque normalmente no escriban ni dibujen. Cuando se termine el tiempo, informe a todas de que los dibujos se guardarán durante toda la formación y que se pueden concluir más adelante, si procede.

Paso 3 - 35 minutos

Pida a cada grupo que presente brevemente su dibujo en el plenario e indique las principales oportunidades y limitaciones de su ubicación comercial.

Pida a las participantes que expliquen por qué los factores enumerados anteriormente (paso 1) son importantes para sus empresas. La discusión no tiene que abarcar cada aspecto en detalle pero debería exponer puntos clave que tienen un impacto sobre la creación y crecimiento de sus empresas:

- Demanda: clientes/consumidores y sus necesidades y deseos.
- Abastecimiento: calidad y cantidad de materias primas o artículos para la venta.
- Oportunidades o costos debidos a la distancia geográfica (de las parcelas agrícolas, de las materias primas y de los consumidores).
- La existencia de competidores (actuales y potenciales).

- El papel de las instituciones de apoyo a empresas.
- El papel de la comunidad y las instituciones comunales.
- El papel de las redes y los contactos.

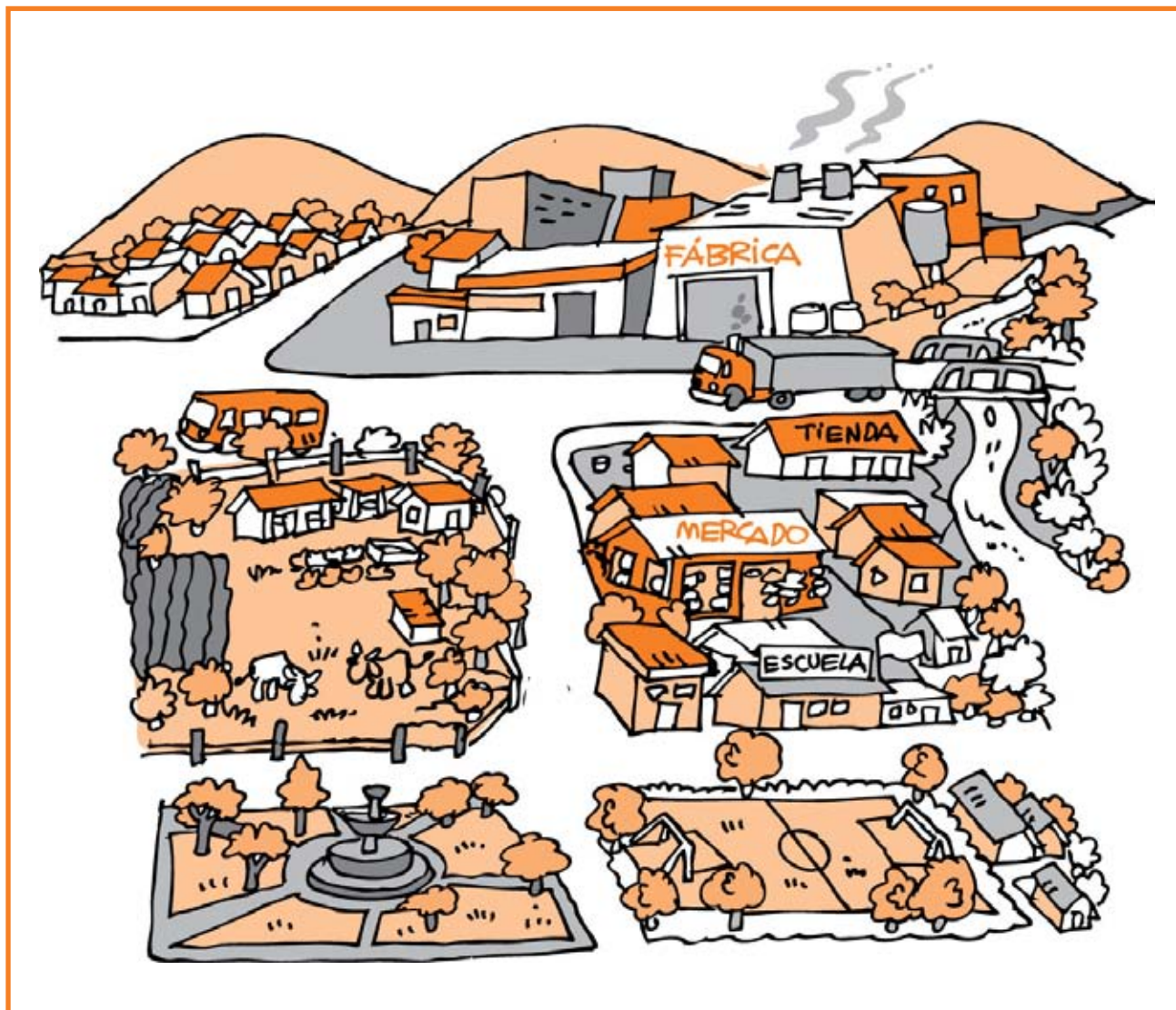
En esta discusión, las participantes deberían ser capaces de reconocer y darse cuenta de las limitaciones y oportunidades para la generación de ingresos y la creación de empresas en su entorno directo: deberían desarrollar una conciencia de la cantidad y gama de opciones existentes, tanto localmente como en el entorno comercial más amplio. Por ejemplo: las mujeres que poseen tierra fértil cerca de su casa invertirán menos tiempo que las que tienen que caminar horas para llegar a ella. Si una no puede llevar los vegetales a un mercado cercano, es alta la probabilidad de que se echen a perder. Comenten también soluciones y opciones a dichos problemas: por ejemplo, encontrar otros proveedores, intercambiar información sobre nuevos clientes y/o competidores o construir redes de contactos con otras mujeres y con asociaciones comerciales.

Debería quedarles claro a las participantes que el hecho de que sus pueblos/ciudades/comunidades carezcan de instalaciones es parte del reto de sus empresas. Las participantes también podrían encontrar nuevas oportunidades mirando su entorno familiar con nuevos ojos. Al revisar en grupo los bocetos, dibujos e ilustraciones, es probable que algunas participantes se den cuenta de cosas de las que no eran conscientes antes de ponerlo o verlo en el papel.

Comente qué tipo de problemas enfrentan las mujeres cuando deben viajar. ¿Están sus esposos u otros miembros de la familia dispuestos a hacerse cargo de la casa cuando las mujeres se ausentan por motivo de negocios?

Después de la sesión, ponga todos los mapas del pueblo en las paredes y manténgalos ahí hasta el final del taller.

Ejemplo de mapa del pueblo



Ejercicio 10. La red del ovillo*

Objetivos

- Promover la cooperación y las redes de contactos entre las participantes.
- Generar energía y estimular la interacción entre las participantes.

Duración

30 minutos

Disposición del salón

Las participantes paradas (de pie) en círculo durante el paso 1.

Material

Cordón de aproximadamente 80-120 metros de largo enrollado en un ovillo para que hasta 25 personas lo usen. Tipo de cordón: delgado, liviano y duradero (cordón de algodón o plástico).

Herramientas de formación

Herramienta de formación 22: Refrán sobre el trabajo en conjunto.

Sesiones relacionadas

Módulo 4.2: Apoyo empresarial y redes de contactos.

Preparación

Este ejercicio es una buena actividad para romper el hielo, que se puede realizar en cualquier momento de la formación. El ejercicio también sirve como dinamizador.

En algunas culturas, lanzar un objeto a otra persona puede resultar un poco ofensivo. Compruebe este punto antes de la formación. Una alternativa podría ser rodar el ovillo por el piso/suelo.

Es posible que algunas participantes se emocionen al contar su historia. Haga comentarios positivos sobre su historia y valentía por contarla y, en caso de que sea necesario, ofrézcales apoyo luego de la sesión.

Algunas historias pueden ser largas. Para evitarlo, el equipo de formación debe asegurarse de que la primera de ellas sea breve. Además, debe recordar a las participantes que tienen entre 30 y 60 segundos para contarla.

* **Fuente:** Adaptado de GTZ, 1990, The Yarn Coil (El Cordón Enrollado), en: Compendio CEFE, Volumen I, CEFE Internacional 1990.

Plan de la sesión

Paso 1 - 20 minutos

Un miembro del equipo de formación sostiene un ovillo y le cuenta al grupo en qué puede ayudar a las demás participantes. Ejemplos:

- Sé de contabilidad, y les puedo ayudar con esto.
- Soy creativa, y les puedo ayudar con el diseño de sus productos.

La formadora cuenta con qué puede ayudar a las demás en no más de 30-60 segundos. Después bota el ovillo a otra persona del círculo, sosteniendo el extremo suelto del cordón. Quien recibe el ovillo cuenta en qué puede ayudar a las demás participantes y le tira el cordón a otra persona, asegurándose de sostener con firmeza un pedazo del cordón. Este ejercicio continúa hasta que todas hayan participado y sostengan un pedazo de cordón.

Paso 2 - 5 minutos

Una vez que las participantes están unidas por el cordón, pídale que tiren de él suavemente hacia ellas. Se puede ver una red de líneas, y esto representa las relaciones. Explique que este tipo de red demuestra posibles líneas de comunicación durante la formación e incluso la cooperación entre las participantes en el futuro. Para ver las líneas del ovillo y la red mejor, pídale que sostengan el cordón por encima de la cabeza.

Una formadora puede colocar un objeto liviano (como un pedazo de papel o un documento) sobre la red y explicar que esto demuestra la firmeza del cordón sostenido por el grupo. Para finalizar el ejercicio, solicite a todas las participantes que coloquen la red en el piso/suelo y que se sienten en círculo a su alrededor.

Paso 3 - 10 minutos

Resuma algunos puntos de lo que contaron las participantes mientras realizaban el ejercicio. Concluya de la siguiente manera:

- Invite a las participantes a identificar y compartir los puntos críticos para trabajar en conjunto con éxito. Enfatice la importancia de la cooperación y la red de contactos, especialmente en países que puedan haber tenido momentos históricos complejos.
- Como la formación está específicamente dirigida a mujeres empresarias (actuales y futuras), comente que en muchos casos ellas no tienen el mismo acceso que los hombres a las redes sociales, comerciales y políticas. Por ejemplo, los clubes empresariales de hombres, los círculos políticos, las actividades sociales o deportivas de hombres. Pregunte a las participantes qué redes de mujeres existen y sus fortalezas y debilidades; y si ellas tienen los medios para entrar o acceder a las redes de hombres.
- Finalice el ejercicio mostrando la herramienta de formación 22: Refrán sobre el trabajo en conjunto. Explique que las redes de contactos y la cooperación son esenciales para el éxito empresarial.

Opcional: Mencione que en próximas sesiones se tratará en mayor profundidad cómo crear redes de contactos y cooperar de forma exitosa.

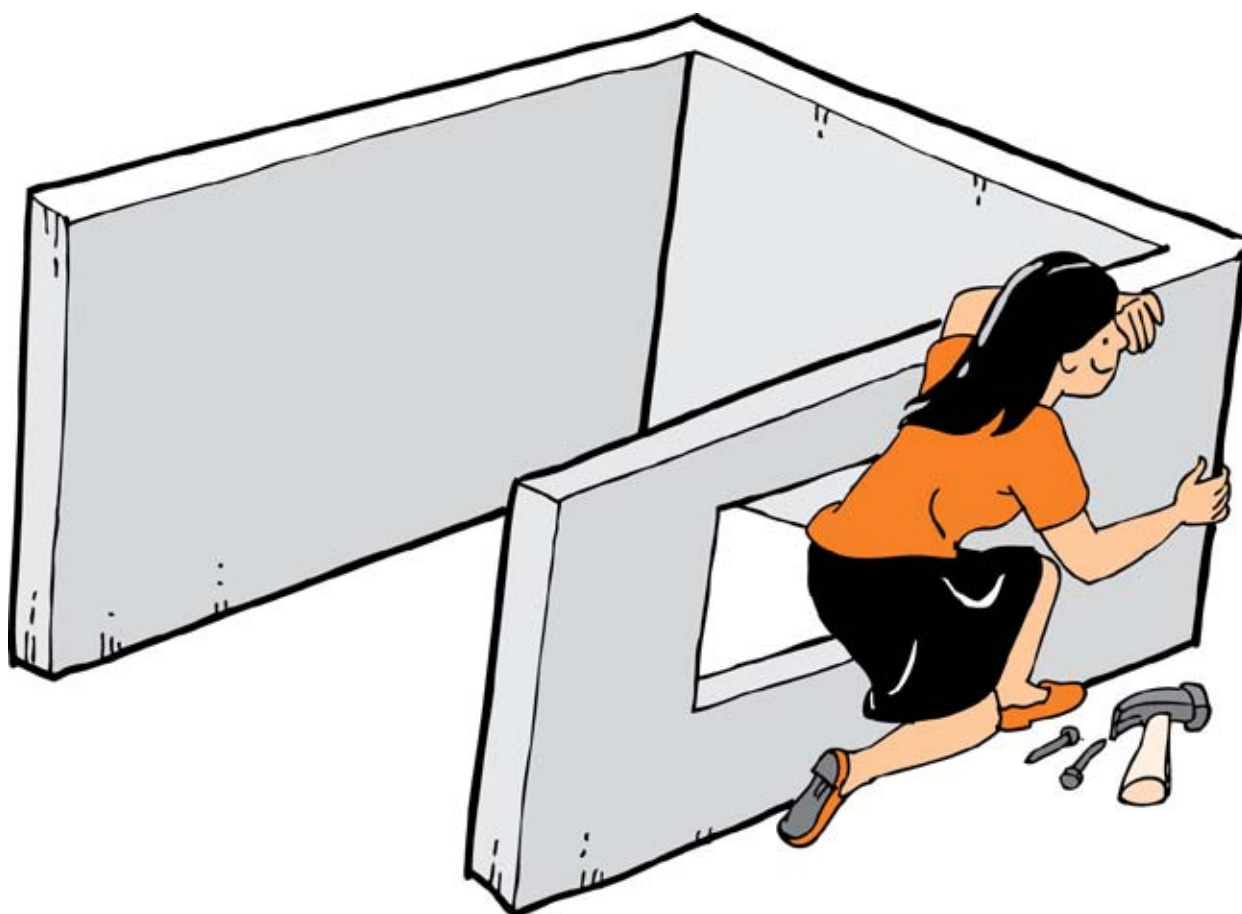
Refrán sobre el trabajo en conjunto



**“Una mano lava otra mano;
y las dos lavan la cara”**

Módulo 3.

El proyecto empresarial



Módulo 3.1

Ideas, oportunidades y retos empresariales

Contenidos clave

La creatividad es clave para el desarrollo de empresas tanto existentes como nuevas, especialmente para mujeres que quieren abrir una micro o pequeña empresa rentable. Los ejercicios en este módulo facilitan el proceso creativo de la lluvia de ideas para la identificación de ideas de negocio. Estas se basarán en los recursos y experiencias de las participantes y, por lo tanto, ofrecen una evaluación realista de ideas factibles de negocios.

Objetivos

El módulo 3.1 pretende estimular la creatividad y generar ideas de negocios así como soluciones a problemas empresariales. Las participantes se familiarizan con criterios de selección que les permiten tomar decisiones sobre sus futuras empresas. Incluso para empresarias ya consolidadas, los ejercicios de este módulo revelan la importancia y utilidad de la búsqueda de nuevas ideas en todas las etapas de una empresa.

En este módulo se plantea el mercadeo como una serie de oportunidades de negocio basadas en habilidades y competencias, aportes y recursos. También explora maneras de abordar los retos relacionados con la demanda y la ubicación de los mercados.

Ejercicios

- 11.** Lluvia de ideas empresariales
- 12.** Microfiltro de ideas empresariales

Ejercicio 11. Lluvia de ideas empresariales

Objetivos

Practicar la lluvia de ideas para generar ideas empresariales.

Grupos objetivo

Este ejercicio se dirige a todas las mujeres empresarias: a aquellas que no tienen todavía una empresa y quieren crear una, así como a aquellas que las quieren mejorar identificando más y mejores ideas de productos y nuevas oportunidades de mercado.

Duración

50 minutos

Disposición del salón

Asientos dispuestos en forma de U.

Materiales

Dos rotafolios con hojas de papel grandes, marcadores, cinta adhesiva (masking tape).

Herramientas de formación

- Herramienta de formación 23: Lluvia de ideas: Cómo realizarla.
- Herramienta de formación 24: Criterios de selección de ideas de negocios.

Sesión relacionada

Ejercicio 12: Microfiltro de ideas de negocios.

Notas para el equipo de formación

Durante la lluvia de ideas tenga en cuenta los siguientes puntos:

- Cree un ambiente cálido y de apoyo. El proceso de formación debe ser sistemático y estructurado, pero mantenga una atmósfera relajada e informal.
- Insista en que una buena lluvia de ideas debe generar el mayor número de ideas posible: lo importante es la cantidad, no la calidad de las ideas. No detenga el proceso demasiado pronto, ¡y siga buscando más ideas!
- Anote todas las ideas: escribálas de forma clara y donde todas las personas las puedan ver. Trate de expresar cada idea con el menor número posible de palabras. Con los grupos de menor nivel educativo, haga una mezcla de símbolos y palabras de forma tal que se pueda recordar qué símbolo representan cada idea.
- Las ideas de todas las personas son valiosas y merecen respeto. No permita comentarios valorativos o críticos. En esta etapa se deben aceptar todas las aportaciones, sin juicios de valor.

- Anime a las participantes a escuchar con atención y educación las contribuciones del resto.
- Conceda a todas las personas la oportunidad de aportar.
- El ejercicio generará risa. Tenga cuidado con que las participantes se rían de las ideas y no de quienes las presentan.

Plan de la sesión

Paso 1 - 10 minutos

Dé un ejemplo práctico de una lluvia de ideas. Por ejemplo, muestre una cucharilla y pida que piensen en ideas de cómo usar la cucharilla para algo que no sea comer: ponerse los zapatos, hacer un ruido para llamar la atención o hacer música, recogerse el pelo.

Explique las reglas de la lluvia de ideas:

- Se invita a todos los miembros del grupo a participar y ser creativos.
- Cuantas más ideas, mejor.
- No se debe rechazar ninguna idea.
- Todas las personas dan una idea por turno.
- Todas las ideas son bienvenidas, aunque parezcan absurdas o tontas.
- Todas las ideas se respetarán y no se revisarán en esta etapa.
- No repita ideas ya mencionadas, pero las ideas existentes pueden usarse para “brincar” a nuevas ideas.
- Las ideas no deben ser muy detalladas ni complicadas. No se trata de contar historias.

Paso 2 - 15 minutos

Pregunte a las participantes que ya tienen una empresa cómo se les ocurrió la idea de negocio. Presente este ejercicio como una forma de generar nuevas ideas de negocio distintas a las habituales.

Presente el contenido de esta lluvia de ideas: tener el mayor número de ideas posible para una nueva empresa. El resultado será todas las ideas que el grupo genere para una empresa de servicios o producción. Estas ideas pueden ser una valiosa base para identificar nuevas oportunidades de negocio y nuevas y mejores maneras de resolver problemas en empresas existentes.

Anime a las participantes a plantear ideas creativas de negocio. El tipo de empresas que generalmente las mujeres mencionan primero son las que existen donde ellas viven. Pídale que presenten ideas de negocios nuevas en sus comunidades y/o nuevas para mujeres; que piensen sin prejuicios, esto es, que propongan ideas de negocio no comunes para mujeres aunque parezcan disparatadas y exageradas. Explique por qué es importante plantear ideas de negocio nuevas: a menudo, muchas empresas de un lugar hacen lo mismo u ofrecen los mismos productos o servicios. En esos casos, las probabilidades de fracaso son altas dado que la competencia es mucha y no hay suficientes clientes.

Haga énfasis en el peligro de emitir demasiado pronto un juicio (frases como “de todas formas, esto no va a funcionar” o “ya lo intentamos antes”) porque va a influir negativamente, especialmente en las personas

tímidas o en quienes no están acostumbradas a dejar fluir las ideas y expresarlas libremente. Comience la lluvia de ideas. Los miembros del equipo de formación escriben las ideas en la pizarra o rotafolio mientras se realiza el ejercicio. El ejercicio finaliza cuando hay muchas ideas y se ha acabado el flujo.

Alternativa para el Paso 2 - 15 minutos

Use una pelota u otro artículo para hacer el ejercicio más dinámico. Esta es una variación del ejercicio 10 (La red del ovillo). Las participantes se tiran o hacen rodar el ovillo. La que lo recibe tiene que aportar una idea en tres segundos. En caso de que alguna no plantee una idea inmediatamente, la facilitadora animará al grupo con ejemplos de pensamiento creativo. Por ejemplo, se puede hacer referencia a las empresas de mujeres en sectores no tradicionales o nuevos para las mujeres tales como reparación de radios o vehículos. Si las ideas se relacionan con hacer productos textiles o de cuero, se podría plantear la cría de los animales necesarios (para lana, alpaca o cuero, por ejemplo). Quien no tenga ninguna idea puede decir: "Paso".

Paso 3 - 5 minutos

Resuma la sesión de lluvia de ideas señalando que el grupo ha generado muchas ideas. Pregúnteles si tienen sugerencias para el próximo paso. Permita que las participantes aporten las sugerencias para seleccionar las ideas de negocio.

Presente algunos criterios para seleccionar ideas de negocio prometedoras, por ejemplo:

- Habilidades que tienen las mujeres.
- Recursos disponibles (tales como recursos financieros y humanos, materia prima).
- Algo especial que hace de la idea de negocio muy atractiva y **muy solicitada**; por ejemplo: productos o servicios no disponibles en la comunidad; sectores no tradicionales o nuevos para las mujeres o diferentes productos demandados por individuos o instituciones.

Paso 4 - 20 minutos

Deje a las participantes reflexionar sobre todas las ideas de negocio que plantearon en el paso 1. Organice a las participantes en pequeños grupos y pídale que identifiquen las tres ideas de negocios más prometedoras, basándose en su experiencia y criterio.

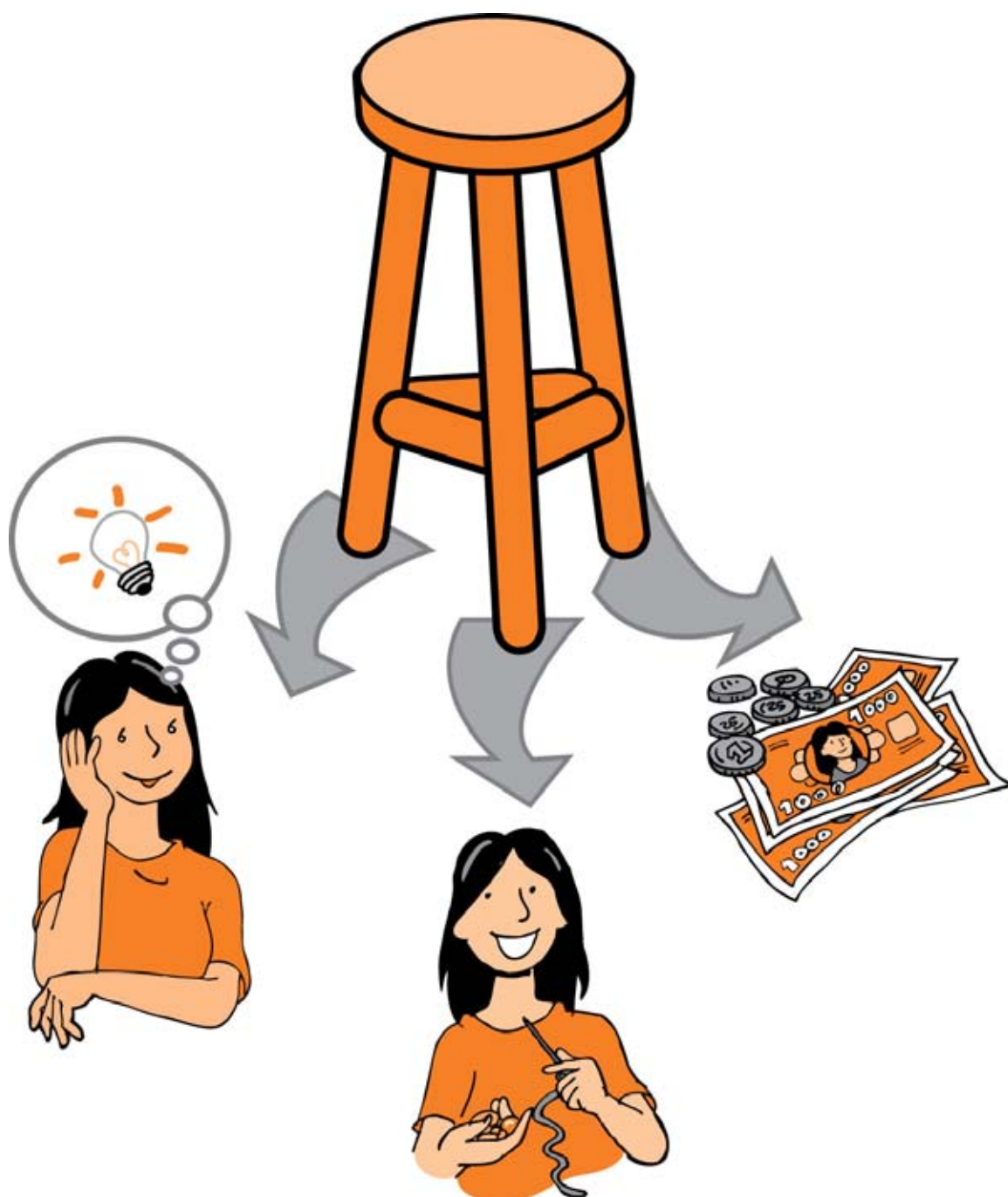
Solicite a las participantes que hayan elegido las mismas ideas de negocio que conformen grupos. Esto puede llevar a un mayor intercambio sobre los "pros" y "contras" (ventajas y desventajas) de estas ideas de proyectos empresariales, y permitirá la formación de grupo (cohesión) durante la formación. También puede agrupar a las participantes por el lugar donde viven: solicite a las mujeres de una misma comunidad o provincia que formen pequeños grupos.

Permita que las participantes presenten brevemente los resultados de su debate. Estos resultados se analizarán más adelante en el ejercicio 12: Microfiltro de ideas empresariales.

Lluvia de ideas: Cómo realizarla

- Se invita a todos los miembros del grupo a participar y a ser creativos.
- Cuantas más ideas, mejor.
- Ninguna idea se debe rechazar.
- Una idea por turno.
- Se permiten todas las ideas, incluso las absurdas o tontas.
- Proponga ideas que sean lo más chistosas o simpáticas posible.
- Todas las ideas serán respetadas y no evaluadas.
- No critique ni juzgue.
- Todas las ideas son igualmente válidas en este momento.
- No repita ideas ya mencionadas. Use esas ideas para “brincar” a otras ideas nuevas.
- Nada de detalles: mantenga ideas breves, y no cuente historias largas.

Criterios de selección de ideas de negocios



Ejercicio 12. Microfiltro de ideas empresariales

Objetivos

- Afinar y seleccionar las ideas empresariales.
- Presente el “mercado” como un concepto.

Duración

95 minutos

Disposición del salón

Las participantes, sentadas en grupos pequeños.

Materiales

Pizarras, rotafolios, marcadores.

Rotafolios

Herramienta de formación 25: Tabla de microfiltro.

Sesiones relacionadas

Este ejercicio se basa en el resultado del ejercicio 11: Lluvia de ideas empresariales.

Preparación

- Copie la tabla de microfiltro en una hoja de papel grande (2 hojas de rotafolio pegadas).
- Disponga una mesa larga, espacio en una pared o el piso/suelo para presentar el resultado del microfiltro en una hoja de papel grande.

Plan de la sesión

Paso 1 - 5 minutos

Recuerde el resultado del paso 4 del ejercicio anterior: las participantes identificaron ideas prometedoras para actividades generadoras de ingresos que deberían avanzar para la selección final. Únicamente de entre una y tres ideas se revisarán detalladamente.

Recuerde a las participantes los criterios de selección presentados en el ejercicio 11. Los criterios empleados para la selección incluyen:

- Habilidades: ¿Tenemos suficientes competencias para asumir esta actividad?
- Recursos: ¿Contamos con recursos financieros, equipamiento y materias primas?
- Demanda: ¿Comprará la gente nuestro producto/servicio? ¿Se necesita el producto o servicio y pueden los clientes (potenciales) pagarlo?

Explique que el siguiente paso será revisar si merece la pena proseguir con el último grupo de 1 a 3 ideas de negocios. Consulte a las participantes si han pensado otro punto que deba tomarse en cuenta sobre la selección de la idea de negocio. Solicite al grupo algún criterio de selección adicional para ayudar a identificar si la idea seleccionada es factible y realista; por ejemplo: que exista competencia. Felicite a las participantes por todos los nuevos criterios de selección enumerados.

Paso 2 - 15 minutos

Presente la tabla de microfiltro en un papel de rotafolio de doble tamaño (formato horizontal, ver herramienta de formación 25), y dé ejemplos de cada criterio de filtro. Prepare ejemplos pertinentes para las circunstancias y situaciones del grupo objetivo. Sea breve. No empiece a dar una charla y no entre en mucho detalle en esta etapa. Si las participantes identificaron criterios de selección adicionales en el paso 2, inclúyalos en el análisis.

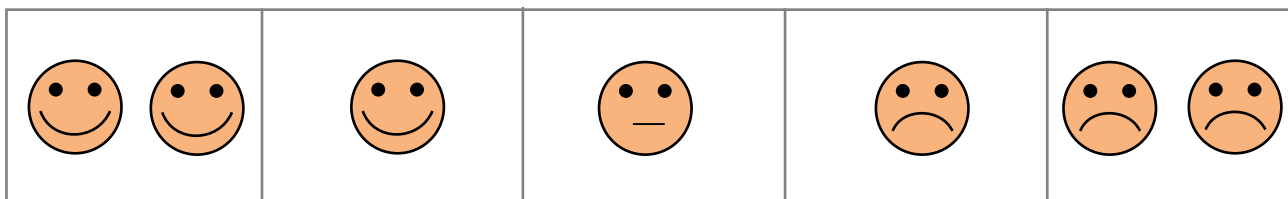
Se les puede dar a las participantes más explicaciones para calificar, a saber:

- **Habilidades y competencias.** Evalúe hasta qué punto usted posee las habilidades requeridas (manuales, personales, sociales). Si usted no tiene todas las habilidades, trate de encontrar a quienes sí las tengan para que le ayuden. Pregúntese si puede pagarle a esta persona por su ayuda (los costos adicionales de emplear a alguien pueden significar una reducción de sus ganancias). Si la empresaria cuenta con la habilidad requerida, no hay problema: esto debe recibir una calificación alta. Si sus habilidades son pocas o nulas y no cuenta con nadie que le ayude, se debe calificar bajo.
- **Recursos**
 - **Equipo disponible.** Recuerde a las participantes que para usar un equipo se necesita tener ciertas habilidades. En otras ocasiones, es posible que no se disponga localmente del equipo deseado, que no pueda ser reparado fácilmente o que sea simplemente demasiado caro para justificar la inversión.
 - **Acceso a materia prima.** Reitere que cualquier actividad económica necesita insumos básicos como materia prima, que se transforma en otro producto (producción), se utiliza para ofrecer un servicio o simplemente se vende a un precio más alto (comercio). Si todo el año se dispone fácilmente de la materia prima requerida, dele una calificación alta. Pero si hay problemas o fluctuaciones de temporada en la disponibilidad y precio, la calificación debe ser más baja.
 - **Recursos financieros.** Cuando se comienza una nueva empresa, a menudo se necesitan recursos financieros para invertir en equipo, tierras u otros gastos iniciales. Puede necesitarse un préstamo de un banco o de una institución de microfinanzas para complementar los ahorros. Si las participantes consideran que tienen todo el dinero requerido para iniciar la empresa o si consideran que sería fácil obtener un crédito, se debe dar una calificación muy positiva (😊😊). Si, por el contrario, no cuentan con el efectivo o ahorros suficientes y si consideran que sería difícil obtener un crédito para esta idea de negocio, se les daría una calificación muy baja (😞😞).

- **Demanda.** La demanda de un producto o un servicio significa hasta qué punto es buscado por los clientes: personas, instituciones y otras empresas. La demanda está relacionada con el poder de compra de los clientes: pueden necesitar el producto o servicio pero no tener dinero para pagarlo. En este caso, la demanda real es baja.
- **Competencia:** Cuando hay muchas empresas de la competencia ofreciendo el mismo producto, sus ventas bajarán. Mucha competencia también baja los precios, lo que dificulta más tener beneficios.

En cada criterio debe poner tantas caritas felices, indiferentes o tristes como sea necesario, dependiendo del nivel de satisfacción. La idea de negocio que reciba más caritas felices se considera la más factible. Por lo tanto, aquellos criterios que reciban pocas o ninguna carita feliz o que reciban caritas indiferentes y tristes tienen dificultades en el desarrollo de la idea del producto o servicio.

La calificación se realiza en una escala para cada criterio de la siguiente manera:



Por ejemplo, con respecto al criterio de selección “demanda”, dos caritas tristes (en lado derecho) indican que no hay demanda para este producto o servicio; y dos caritas felices (en lado izquierdo) muestran que la demanda es alta en cualquier momento (alta demanda todo el año, sin fluctuaciones de temporada u otras). Generalmente, el rango de las calificaciones se encuentra entre una carita triste y una feliz.

Solicite a los grupos que filtren tres ideas de negocios. Puede ser necesario repetir la explicación sobre la escala de calificación.

Paso 3 - 30 minutos

Pida a las participantes que formen los mismos grupos de trabajo que en el ejercicio 11. Pídales que filtren las tres ideas de negocio y que elijan la mejor basándose en el ejercicio de filtrado.

Paso 4 - 30 minutos

Solicite a los grupos que presenten su idea empresarial preferida y muestren la calificación de su grupo con las “caritas”. Invite a otras participantes a hacer sus comentarios. Este mismo proceso de retroalimentación se aplica a cada grupo. De esta manera, la **experiencia** de las participantes puede ser **totalmente aprovechada** para asistir a los grupos en la reevaluación de sus ideas de negocios. Asegúrese de que la persona que presenta se refiera a los puntos clave del debate.

Parte 2

Módulo 3: El proyecto empresarial

Módulo 3.1: Ideas, oportunidades y retos empresariales

Ejercicio 12: Microfiltro de ideas empresariales

Revise en el plenario por lo menos una idea seleccionada por cada grupo. Como facilitador, el equipo de formación debe tratar de crear un equilibrio entre las participantes tímidas que apenas comentan o critican otras ideas de negocio y las participantes más elocuentes y asertivas que hablan mucho y tal vez critican todas las ideas de las demás.

Dé tiempo a todas para pensar de nuevo y reconsiderar su idea de negocio tomando en cuenta todos los comentarios. Si hay dudas sobre la idea seleccionada, los grupos pueden regresar a las ideas de negocios que seleccionaron en el paso 2 en segundo y tercer lugar, y repetir el proceso con estas otras ideas de negocio.

Deje tiempo para finalizar este ejercicio y que cada grupo (o persona) seleccione una idea de negocio que trabajará en mayor profundidad durante la formación. El equipo de formación y las participantes con experiencia pueden ayudar a guiar el proceso en cada grupo de trabajo.

Paso 5 - 10 minutos

Hable sobre los denominados “**riesgos fatales**”, que pueden obstaculizar toda empresa a pesar de haber podido recibir una calificación global alta o moderada al principio.

Ejemplos de riesgos fatales: productos artesanales que se están vendiendo exclusivamente a un solo intermediario. En dicha situación, el intermediario (agente o distribuidor) “es” el mercado real para la productora. Sin embargo, en realidad, la productora realmente depende de un mercado más lejano, a menudo un mercado que ella no conoce (como clientes extranjeros), y que crea la demanda real de sus productos. En caso de una crisis económica, o cuando se enfrentan con nuevas tendencias y modas que surgen en este mercado, el agente o distribuidor (intermediario) puede perder el negocio y en consecuencia, ¡también el productor local!

Paso 6 - 5 minutos

Finalice el ejercicio de microfiltro invitando a las participantes a compartir sus opiniones sobre los resultados, incluyendo aquellos relacionados con cualquier riesgo posible que pueda surgir (paso 5). No genere la impresión de que estos criterios son la respuesta final a todas sus preguntas: brindan una evaluación práctica de las perspectivas de éxito en el mercado. Todavía hay mucho que aprender sobre los mecanismos de mercado; por tanto, las ideas de proyectos identificadas servirán como posibles y valiosos puntos de partida de las secciones posteriores.

Concluya el ejercicio refiriéndose a los siguientes pasos del curso de formación que tratarán más detenidamente cómo funciona realmente el mercado. Todas las participantes saben qué es un “mercado”: el lugar donde se venden los productos o servicios. Explique que en el mundo empresarial, “mercado” se emplea como un concepto general que se refiere a las “ventas” de una empresa. Hay algunas “leyes básicas” y “mecanismos” para cualquier tipo de transacción del mercado, y la demanda del mercado determina, en última instancia, el éxito o el fracaso de un proyecto. Recuerde a las participantes que a la demanda evaluada durante este ejercicio todavía le falta un filtro más exhaustivo: el estudio de mercado por medio de entrevistas, opiniones de empresarias y empresarios activos en el mercado o análisis de estadísticas.

Tabla de microfiltro

Utilice los siguientes símbolos:



Muy bueno o positivo



Bueno o razonable



Indiferente



Difícil o negativo



Muy difícil o negativo

Nombre de la idea empresarial	Habilidades y aptitudes	Equipo disponible	Acceso a materia prima	Recursos financieros	Demanda suficiente	Competencia

Módulo 3.2

Mercadeo

Contenido clave

Las cinco P del mercadeo son factores fundamentales para el éxito de cualquier empresa: la persona es la clave para producir y mercadear el producto, así como decidir sobre las P de precio, punto de venta (lugar) y promoción. Revisar estas P de forma práctica y experimental permite a las participantes descubrir cómo funciona el mercado y cómo el comportamiento de ellas influye en él. Las participantes también podrán comentar las diferencias entre necesidades, demanda y oferta, y ganarán experiencia práctica en la promoción de ventas y el estudio de mercado.

Objetivos

El módulo 3.2 pretende ayudar a las mujeres empresarias a explorar el mayor número posible de ideas y problemas del mercadeo desde sus propias experiencias, y aplicar así su conocimiento de mercadeo sobre las P. Además, la sesión de mercadeo trata de que las participantes comprendan la importancia de realizar un estudio de mercado y cómo trasladar este conocimiento a su propio proceso de planificación empresarial.

Ejercicios

- 13. Juego de mesa de mercadeo
- 14. Cómo vender con éxito
- 15. Miniestudio de mercado

Ejercicio 13. Juego de mesa de mercadeo*

Objetivos

- Explorar el mayor número posible de ideas y problemas del mercadeo.
- Incrementar el conocimiento de mercadeo usando las cinco P.

Duración - 115 minutos

La duración depende del nivel del grupo objetivo, su interés y el tiempo disponible. También se puede interrumpir el ejercicio y continuar durante la noche o en otro momento, si procede y/o si las participantes lo desean.

Disposición del salón

Mesas y sillas o espacio en el piso/suelo para cuatro grupos pequeños (4-6 participantes en cada grupo), cada uno sentado alrededor de del juego de mesa de mercadeo.

Materiales

- Cuatro cartones de juego o rotafolios con el juego de mesa de mercadeo (herramienta de formación 26), uno por grupo. Un juego de afiches (tamaño carta) por grupo con los cinco símbolos de las cinco P para colocar en la pared.
- Cinco juegos de cuatro tarjetas de preguntas (adaptadas a la realidad local).
- Fichitas de diferentes colores, tantas como participantes (material alternativo: piedras o borradores de hule decorados con chinches/chinchetas o pintados de diferentes colores para cada persona).
- Cuatro dados, uno por grupo.

Herramientas de formación

- Herramienta de formación 26: Juego de mesa de mercadeo.
- Herramienta de formación 27: Las cinco P del mercadeo: Gráfico resumen.
- Herramienta de formación 28: 5 afiches, uno por cada P.
- Herramienta de formación 29: Sugerencias sobre las cinco P del mercadeo.
- Herramienta de formación 30: 5 juegos de tarjetas del juego, uno por cada P.

Preparación

- Los afiches con los símbolos de las cinco P pueden variarse: dibujarse a mano para adecuarse a la situación local.
- Los cinco juegos de tarjetas deben recortarse y colocarse en cada juego de mesa (un juego de tarjetas por cada juego de mesa), cada montón corresponderá a una de las cinco P (producto, precio, punto de venta, promoción y persona).

* **Fuente:** Adaptado de OEF 1987/UNIFEM 1991, Estrategia de Mercadeo: Actividades de Formación para Emprendedores, Habilidades de negocios apropiadas para mujeres del tercer mundo, Women Ink, Nueva York.

Sesiones relacionadas

Todos los demás ejercicios del módulo 3.2.

Notas para el equipo de formación

Es mejor asignar un miembro del equipo de formación por grupo como facilitador. Si el equipo de formación es pequeño, antes de comenzar el juego pida a las participantes con experiencia que sean las facilitadoras e indíqueles las reglas del juego. Si las participantes tienen dificultades de lectura, la facilitadora debe leer en voz alta las tarjetas del juego (ver paso 2).

Es posible que al comienzo del juego las participantes no comprendan bien las reglas. De todas formas, comience el juego de mesa porque a medida que jueguen entenderán fácilmente las reglas.

Mientras juegan, asegúrese de que las respuestas a cada tarjeta se discutan a fondo en cada equipo. Sugiera a las participantes que planteen su desacuerdo con la respuesta dada si tienen una buena razón y que lo justifiquen claramente. Algunos conceptos serán nuevos para las participantes. Explíquelos, pero sin mucho detalle, ya que se debatirán en los siguientes ejercicios.

Durante el juego, no ponga mucho énfasis en la competencia en sí sino más bien en los debates de grupo para sondear si las participantes han comprendido los conceptos de mercadeo, los problemas del día a día y las posibles soluciones. Toda persona que complete el juego será ganadora. Asegúrese de que todos los grupos terminen este juego más o menos al mismo tiempo, o si no han finalizado, déjelos continuar más tarde.

Cuando todas terminen, recoja el juego de mesa y todos los materiales, y revise que los juegos estén completos para usarlos en próximas ocasiones.

Plan de la sesión

Paso 1 - 40 minutos

Pregunte a las participantes qué han aprendido hasta el momento sobre mercadeo. Recuérdeles que en el ejercicio 12 eligieron una idea de negocio basándose, entre otros, en la demanda y la competencia. Pregúnteles sobre las estrategias de mercadeo que aplican en sus empresas. Concluya presentando los cinco elementos de mercadeo (producto, precio, punto de venta, promoción y persona) y muestre los afiches. Deje que las participantes adivinen qué representa cada símbolo y discuta brevemente cada P.

Para cada elemento, pida a las participantes que diseñen una estrategia de mercadeo. Divídalas en grupos de entre 4 y 6 personas, y entregue un afiche a cada grupo. Luego de un debate interno, el grupo deberá exponer cómo entiende el elemento de mercadeo asignado y qué tipo de estrategias de mercadeo propone.

Paso 2 - 60 minutos

Divida a las participantes en cuatro grupos de entre 4 y 6 personas y dígasles que van a jugar el juego de mercadeo por grupos. Explique las reglas del juego y asegúrese de que todas las participantes las comprenden:

- Cada persona recibirá una ficha o piedra y la moverá por los cuadros hasta el final del cartón del juego.
- Si las participantes tienen dificultades de lectura, la facilitadora de cada grupo leerá en voz alta las preguntas.
- Decida qué persona va primero en cada equipo para después continuar por turnos.
- La primera jugadora tira el dado, y avanza la cantidad de cuadros correspondiente al número que apareció en el dado.
- La facilitadora saca una tarjeta del montón que tiene el mismo dibujo que el cuadro en que cae, y lee la pregunta.
- La jugadora responde: Para cuatro de las tarjetas de las cinco P (producto, precio, punto de venta/distribución, promoción), la respuesta es “verdadero” o “falso”.
- El equipo facilitador puede revisar la respuesta correcta. Si el grupo quiere comentar la idea, que lo haga, y luego pídale a la siguiente persona que tome su turno.
- Si cae en un símbolo de la “cara de la mujer”, la facilitadora leerá en voz alta la pregunta y la jugadora dará posibles respuestas. Entonces, el grupo comentará las respuestas e ideas. Cuando el debate finalice, pida a la siguiente persona que tome su turno.
- Cuando la mayoría de los grupos haya llegado al final del juego, pueden ayudar a los otros hasta que todos lo hayan finalizado.

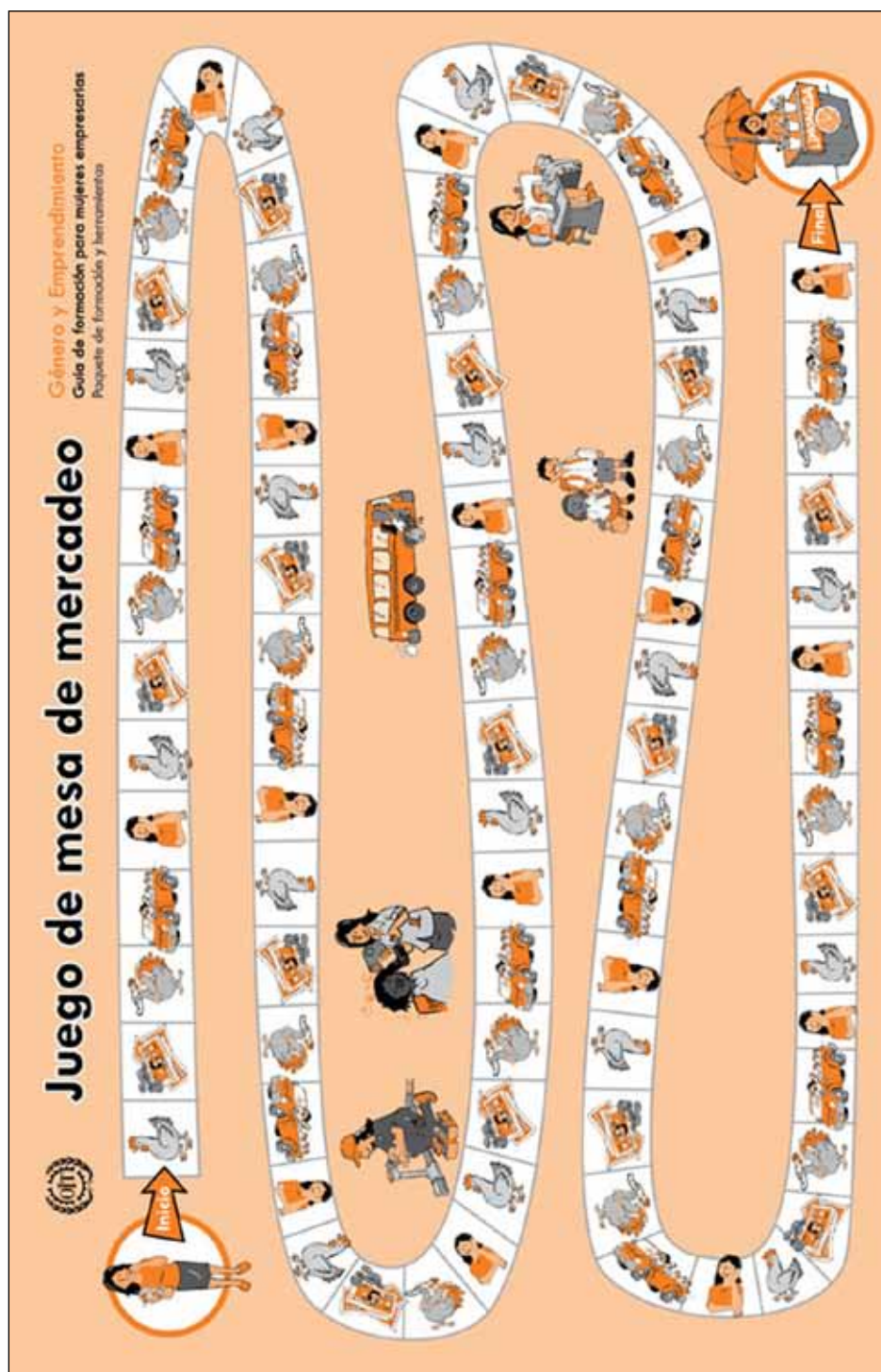
Paso 3 - 15 minutos

En el cierre, anime a las participantes de todos los grupos a intercambiar experiencias. Por ejemplo: ¿Aprendieron algo nuevo? ¿Fue difícil o fácil el juego? ¿Cuáles fueron las lecciones principales del juego? ¿Estuvieron de acuerdo con las respuestas? Si no estuvieron de acuerdo, ¿por qué no? ¿Existen temas en los que quisieran profundizar?

Concluya preguntando a las participantes: ¿Tuvo algún problema similar en la vida o la empresa? ¿Qué pasó? ¿El juego le dio nuevas ideas para solucionar sus problemas de mercadeo? ¿Cuáles? ¿Qué mensajes recordará del juego de mercadeo?

Distribuya las cinco P del mercadeo: Gráfico resumen (herramienta de formación 27) y los afiches (herramienta de formación 28) a las participantes. También se puede entregar la herramienta de formación 29: Sugerecias sobre las cinco P de mercadeo.

Juego de mesa de mercadeo



Las cinco P del mercadeo: Gráfico resumen



Producto



Precio



Punto de venta/Distribución

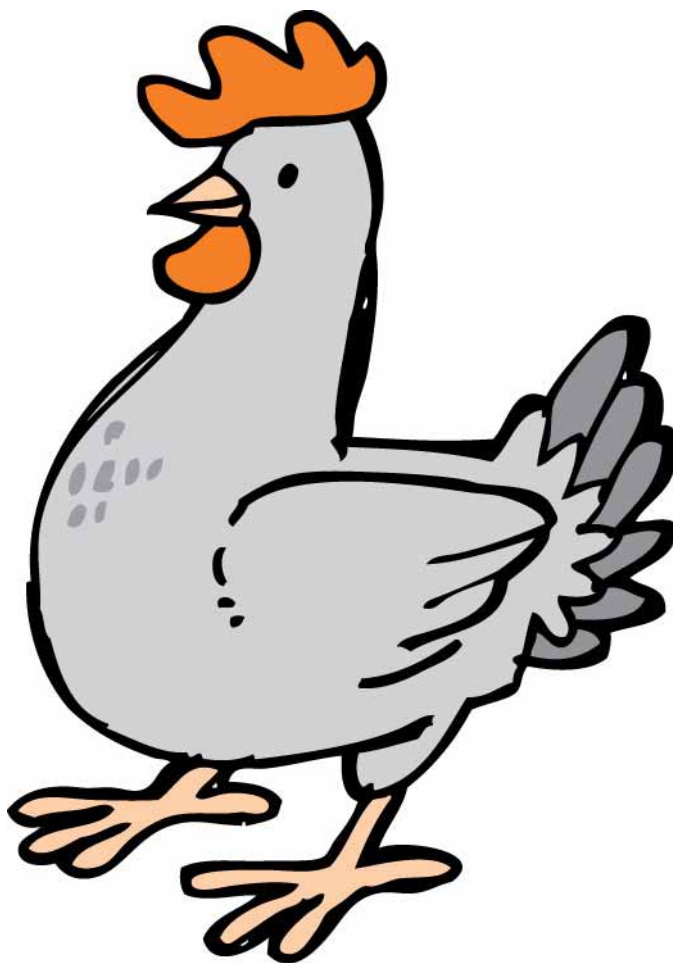


Promoción



Persona

Producto



Precio



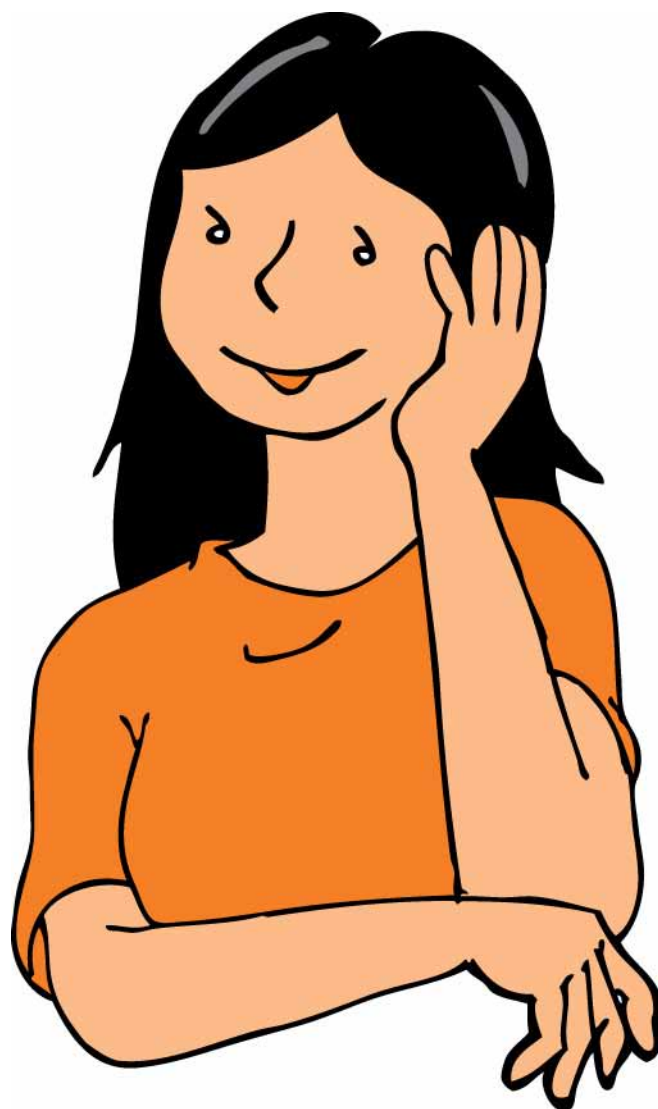
Punto de venta/Distribución



Promoción



Persona



Sugerencias sobre las cinco P del mercadeo



PRODUCTO o SERVICIO: ¿Qué vende usted?

- Decidir qué producto y/o servicio vender.
- Averiguar qué producto o servicio atraerá clientes.
- Averiguar si se venden productos o servicios similares. ¿Cómo los hacen o entregan?
- Averiguar qué les gusta o disgusta a los clientes sobre ellos (productos o servicios). ¿Lo pueden comprar al precio que usted lo vende?
- Identificar la materia prima (de calidad) a un buen precio.
- Investigar cuántos productos o servicios se pueden entregar en un plazo determinado.
- Mejorar la calidad de su producto o servicio.
- Hacer su producto o servicio más atractivo. ¿Cómo "empacarlo" o presentarlo?
- Brindar servicios que vayan con los productos, y viceversa.



PRECIO: Establecer el precio para tener ganancias

- Calcular los costos de producción y venta.
- Fijar el precio.
- Tener en cuenta los precios de los productos de la competencia (segmentación de precios).
- Precios especiales para atraer clientes a su empresa y acelerar las ventas.
- Averigüe si las compras de los clientes se basan en precio, calidad o ambos.
- La demanda puede cambiar en función de la temporada del año, el lugar o el tipo de clientes. ¿Fijará precios diferentes?



PUNTO DE VENTA/DISTRIBUCIÓN:

Encontrar la mejor manera de distribuir su producto

- ¿Quién venderá su producto?
- ¿Usará usted un detallista/minorista, un intermediario u otro agente o venderá usted directamente?
- Hacer llegar su producto al mercado o al cliente.
- Tipo de transporte, costo del transporte.
- Cooperación con otras empresarias o empresarios para vender o distribuir conjuntamente.
- Dónde vender: a domicilio, en mercados, en tiendas.
- Formas de almacenamiento y el costo del almacenamiento.
- Punto (lugar, ubicación) de la empresa, condición del lugar (limpio y seco).



PROMOCIÓN: Crear maneras de persuadir a los clientes de comprar su producto

- Exponga los productos de forma agradable (por ejemplo, hojas frescas debajo de la fruta).
- Ponga rótulos con los precios.
- Ponga rótulos con la información del producto (por ejemplo, sobre los ingredientes o fecha de producción para los artículos de alimentos procesados).
- Asegúrese de que tanto usted como su personal tienen un buen trato con los clientes (diríjase al cliente potencial en una manera cordial y eficiente).
- Asegúrese de que tanto su apariencia como la de quienes venden su producto es limpia y buena.
- Decore su empresa, producto o servicio para atraer al cliente a visitar su puesto, tienda o local.
- Busque maneras de introducir nuevos productos (muestras gratis, demostración de cómo usar el producto).
- Busque maneras de anunciar (con rótulos, música, actividades promocionales por medio de ventas especiales).



PERSONA: Relaciones, actitudes y reputación

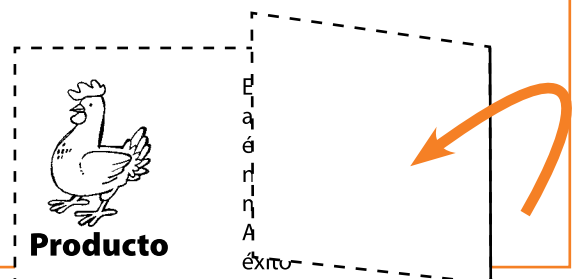
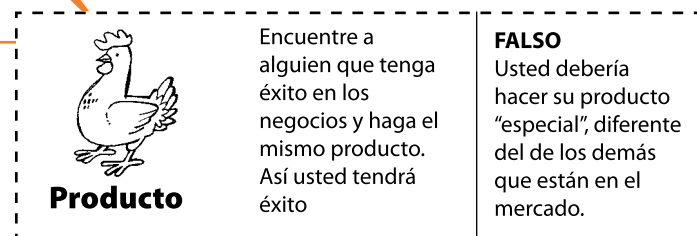
- La relación entre la empresaria (productora, vendedora, encargada de mercadeo) y sus clientes, proveedores y otras personas es importante para su empresa.
- La actitud de la empresaria (cordial, acogedora, competente y eficiente).
- La reputación personal de la empresaria en el lugar (zona, comunidad).

Modo de preparación de las tarjetas de juego

Recorte las tarjetas siguiendo las líneas discontinuas. ¡Tenga cuidado de no recortar las líneas continuas!

Cuando ya tenga las tarjetas recortadas, doble cada una por la línea continua.

¡Ya tiene sus tarjetas de juego!





Tarjetas de juego – Producto

 <p>Producto</p> <p>La demanda de un producto siempre se mantiene.</p>	<p>FALSO (Puede cambiar por temporada, precio, competencia, y cuando varían demanda y oferta.)</p>	 <p>Producto</p> <p>Cuando usted decide cambiar un producto, debe establecer si con ello está tratando de vender más a los clientes actuales o está tratando de atraer nuevos clientes.</p>	<p>VERDADERO (Acciones y estrategias diferentes pueden atraer a distintos grupos de clientes.)</p>
 <p>Producto</p> <p>Un nuevo artículo puede venderse mal al principio, pero al aumentar su fama, las ventas pueden crecer.</p>	<p>VERDADERO (Generalmente, así es si se trata de un buen producto.)</p>	 <p>Producto</p> <p>Las ventas no se mantienen en el tiempo, por lo que debe pensar en formas de mejorar o ampliar su negocio.</p>	<p>VERDADERO (La competencia cambia. Las necesidades y deseos de los clientes pueden cambiar también. Usted no puede asumir que las ventas se mantendrán siempre.)</p>
 <p>Producto</p> <p>Usted debería hacer que su producto fuera especial o diferente de otros.</p>	<p>VERDADERO (Usted debería tratar de crear una "identidad" para su producto en el mercado.)</p>	 <p>Producto</p> <p>Los clientes escogen los servicios de reparación basándose solamente en el precio.</p>	<p>FALSO (Los clientes a menudo escogen los servicios de reparación basándose en la reputación del taller.)</p>
 <p>Producto</p> <p>Su producto o servicio debe satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<p>VERDADERO (Es difícil vender excelentes productos que nadie necesita. Pero a veces, con buena promoción, puede crear una nueva necesidad para un producto.)</p>	 <p>Producto</p> <p>Usted debería vender los mismos productos que son populares en la capital.</p>	<p>FALSO (Venda productos que sus clientes desean.)</p>
 <p>Producto</p> <p>Existen tres buenas maneras de averiguar lo que los clientes quieren: preguntándoles a través de encuestas, observando lo que compran y con productos de prueba.</p>	<p>VERDADERO (El estudio de mercado y probar nuevos productos puede aumentar las probabilidades de éxito.)</p>	 <p>Producto</p> <p>El negocio de sastrería de su amigo ha sido muy rentable este año, así que probablemente también lo sea el próximo.</p>	<p>FALSO (Muchas cosas inesperadas podrían influir en sus ventas de un año a otro.)</p>
 <p>Producto</p> <p>Una "prueba de mercado" significa vender su producto o servicio durante un periodo corto para ver si la gente lo compra. Este método es una pérdida de tiempo.</p>	<p>FALSO (Es importante probar un producto en el mercado antes de invertir mucho tiempo y dinero en su producción.)</p>	 <p>Producto</p> <p>Si usted puede satisfacer las necesidades de sus clientes mejor que sus competidores, usted tendrá éxito en el negocio.</p>	<p>VERDADERO (Los clientes satisfechos seguirán viniendo.)</p>















Tarjetas de juego – Producto

 <p>Producto</p>	<p>Entérese de alguien que tenga éxito en los negocios y haga el mismo producto. Así usted tendrá éxito.</p>	<p>FALSO (Usted debería hacer un producto “especial”, diferente al resto de los que están en el mercado.)</p>	 <p>Producto</p>	<p>Hay una pequeña tienda de reparación de bicicletas en su pueblo. El mercado para este negocio es todo el pueblo, y debería anunciarlo a personas de todas las edades y tipos.</p>	<p>FALSO (Usted debería crear su propio producto y promoción para un mercado particular. En este caso, todas las personas que poseen y utilizan bicicleta.)</p>
 <p>Producto</p>	<p>Las mujeres venden huevos marrones/café, pero los clientes prefieren huevos blancos. La única solución sería buscar huevos blancos, y venderlos.</p>	<p>FALSO (También podrían hacer una campaña de promoción informando a los clientes de que los huevos marrones/café son mejores.)</p>	 <p>Producto</p>	<p>Los registros de ventas ayudan a evaluar cuáles productos se venden y cuáles no.</p>	<p>VERDADERO (Usted debe saber cuáles productos, colores, sabores, estilos y tamaños son los que más se venden. Trate de identificar las tendencias.)</p>
 <p>Producto</p>	<p>La ruta más segura para el éxito es vender aquello que usted produce ya bien, en lugar de lo que sus clientes quieren.</p>	<p>FALSO (Usted debe producir lo que los clientes necesitan o quieren.)</p>	 <p>Producto</p>	<p>Solo el precio determina si los clientes le comprarán a usted o a sus competidores.</p>	<p>FALSO (La calidad, la ubicación y la promoción son también importantes.)</p>
 <p>Producto</p>	<p>Usted ha decidido vender pollos. Debe reevaluar esa decisión cada cinco años.</p>	<p>FALSO (Usted debería evaluar la decisión cada pocos meses.)</p>	 <p>Producto</p>		
 <p>Producto</p>			 <p>Producto</p>		
 <p>Producto</p>			 <p>Producto</p>		







Tarjetas de juego – Precio

 <p>Precio</p> <p>El precio del producto debe cubrir los costos de su tiempo de trabajo y el de sus empleados.</p>	<p>VERDADERO</p>	 <p>Precio</p> <p>Para fijar sus precios, debe agregar un margen a sus costos de producción y ventas: conocido como “margen comercial” o <i>cost plus</i> (costo incrementado).</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Precio</p> <p>El precio del producto debe mantenerse durante todo el año.</p>	<p>FALSO (Podría tener precios promocionales para atraer más clientes o incrementar las ventas.)</p>	 <p>Precio</p> <p>Su hermana vende tela de alta calidad. Un nuevo vendedor ofrece una tela de menor calidad a un precio más bajo. Su hermana también debería reducir el precio.</p>	<p>FALSO (Ella debería cambiar sus métodos de promoción para destacar la calidad y ver si los clientes continúan comprando.)</p>
 <p>Precio</p> <p>Siempre es buena idea vender su producto a un precio más bajo que otros vendedores de su zona.</p>	<p>FALSO (A veces usted perderá dinero vendiendo a un precio demasiado bajo, aunque venda más.)</p>	 <p>Precio</p> <p>El monto de sus ganancias depende de cuánto cobre, de la demanda y de la competencia.</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Precio</p> <p>Si usted cobra más que otro vendedor, los clientes no le comprarán a usted.</p>	<p>FALSO (A veces la gente compra por la ubicación, la calidad y el servicio.)</p>	 <p>Precio</p> <p>Es fácil competir en precio con un negocio más grande.</p>	<p>FALSO (Los grandes negocios pueden vender a precios bajos, así que los propietarios de negocios pequeños deben encontrar otras maneras de atraer clientes tales como calidad, servicio y ubicación.)</p>
 <p>Precio</p> <p>Sus ganancias deben siempre ser de por lo menos el diez por ciento de sus costos.</p>	<p>FALSO (Depende de muchos factores.)</p>	 <p>Precio</p> <p>Los precios bajos pueden incrementar sus ganancias, si usted atrae más clientes.</p>	<p>VERDADERO (Pero debe vender lo suficiente para compensar la diferencia.)</p>
 <p>Precio</p> <p>Usted es la única vendedora de pollos de la zona. Por lo tanto, puede subir el precio lo máximo posible y seguir con el negocio.</p>	<p>FALSO (Los clientes usualmente tienen alguna idea del “precio justo”. Si sus pollos son muy caros, los clientes pueden comprar pescado en lugar de pollo.)</p>	 <p>Precio</p> <p>Es importante revisar el precio de su producto o servicio de forma periódica.</p>	<p>VERDADERO (Las circunstancias y las necesidades del cliente pueden cambiar, incluso en pocos meses.)</p>













Tarjetas de juego – Precio



 <p>Precio</p>	<p>Fijar los precios por debajo de los costos es riesgoso.</p>	<p>VERDADERO (Con el tiempo, perderá dinero. Sin embargo, usted puede fijar el precio por debajo de los costos por un corto periodo si está promocionando un nuevo producto.)</p>	 <p>Precio</p>	<p>Cosas que hay que tener en cuenta a la hora de fijar precios: costos, nivel de producción, competencia y clientes.</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Precio</p>	<p>Un precio más alto significa más ganancias.</p>	<p>FALSO (Tener precios altos puede hacerle perder clientes. Fijar precios bajos, en cambio, puede a veces atraer más clientes, y por lo tanto, generar mayores ganancias.)</p>	 <p>Precio</p>		
 <p>Precio</p>			 <p>Precio</p>		
 <p>Precio</p>			 <p>Precio</p>		















Tarjetas de juego – Promoción

 <p>Promoción</p>	<p>“Promoción” significa crear una buena imagen de su negocio en la comunidad.</p>	<p>VERDADERO</p>	 <p>Promoción</p>	<p>La promoción se suma a los costos de su producto o servicio.</p>	<p>VERDADERO (Pero una promoción efectiva puede también incrementar las ventas.)</p>
 <p>Promoción</p>	<p>Este es un buen mensaje promocional: “Nuestros pollos son de granja. ¡Y mantenga su familia sana!”</p>	<p>VERDADERO (¿Por qué? Le hace ver a los clientes cómo el producto le beneficia personalmente al referirse a su familia).</p>	 <p>Promoción</p>	<p>Los siguientes son algunos buenos métodos de promoción: afiches, visitas a domicilio, megafonía, radio, volantes, rótulos y dar un “estilo” atractivo al negocio.</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Promoción</p>	<p>La promoción puede ayudar a crear una nueva “necesidad” en clientes potenciales.</p>	<p>VERDADERO</p>	 <p>Promoción</p>	<p>Las campañas de promoción deberían dirigirse a atraer solo nuevos clientes.</p>	<p>FALSO (Alguna promoción puede animar a clientes actuales a comprar un nuevo producto.)</p>
 <p>Promoción</p>	<p>Muestras gratis, vitrinas y demostraciones son muy costosas para la mayoría de pequeños empresarios.</p>	<p>FALSO (A veces estos pueden incrementar las ventas.)</p>	 <p>Promoción</p>	<p>Los negocios exitosos tienen muchos clientes leales y que lo son desde hace mucho tiempo.</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Promoción</p>	<p>Una buena ubicación puede atraer muchos clientes a un negocio.</p>	<p>VERDADERO</p>	 <p>Promoción</p>	<p>La promoción significa convencer a la gente sobre su producto o servicio, e influenciarla a comprarlo.</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Promoción</p>	<p>La gente de la comunidad con pequeños negocios no necesita anunciar sus productos.</p>	<p>FALSO (Todos pueden incrementar las ventas o atraer nuevos clientes con publicidad efectiva.)</p>	 <p>Promoción</p>	<p>Lo que dice la gente no afecta las ventas de un negocio.</p>	<p>FALSO (La reputación de su negocio crece con clientes satisfechos.)</p>















Tarjetas de Juego – Promoción

 <p>Promoción</p>	<p>La promoción implica dos decisiones: ¿Cuál es su mensaje? ¿Cómo se lo hará llegar al público que usted desea?</p>	<p>VERDADERO</p>	 <p>Promoción</p>	<p>El mensaje promocional debería informar a los clientes sobre los beneficios que pueden esperar del producto.</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Promoción</p>	<p>La venta cara a cara es el mejor método para los pequeños negocios.</p>	<p>FALSO (La venta cara a cara toma tiempo. Es un método que se debe considerar, pero volantes o afiches pueden ser más efectivos.)</p>	 <p>Promoción</p>	<p>Este es un buen mensaje promocional: "Nuestros pollos comen buen grano y vitaminas."</p>	<p>FALSO (El mensaje no dice cómo se benefician los clientes. Pero también puede ser VERDADERO: algunos clientes pueden interesarse en cómo se crían los pollos.)</p>
 <p>Promoción</p>	<p>Los anuncios de radio y periódico son los únicos medios efectivos para anunciarse.</p>	<p>FALSO (Hay muchas maneras diferentes y efectivas de anunciarse.)</p>	 <p>Promoción</p>	<p>Hay tres pasos en la venta: averiguar lo que el cliente necesita, presentar su producto y hacer la venta.</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Promoción</p>	<p>Todos los clientes están interesados en los mismos productos y servicios.</p>	<p>FALSO (Los clientes tienen diferentes necesidades y prioridades. Algunos ejemplos: ahorrar dinero, mejorar la salud, facilidad de uso.)</p>	 <p>Promoción</p>		
 <p>Promoción</p>			 <p>Promoción</p>		
 <p>Promoción</p>			 <p>Promoción</p>		

Tarjetas de juego – Punto de venta/Distribución













 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>La mejor manera de vender huevos en una comunidad pequeña es siempre puerta a puerta.</p>	<p>FALSO (Un pequeño puesto o tienda de abarrotes local también pueden ser buenos puntos de venta.)</p>	 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>El punto de venta debería estar cerca de sus clientes.</p>	<p>Generalmente VERDADERO, pero no siempre.</p>
 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Vender usted mismo su producto generalmente toma más tiempo, pero siempre vale la pena.</p>	<p>FALSO (El tiempo es un costo también. Puede usar mejor su tiempo en la producción o promoción.)</p>	 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Tener buenas instalaciones de almacenamiento no es un asunto muy importante en un negocio.</p>	<p>FALSO (Los productos agrícolas y otros tipos, por ejemplo, pueden dañarse y causarle pérdidas económicas.)</p>
 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Los productores de arroz de su zona venden los productos a un agente que los lleva a la ciudad. Podrían reducir costos alquilando juntos un camión y vendiendo el arroz ellos mismos.</p>	<p>VERDADERO</p>	 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Las mujeres de su zona quieren vender la salsa picante que hacen en casa. Una tienda local podría ser un buen distribuidor para su producto.</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>La gente de su comunidad vende lo que pesca a un intermediario que lo lleva a un pueblo cercano. Usted piensa que el intermediario paga muy poco por el pescado pero sus amigos le dicen que no hay alternativa.</p>	<p>FALSO (Los productores a menudo montan cooperativas para el transporte, almacenamiento y ventas al detalle/al por menor.)</p>	 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Muchos negocios pierden parte de sus productos por contar con malas instalaciones para el almacenamiento.</p>	<p>VERDADERO (Cuando los productos se dañan, se quiebran o son robados se generan pérdidas.)</p>
 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Los intermediarios nunca están dispuestos a cambiar sus precios o políticas.</p>	<p>FALSO (Igual que usted con su negocio, los intermediarios necesitan tener ganancias. Ellos necesitan su negocio. A veces usted puede negociar un cambio de precios con los intermediarios.)</p>	 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Cuanto mayor sea la distancia al mercado, mayor es la necesidad de un intermediario.</p>	<p>VERDADERO (Los costos de transporte y almacenamiento generalmente aumentan con la distancia.)</p>
 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Hay muchas maneras de vender su producto: usted mismo, por medio de intermediarios o en grupo.</p>	<p>VERDADERO</p>	 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Generalmente, puede ahorrar en la distribución reduciendo la cantidad de personas implicadas entre usted y el comprador.</p>	<p>VERDADERO</p>

Tarjetas de juego – Punto de venta/Distribución

 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Usted siempre hará más dinero vendiendo solo.</p>	<p>FALSO (Vender su producto solo puede involucrar costos más altos por transporte, almacenamiento y otros rubros. Además, toma más tiempo.)</p>	 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Un intermediario puede vender el producto o revendérselo a los detallistas para que estos, a su vez, lo vendan.</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Los intermediarios siempre cobran precios injustos.</p>	<p>FALSO (Algunos intermediarios pueden ahorrarle dinero, si cobran menos por la distribución y la venta.)</p>	 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>La decisión de cómo distribuir su producto es importante.</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>En la mayoría de los lugares, los intermediarios son la única manera de distribuir el producto.</p>	<p>FALSO (Usted mismo puede venderlo o unirse con otros compradores en un grupo o una cooperativa.)</p>	 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Distribución significa llevar el producto del productor al comprador.</p>	<p>VERDADERO</p>
 <p>Punto de venta/distribución</p>	<p>Una buena idea para un nuevo negocio puede ser llenar el “vacío” en la distribución. Por ejemplo, unas mujeres de una comunidad comenzaron un servicio de transporte para ayudar a los productores agrícolas a vender su cosecha en una ciudad cercana.</p>	<p>VERDADERO</p>	 <p>Punto de venta/distribución</p>		
 <p>Punto de venta/distribución</p>			 <p>Punto de venta/distribución</p>		
 <p>Punto de venta/distribución</p>			 <p>Punto de venta/distribución</p>		















Tarjetas de juego – Persona

 <p>Persona</p> <p>Usted nunca ha hecho publicidad. ¿Cuáles son buenas formas de dar a conocer su producto?</p>	 <p>Persona</p> <p>Usted posee un servicio de reparación de bicicletas. Algunas personas dicen que usted cobra demasiado por su trabajo. ¿Cómo decide sobre un cambio de precios?</p>
 <p>Persona</p> <p>El inspector de salud dice que usted debe cerrar el negocio. ¿Qué hace usted?</p>	 <p>Persona</p> <p>Una pariente quiere convertirse en socia de su negocio. Ella le ofrece dinero para duplicar su negocio y quiere la mitad de sus ganancias. ¿Qué le responde usted? Otra persona abre un negocio muy cerca que vende los mismos productos que usted. ¿Qué hará?</p>
 <p>Persona</p> <p>Varios clientes le solicitan abrir más temprano en la mañana. Otros clientes quieren que usted abra más tarde en la noche. ¿Cómo decide qué hacer?</p>	 <p>Persona</p> <p>Los clientes llevan mucho tiempo esperando realizar las compras en su tienda y se le acabaron los productos. Están enojados y dicen que comprarán en otro negocio. ¿Qué hará usted?</p>
 <p>Persona</p> <p>Una empresaria de la competencia ha reducido los precios por debajo de los suyos. Usted no puede tener ganancias si los equipara con los de ella. ¿Qué hará usted?</p>	 <p>Persona</p> <p>Usted quiere montar un puesto en el mercado local. Para decidir dónde ubicar el puesto, ¿qué asuntos considera importantes?</p>
 <p>Persona</p> <p>Un joven que usted no conoce le ofrece cuidar su tienda después de cerrar para protegerla de los vándalos. Él dice que otros negocios le pagan por este servicio. ¿Qué hará usted?</p>	 <p>Persona</p> <p>Usted es miembro de una cooperativa que produce miel. Le gustaría que una tienda local vendiera la miel. ¿Qué le dirá al dueño o dueña de la tienda para convencerlo/la?</p>
 <p>Persona</p> <p>Parece que sus antiguos clientes se están yendo adonde otros vendedores. ¿Qué hará usted?</p>	 <p>Persona</p> <p>Algunos amigos y parientes quieren comprarle a crédito. ¿Qué hará usted?</p>

Tarjetas de juego – Persona



 <p>Persona</p>	<p>Un oficial del gobierno local le pide productos o servicios gratuitos. ¿Qué hará usted?</p>	 <p>Persona</p>	<p>Usted tiene una idea para un nuevo producto que puede no ser aceptado fácilmente en su comunidad. ¿Cómo puede promocionarlo?</p>
 <p>Persona</p>	<p>Usted tiene una panadería que vende pan, pero le gustaría vender también "pastelería". ¿Cómo decide sumar el nuevo producto?</p>	 <p>Persona</p>	<p>Su producto tiene un mejor mercado en la capital, pero es un producto perecedero. ¿Qué hará usted?</p>
 <p>Persona</p>	<p>Un comerciante local con un camión les compra vegetales a usted y a sus vecinos, y los vende en un pueblo cercano. Usted piensa que él no les paga lo suficiente. ¿Qué puede hacer?</p>	 <p>Persona</p>	<p>Usted produce leche, pero no hay ningún lugar para venderla. ¿Cómo la puede vender?</p>
 <p>Persona</p>	<p>Usted tiene un negocio exitoso y una buena reputación. Desde que puso a otra persona encargada de vender, sus ganancias han bajado. ¿Qué hace usted?</p>	 <p>Persona</p>	<p>Usted ofrece servicios de jardinería a domicilio en una ciudad cercana. ¿Cuáles serían algunas buenas formas de dar a conocer su negocio?</p>
 <p>Persona</p>		 <p>Persona</p>	
 <p>Persona</p>		 <p>Persona</p>	

Ejercicio 14. Cómo vender con éxito

Objetivos

- Entender que la manera de vender las cosas puede ser el éxito o el fracaso de una empresa.
- Identificar maneras exitosas de vender un producto o servicio.

Duración

60 minutos

Disposición del salón

Disposición de los asientos en forma de U, con suficiente espacio para dramatizaciones.

Materiales y preparación

- Lea las hojas informativas antes del ejercicio.
- Traiga ropa para la “venta”. Disponga un espacio de venta con los productos colocados antes de empezar la sesión.
- Seleccione voluntarias para las dramatizaciones.

Hojas informativas

Herramienta de formación 31: Diálogos de ventas 1 y 2.

Sesiones relacionadas

Todos los otros ejercicios del módulo 3.2.

Notas para el equipo de formación

Las voluntarias deben ser capaces de interpretar sus papeles y aceptar comentarios y retroalimentación de las demás participantes. A menudo, los comentarios se pueden tomar como críticas si no se hacen en una manera constructiva. Las formadoras deberían asegurarse siempre de que las intérpretes y las observadoras compartan sus experiencias aprendiendo de las demás en un ambiente relajado y positivo.

Plan de la sesión

Paso 1 - 15 minutos

Refiérase a las cinco P, y presente el ejercicio como una manera práctica de probar las habilidades de venta. Vender bien depende de su personalidad y actitud.

Pida de cuatro a seis participantes voluntarias para realizar dos dramatizaciones. En cada una habrá uno o dos clientes y una vendedora. En la primera dramatización no habrá ninguna venta. En la segunda dramatización, los clientes comprarán y estarán muy contentos. Las intérpretes cuentan con 5-10 minutos para preparar los papeles leyendo en voz alta las hojas informativas con los dos diálogos de venta (herramienta de formación 31). En caso de que las participantes voluntarias tengan dificultades con la lectura, el equipo de formación puede explicarles los papeles.

Como introducción a las dramatizaciones, el resto de participantes deberían pensar en maneras de vender y técnicas de venta que ellas mismas hayan experimentado. Deberían pensar en cómo los clientes potenciales se acercan a “su” punto de venta/puesto/tienda/producto. Insista en que es probable que alguna actividad promocional haya empujado a los clientes a aproximarse a su empresa. Esto podría incluir buena reputación, anuncios, una buena ubicación cerca de tiendas similares, etc. Se han aproximado expresamente o han llegado por casualidad (debido a la buena ubicación del punto de venta) o tal vez por frustración con la competencia, que no ha satisfecho la demanda por no adecuarla a sus recursos (producto; precio).

La vendedora (la quinta P) –que puede ser una productora, una tendera o una proveedora de servicios– será la encargada de estimular la demanda potencial de los clientes y convencerlos de comprar el producto.

Paso 2 - 15-20 minutos

Se realizarán dos dramatizaciones consecutivas de aproximadamente 5-10 minutos cada una. Las intérpretes “actuarán” como vendedoras y clientas en una tienda donde se venden vestidos, faldas y productos textiles. Las demás participantes deben observar y analizar las diferencias entre las dos dramatizaciones.

Paso 3 - 20 minutos

Comience el debate agradeciendo a todas las intérpretes, especialmente a la persona que asumió el papel de vendedora “grosera”. Diga explícitamente que ella estaba actuando y que no se comportaría así en una situación real. Esto es necesario porque la gente a menudo confunde a la persona con el papel que interpreta.

Comente con las participantes las diferencias entre las dos vendedoras:

- ¿Cuál fue la diferencia entre las dos dramatizaciones?
- ¿Cómo se comportaron?
- ¿Conocían sus propios productos?
- ¿Cómo trataron de atraer clientes para comprar?
- ¿Cómo trataron a sus clientes? ¿De manera cordial?, ¿atenta? o ¿con pereza?
- ¿Cuándo mencionaron el precio?
- ¿Escucharon al cliente?
- ¿Les gustaría a los clientes regresar a la tienda? ¿Por qué no?

Enumere lo destacado de la conversación de venta, basándose en el debate anterior:

- Ser educada y cordial sin sobrepasarse.
- Involucrar al cliente en la conversación.
- Tratar de averiguar las necesidades del cliente.
- Explicar las características y ventajas del producto.
- Mostrar el producto (y posibles alternativas).
- Mencionar el precio al final de la conversación.

Notas para el equipo de formación

Si las participantes mencionan estereotipos de género –como por ejemplo, que las mujeres (o los hombres) son mejores para vender porque son más cordiales o están más acostumbradas a comunicarse con otras personas– plantee un debate basado en lo siguiente:

- Pregunte si esas diferencias se relacionan con el papel biológico (sexo) o social (género).
- Pida a las participantes que expongan sus opiniones y lleguen al acuerdo de que esas diferencias se deben a influencias sociales. En toda sociedad, hombres y mujeres se socializan y aprenden a comportarse de una determinada forma. En algunas sociedades, las ventas son un trabajo de mujeres mientras que en otras, es típicamente de hombres. En las sociedades en las que se educa a la mujer para no reunirse con personas desconocidas, cuando trabajan en alguna empresa suelen ser tímidas y deben aprender habilidades sociales.
- En general, el éxito de la mayoría de las empresas depende de tener éxito en la venta de productos y servicios. Por lo tanto, independientemente de cómo hayan sido educados, hombres y mujeres deben saber cómo vender con éxito.

Diálogo de venta (1): Hoja informativa para las intérpretes

Instrucciones para las intérpretes: Cree su propio diálogo basado en este guion. La clienta (C) está buscando un vestido para el cumpleaños de su hija, que será la semana próxima. La vendedora (V) está de mal humor esta mañana. Quiere cerrar la tienda temprano para irse a casa. Cuando ve llegar a la clienta se enoja.

Diálogo:

C - Buenas tardes, ¿cómo está?

V - Buenas tardes...

C - Estoy buscando un vestido para mi hija.

V - Oh...

C - ¿Qué pasa?

V *(No reacciona al comentario de C; bota un uniforme de escuela sobre el mostrador)*

- Este vale solo 10 dólares *(cambie al precio real en la moneda local)*.

C *(Mira el uniforme, que no es lo que ella quiere)*

- No; quiero decir un vestido, no un uniforme de escuela.

V *(Bota un vestido sobre el mostrador)*

- Este vale 15 dólares *(cambie al precio real en la moneda local)*. Escoja. No tengo todo el tiempo del mundo.

C *(Mira el vestido)*

- ¿De qué material está hecho?

V - No lo sé.

C - ¿Se puede planchar?

V *(Suspira)*

- No tengo la menor idea.

C *(Está sorprendida y desilusionada. Se va sin decir adiós.)*

Diálogo de venta (2): Hoja informativa para las intérpretes

Instrucciones para las intérpretes: Cree su propio diálogo basado en este guion. La clienta (C) está buscando un vestido para el cumpleaños de su hija, que será la semana próxima. La vendedora (V) está de muy buen humor. Las ventas han estado buenas hoy, al igual que ayer.

Diálogo:

C - Buenas tardes, ¿cómo está?

V - Buenas tardes. Muy bien, ¿y usted?

C - Bien, gracias.

V - ¿En qué le puedo ayudar?

C - Estoy buscando un vestido para mi hija.

V - ¿Qué tipo de vestido? ¿Es para una ocasión especial o para la escuela?

C - Mi hija celebrará su cumpleaños la semana próxima.

V - Qué bien, ¿cuántos años cumple?

C - Trece.

V - Tal vez tengo justo lo que está buscando. Mire (*enseña un bonito vestido*), este está hecho de un material muy bonito que es fácil de lavar y planchar. Los acabados son realmente de calidad. (*Ella le muestra las costuras, los ojales y le da el vestido para que la clienta lo vea*).

C - (*Mira el vestido*) ¿De qué material está hecho?

V - Es la última moda. Es viscosa, un material importado. Es muy fuerte y no destiñe, incluso si se lava a menudo.

C - (*Interesada*) ¿Cuánto cuesta?

V - Veinte dólares (*cambie al precio real en la moneda local*). Es un buen precio, porque las costuras son tan grandes que cuando su hija crezca le podrá adaptar el largo fácilmente, sin necesidad de más material.

C - Bien; sí es caro, pero a ella le gustará. ¿Me lo envuelve por favor? (*La clienta se va luego de realizar la compra*).

Ejercicio 15. Miniestudio de mercado

Objetivo

Explorar el “mercado” de manera sistemática por medio de entrevistas a mujeres empresarias y sus clientes y mediante observación de empresas.

Duración

- 60 minutos para la preparación (pasos 1-3).
- Tiempo en la tarde para el trabajo de campo (paso 4).
- 30 minutos para informar y realizar la conclusión en el plenario (pasos 5 y 6).

Disposición del salón

Círculos para trabajar en grupos pequeños (2-4 participantes por grupo).

Herramientas de formación

- Herramienta de formación 32: Preguntas clave en la investigación de mercado.
- Herramienta de formación 33: Cuestionario para el miniestudio de mercado.

Hoja informativa

Herramienta de formación 34: Ejemplo de cuestionario de mercadeo de la Sra. Fernández.

Sesiones relacionadas

- Módulo 2.2, ejercicio 9: La empresa en su comunidad: Mapeo de negocios.
- Todos los otros ejercicios del módulo 3.2.
- Módulo 4.2: Apoyo empresarial y redes de contactos.

Preparación

Las participantes prepararán y realizarán trabajo de campo (paso 3) visitando empresas (tiendas, comercios de la calle o el mercado). Entrevistarán a los dueños o al personal y a los clientes, y revisarán la ubicación y la presentación de estas empresas. Hay muchas maneras de organizar el trabajo de campo, y el equipo de formación debe decidir qué es lo más pertinente para las participantes y qué es factible por ubicación y logística:

- Todas las participantes deben entrevistar a, por lo menos, una persona y realizar una observación dentro y/o fuera de las empresas.
- Dependiendo del lugar, puede pedir a grupos pequeños que visiten un tipo de empresa en un lugar de su elección: por ejemplo, un grupo puede visitar comercios, otro puede escoger las empresas de artesanías, etc. Si las participantes ya tienen una empresa o una idea clara del negocio, quizá quieran visitar el mismo tipo de empresa que tienen o pretenden tener. O cada grupo puede visitar un mercado o grupo de productores diferente. O pida a cada grupo que entreviste u observe tanto a hombres como a mujeres de negocios y/o asistentes de tienda o clientes para mostrar las diferencias entre sexos en el estudio de mercado.
- Para que las participantes puedan visitar empresas “modelo”, probablemente deba usted solicitar con antelación el apoyo a los propietarios o propietarias.

Este ejercicio puede ser el último del día y el informe de sus hallazgos se hará al día siguiente.

Plan de la sesión

Paso 1 - 10 minutos

Recuerde los cinco elementos del mercadeo. Presente este ejercicio como una oportunidad para hacer una investigación del mercado.

Resalte que el estudio de mercado es esencial para las personas o grupos que quieren crear una empresa. Pregunte a las participantes qué les gustaría saber si hicieran un estudio de mercado para su empresa. Enumere puntos clave en un rotafolio o pizarra, usando las preguntas clave en la investigación de mercado (herramienta de formación 32).

POR QUÉ	Lo que usted debe saber y por qué: el propósito de la investigación.
QUÉ	Qué se va a estudiar: el mercado, consumidores, hábitos de los consumidores, canales de distribución y ventas.
QUIÉN	A qué personas debe contactar (observar y/o entrevistar): clientes (potenciales), otras empresas (competencia).
CÓMO	Quién hará la investigación: ¿usted u otra persona?, ¿qué metodología usará: entrevistas, observación, revisión de estadísticas?
DÓNDE	Qué lugar: ¿es fácil o difícil llegar?, ¿qué apariencia tiene?

Para ilustrar esto, dé el ejemplo de la Sra. Fernández. La Sra. Fernández piensa vender bebidas en la entrada de la universidad, donde hay bastantes profesores y estudiantes. Para ello, necesita un carrito, y comprarlo es una inversión muy alta para ella. Antes de comenzar con la empresa, debe saber si podrá hacerse con suficientes clientes y cuáles son sus preferencias. En consecuencia, decide hacer un estudio de mercado sencillo entrevistando a potenciales clientes a la entrada de la universidad, y vendiendo bebidas y charlando con gente que ya vende bebidas allá.

Paso 2 - 45 minutos

Durante este paso, las participantes elaborarán un breve cuestionario para prepararse para su miniestudio de mercado. Explique que un estudio de mercado generalmente consiste en obtener información sobre el producto o servicio que planea proveer en su empresa:

- Entrevistando clientes sobre sus preferencias. Nota: Estos pueden ser clientes particulares (por ejemplo, los hombres y mujeres que van a la tienda de reparaciones para que les arreglen su bicicleta o a hacer las compras para la familia) u otras tiendas (por ejemplo, un grupo de mujeres de una comunidad que producen artesanías y las venden a las tiendas de turistas; así, estas tiendas son sus clientes. En este caso, es útil para el grupo de productores preguntarle al personal o a los dueños de las tiendas cuáles son las preferencias de sus clientes: los turistas).

- Entrevistando a los dueños o al personal de las empresas que venden productos o servicios similares sobre el producto o servicio y la competencia.
- Fijándose en la ubicación de las empresas y la presentación de la tienda o del puesto del mercado.

Divida a las participantes en 4-6 pequeños grupos. Dele a cada uno su tarea (ver más adelante la preparación) o déjeles seleccionar el tipo de empresa, ubicación o grupo de productos que quieren estudiar. En cada grupo, cada participante:

- entrevistará al personal o a los dueños y/o clientes (potenciales) de empresas seleccionadas: mínimo una entrevista por participante;
- observará la ubicación y el interior de estas empresas.

Pida a cada grupo que diseñe un breve cuestionario para su miniestudio de mercado. Sugiera algunas preguntas sobre las que deberían enfocarse, usando el cuestionario para el miniestudio de mercado (herramienta de formación 33).

Paso 3 - 15 minutos

Pida a los grupos que presenten sus cuestionarios, y permita que otras participantes aporten comentarios y sugerencias para su mejora.

Antes de que las participantes se vayan a hacer el trabajo de campo, asegúrese de que entienden algunos puntos básicos sobre qué hacer y qué no hacer en las entrevistas:

- Las entrevistas se hacen mejor de uno en uno.
- Pregunte a cada persona que quiere entrevistar si tiene tiempo para contestar algunas preguntas (escoja un momento tranquilo, cuando no esté ocupada).
- Preséntese brevemente y explique el propósito de la entrevista.
- Empiece con algunos comentarios amistosos, y preguntas fáciles, porque usted necesita establecer contacto con la persona que entrevista y romper el hielo.
- Haga preguntas abiertas: ¿Qué piensa sobre...? ¿Por qué escogió usted esta tienda para hacer sus compras para la casa?
- Evite preguntas cerradas: preguntas que se puedan contestar diciendo solamente "sí" o "no".
- Evite las preguntas que puedan dirigir la respuesta en una determinada dirección.
- Haga unas pocas preguntas que sean realmente importantes para alcanzar su propósito: el objetivo del estudio de mercado.
- Hable claramente en un lenguaje que los entrevistados entiendan fácilmente.
- Mantenga una secuencia lógica en sus preguntas: no "brinque"/"salte" de un tema al otro.
- Al final de la entrevista, agradezca la participación.

Pida a los grupos que se dividan el trabajo, comenten sus hallazgos y se preparen para informar al plenario después del trabajo de campo.

Paso 4 - tiempo por determinar

Las participantes realizan el trabajo de campo.

Paso 5 - 15 minutos

Al regresar del trabajo de campo (al día siguiente), los grupos comentarán sus hallazgos y prepararán las presentaciones. Cada grupo presentará brevemente **sus** preguntas clave y principales hallazgos a todo el grupo.

Paso 6 - 15 minutos

Concluya la sesión comentando lo siguiente:

- ¿Cómo les fue? ¿Fue fácil o difícil?
- ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas?
- ¿Ha advertido alguna diferencia entre mujeres empresarias y hombres empresarios, sus empresas y sus clientes? Si es así, ¿qué ha aprendido y por qué?
- ¿Cuáles son los puntos principales que se deben considerar para un futuro estudio de mercado?
- ¿Es útil hacer un estudio de mercado? ¿Por qué es importante?
- ¿Es importante planificar un estudio de mercado? ¿Por qué?

Resuma estos puntos como conclusión de la sesión.

Preguntas clave en la investigación de mercado

- POR QUÉ** Qué debe usted saber y por qué: el propósito de la investigación.
- QUÉ** Qué se va a estudiar: el mercado, los consumidores, los hábitos de los consumidores, los canales de distribución y las ventas.
- QUIÉN** A quiénes debe usted contactar (observar y/o entrevistar): clientes (potenciales), otras empresas (competencia).
- CÓMO** Quién hará la investigación: ¿usted u otra persona?
Qué metodología usará: ¿entrevistas, observación, revisión de estadísticas?
- DÓNDE** Qué lugar: ¿es fácil o difícil llegar a él?, ¿qué apariencia tiene?

¡Use la vista, el oído, el gusto, el tacto y el olfato!

Cuestionario para el miniestudio de mercado

Ejemplo de preguntas para entrevistas con el personal o propietarios y propietarias de empresas sobre preferencias de clientes

- ¿Quién compra? ¿Cuál es el perfil de los clientes? ¿También son usuarios? (No siempre es obvio).
- ¿Por qué compran? Necesidad, prestigio, hábito, precio.
- ¿Qué compran? Tamaño, calidad, color, diseño.
- ¿Cuándo compran? Por temporadas, a diario, semanalmente, en función de eventos.
- ¿Dónde compran? Mercado, casa, por correo, centro comercial, establecimiento comercial, otro.
- ¿Cómo compran? Por pedido, por impulso, a crédito, por volumen.
- ¿Qué tan a menudo compran? Con frecuencia, informalmente, ocasionalmente.
- ¿Qué cantidad compran? En pequeñas o grandes cantidades.

Ejemplo de preguntas para entrevistas con el personal o propietarios y propietarias de empresas sobre la competencia

- ¿Quién es su competencia?
- ¿Cuáles son las ventajas de la competencia?
- ¿Cuáles son las desventajas de la competencia?
- ¿Hay mucha competencia?
- ¿Qué hace usted para atraer clientes y que no vayan a la competencia?

Puntos clave para observaciones

- Use todos los sentidos: vista, oído, gusto, tacto y olfato.
- ¿Es fácil llegar a este lugar?
- El interior y la presentación, ¿están limpios y son atractivos?
- ¿Qué actitud tienen los vendedores hacia los clientes?

Ejemplo de cuestionario de mercadeo de la Sra. Fernández

1. Perfil personal

1.1 Edad (grupo)

1.2 Sexo

2. Información de mercado

2.1 ¿Qué tan a menudo compra usted bebidas acá?

2.2 ¿Cuánto gasta generalmente en una bebida?

2.3 ¿A qué hora del día compra generalmente bebida acá?

- mañana
- hora del almuerzo
- tarde
- noche

2.4 ¿Qué es importante para usted cuando compra una bebida?

- precio
- si la bebida está fría o caliente
- amplia gama de bebidas
- servicio rápido
- buen servicio

3. Información sobre el producto

3.1 ¿Qué tipo de bebida le gusta?

- agua
- jugo de fruta fresca
- gaseosas
- batidos
- café
- té

3.2 ¿Qué tamaño prefiere?

- grande
- regular/mediano
- pequeño

4. Información sobre la competencia

4.1 ¿Dónde compra usted generalmente bebida? Y ¿por qué?

- Competidor 1 (Precio – Tipo de bebida – Lugar/Punto de venta – Relación personal – Otro.....)
- Competidor 2 (Precio – Tipo de bebida – Lugar/Punto de Venta – Relación personal – Otro.....)
- Competidor 3 (Precio – Tipo de bebida – Lugar/Punto de Venta – Relación personal – Otro.....)

Comentarios

.....

Módulo 3.3

Producción, servicios y tecnología

Contenido clave

Para dirigir una empresa rentable hay que tener un conocimiento básico de la tecnología y el proceso de “producción”, tanto para las empresas de producción como para las de servicios. Tradicionalmente, las mujeres han tenido acceso limitado a la formación técnica vocacional o a lo relacionado con la industria. Mientras que el procesamiento de alimentos es un “trabajo típicamente femenino”, en muchos casos las mujeres no tienen suficiente formación ni información sobre materia prima y tecnología, el proceso de producción y la estructura de costos. Esta es una de las razones por las que los emprendimientos de las mujeres tienden a estancarse en un micronivel informal, y a menudo son empresas de mano de obra intensiva con baja productividad, tecnología inadecuada y mala calidad.

Objetivos

El módulo 3.3 pretende afinar las habilidades de las mujeres para identificar y manejar los elementos clave de producción de un bien o servicio. Les ayuda a conocer el sistema de producción y a familiarizarse con los elementos básicos de la innovación de productos. Otro objetivo es conocer los diferentes elementos de costo, incluyendo el tiempo de trabajo que, a menudo, se descuida como trabajo no pagado e invisible si lo hacen mujeres.

Ejercicios

16. Todo lo que se necesita para crear un producto o servicio
17. Más y mejores productos: El modelo MERCADOS

Ejercicio 16. Todo lo que se necesita para crear un producto o servicio

Objetivos

- Identificar y aprender cómo manejar los elementos clave de la producción de un bien o servicio.
- Entender las diferentes etapas en un ciclo de producción.

Duración

90 minutos

Disposición del salón

- En forma de U.
- Dos formas de U a los dos lados del salón durante las demostraciones.

Materiales

- Hojas de rotafolio, marcadores.
- Insumos para un producto y un servicio adecuado en el lugar dado.

Ejemplo de producción – preparación de limonada:

- 5 tazas de plástico, 1 jarra grande, 2 cucharas de mesa, 1 cuchillo, una bandeja.
- Materias primas: 10 limones, 100 gramos de azúcar, 1 botella grande de agua potable.

Ejemplo de un servicio – peluquería:

- 1 juego de utensilios de peluquería: cubo de agua, peine, toalla, tijeras, espejo.
- Materias primas: agua, champú.

Rotafolios

- Herramienta de formación 35: Lista de materias primas.
- Herramienta de formación 36: Lista de tiempo de trabajo.
- Herramienta de formación 37: Lista de herramientas y equipo.
- Herramienta de formación 38: El ciclo de producción: Empresa de producción.
- Herramienta de formación 39: El ciclo de producción: Empresa de servicios.

Sesión relacionada

Módulo 3.4: Finanzas, ejercicio 19: Cálculo de costos y fijación de precios.

Preparación

- Las herramientas y materias primas para hacer un producto o proveer un servicio (ver más arriba) deberían pedirse prestadas y/o comprarse con antelación.
- Pida voluntarias para que interpreten a las empresarias: una, para mostrar cómo se fabrica un producto; y la otra, para mostrar la prestación de un servicio. También se necesita una voluntaria como clienta de la peluquería.

Parte 2

Módulo 3: El proyecto empresarial

Módulo 3.3: Producción, servicios y tecnología

Ejercicio 16: Todo lo que se necesita para crear un producto o servicio

- Es posible que las participantes sean tímidas para interpretar un papel que conlleve contacto físico con otra persona (en este caso, peinar y/o cortar el cabello de una clienta). Las formadoras deben respetarlo y conceder a las intérpretes la libertad para actuar como quieran: No las obligue en ningún caso.

Plan de la sesión

Paso 1 - 5 minutos

Presente los objetivos del ejercicio: aprender cómo manejar los elementos clave en la producción de un bien o servicio. Las participantes verán dos ciclos de producción cortos en acción: para un producto y para un servicio. Dos voluntarias interpretarán a las empresarias y demostrarán el proceso de producción: transformar, con su trabajo y herramientas, las materias primas en un producto o servicio terminado. Observando y analizando, las participantes identifican los elementos clave de un ciclo de producción a pequeña escala.

Paso 2 - 50 minutos

Pregunte a las participantes cuáles creen que son los insumos principales para elaborar un producto u ofrecer un servicio. Concluya explicando que hay tres insumos principales: materias primas, trabajo y equipo.

Presente las siguientes herramientas:

- Herramienta de formación 35: Lista de materias primas.
- Herramienta de formación 36: Lista de tiempo de trabajo.
- Herramienta de formación 37: Lista de herramientas y equipo.

Explique que las participantes (con la excepción de las dos o tres voluntarias) estarán divididas en seis grupos pequeños: tres grupos observarán los tres insumos (equipo, materias primas y trabajo) de la producción de limonada; y los otros tres grupos observarán los tres insumos de la peluquería.

Los tres grupos tienen las siguientes tareas:

Tarea del grupo 1:

- Completar la lista de materias primas (herramienta de formación 35).
- ¿Cuál creen que es la mejor forma de manejar las materias primas? Describa detalladamente cada propuesta.

Tarea del grupo 2:

- Completar la lista de tiempo de trabajo (herramienta de formación 36).
- ¿Cuál creen que es la mejor manera de manejar el tiempo de trabajo?

Tarea del grupo 3:

- Completar la lista de herramientas y equipo (herramienta de formación 37).
- ¿Cuál creen que es la mejor manera de manejar las herramientas y equipo?

Cada grupo anotará sus hallazgos en el rotafolio. Pida a las participantes que observen la actuación con mucha atención.

Ahora las dos voluntarias pueden demostrar cómo preparan una deliciosa limonada y crean unos peinados divertidos.

Paso 3 - 20 minutos

Pida a los grupos que presenten sus hallazgos. Comente las distintas aportaciones y propuestas para mejora y debate:

- Para **las materias primas**: Revise si todos los artículos se usaron, y cuáles no se emplearon.
- Para **el tiempo de trabajo**: Revise si las participantes han apuntado el tiempo necesario para cada paso de la producción de la limonada o el servicio de peluquería. Incluya el tiempo empleado en hablar con la cliente. Mencione que algunos pasos no se muestran en el ejercicio, como por ejemplo, la compra de materia prima, distribución y almacenamiento.
- Para **las herramientas y el equipo**: Revise si las participantes han enumerado todas las herramientas y el equipo. Mencione que es probable que se necesite equipamiento adicional que no se muestra en el ejercicio; por ejemplo, refrigerador y depósito.

El resultado de esta parte del ejercicio debe estar disponible para el trabajo en grupo en el módulo 3.4: Finanzas, ejercicio 19: Cálculo de costos y fijación de precios.

Anime a las participantes a analizar más y a intercambiar experiencias sobre tiempo de trabajo, calidad, cantidad, insumos y productos. Inicie un debate general sobre el proceso de producción, utilizando el siguiente punto:

- ¿Cómo podríamos modificar/sustituir herramientas y equipo para incrementar la productividad, o simplificar y mejorar el proceso de producción o de provisión de un servicio?

Paso 4 - 15 minutos

Muestre el “ciclo de producción” tanto para una empresa que produce y vende bienes como para una que ofrece servicios. En gran medida, se habrán completado los ciclos mostrados en estas herramientas de formación. Comente cada paso con las participantes. Invítelas a explicar los pasos principales del ciclo de producción de sus propias empresas.

En el cierre, enfatice que todo proceso de producción puede mejorarse. Asegúrese de que las participantes hayan entendido del todo los diferentes elementos de la producción, pues serán la base para entender las finanzas más adelante.



Lista de materias primas



Artículos	Costo (moneda local)	Estimación de costo para un producto/ servicio	Observaciones



Lista de tiempo de trabajo

Proceso/Paso	Tiempo (minutos)	Observaciones

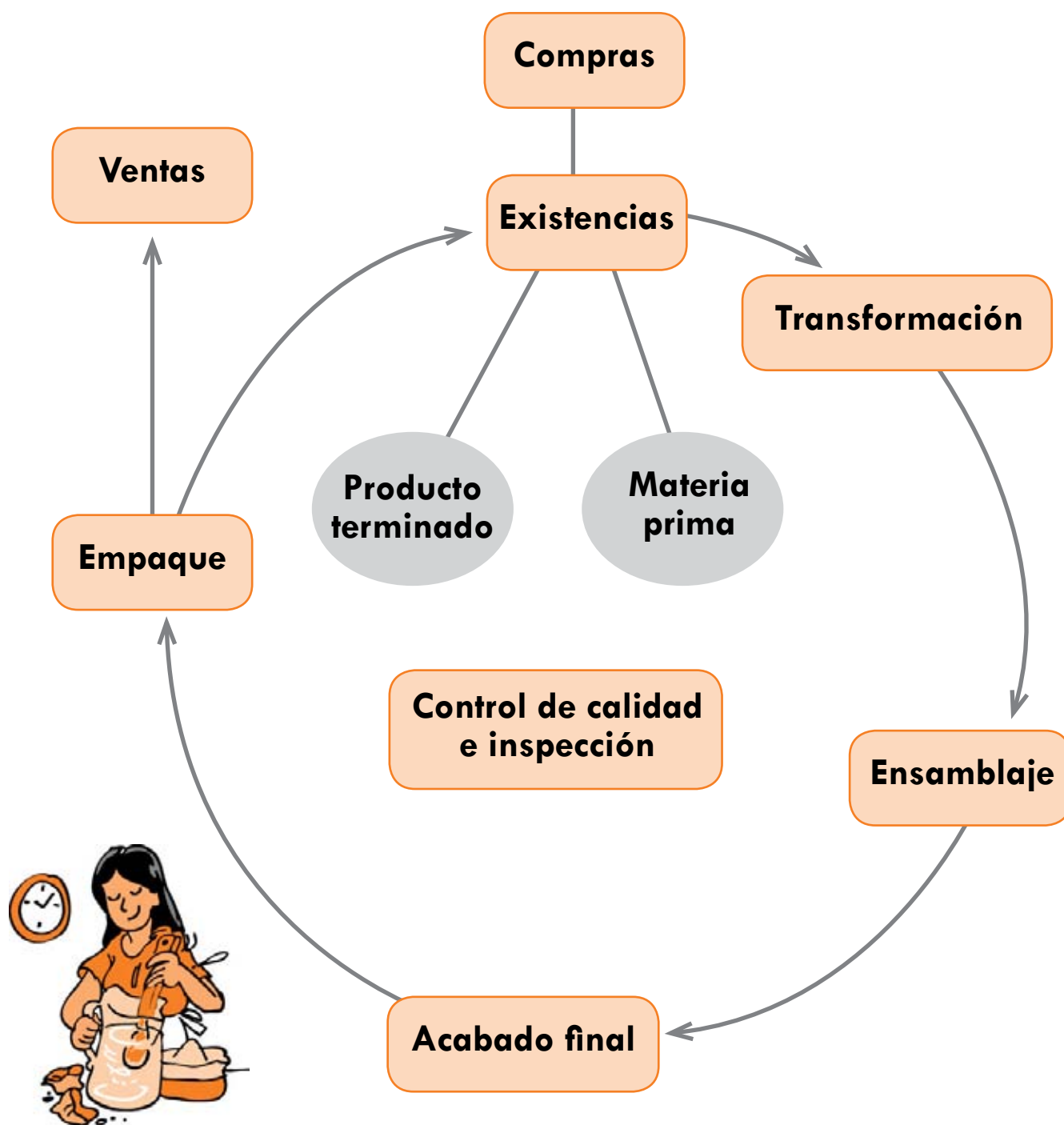


Lista de herramientas
 y equipo

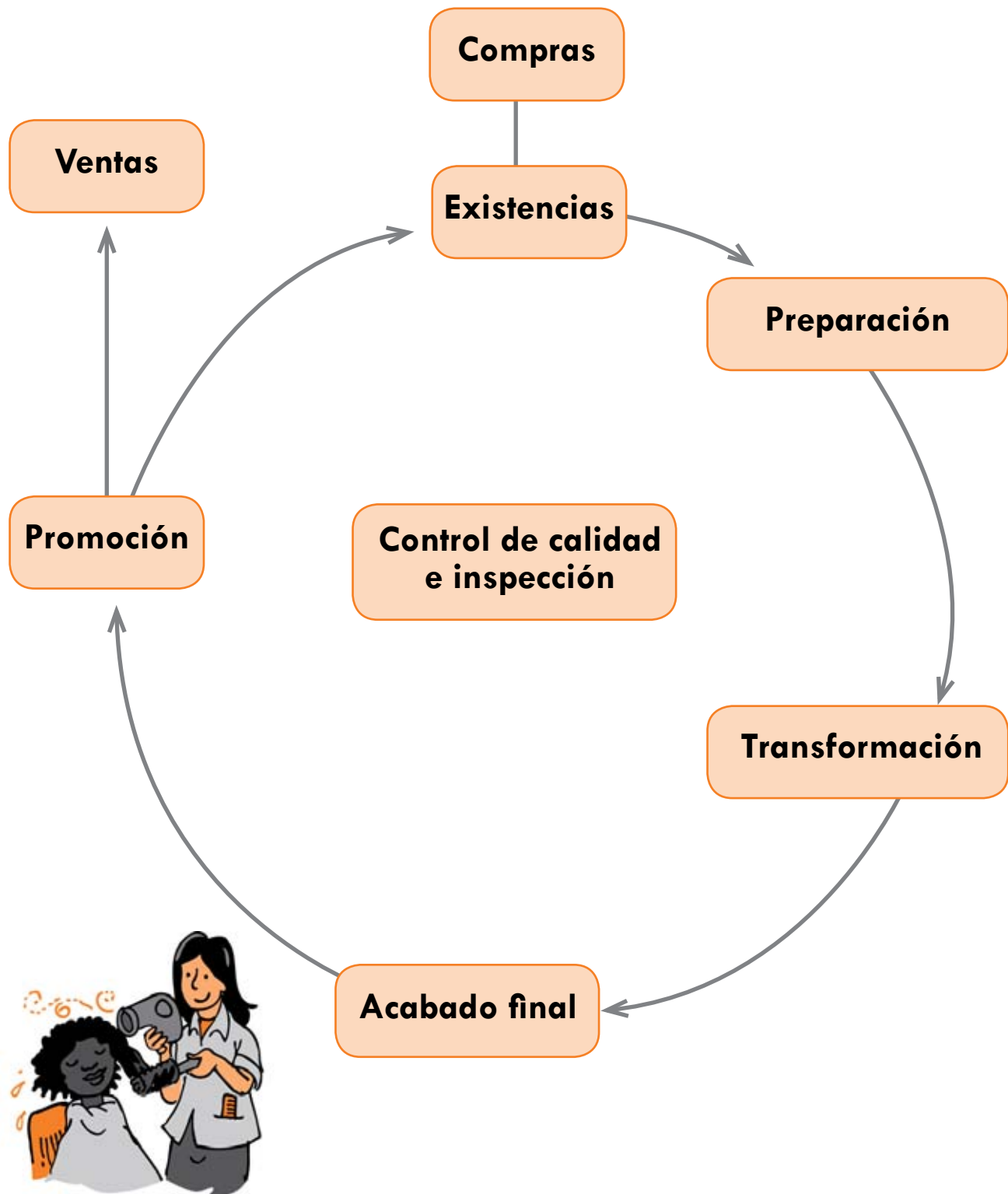


Artículos	Costo (moneda local)	Estimación de costo por mes	Observaciones

El ciclo de producción: Empresa de producción



El ciclo de producción: Empresa de servicios



Ejercicio 17. Más y mejores productos: El modelo MERCADOS*

Objetivo

Estimular la creatividad para la innovación de productos usando el modelo MERCADOS.

Duración

90 minutos

Disposición del salón

Asientos en forma de U para el plenario y en pequeños círculos para trabajo en grupos pequeños.

Materiales

- Un producto sencillo para explicar el modelo; por ejemplo, un borrador de pizarra, un vestido o una navaja suiza. **¡Use productos disponibles localmente!**
- Cuatro o cinco artículos aptos para el ejercicio MERCADOS, un artículo para cada grupo.
- Papel de rotafolio y marcadores para cada grupo.

Preparación

Compre o pida prestados 4-5 artículos para el trabajo en grupo. Emplee ejemplos de productos disponibles localmente: artículos tradicionales y modernos que podrían comprar los clientes del lugar (camisa, zapatos) o los visitantes o turistas (productos de artesanía).

Rotafolios

Herramienta de formación 40: El modelo MERCADOS.

Sesiones relacionadas

- Módulo 3.1: Ideas, oportunidades y retos empresariales, ejercicio 12: Microfiltro de ideas empresariales.
- Módulo 3.2: Mercadeo; y Módulo 3.4: Finanzas.

Plan de la sesión

- **Amplíe:** Agrande el producto.
- **Decore:** Haga un producto más lindo, embellézcalo.
- **Otro uso:** Use el producto para un propósito diferente.
- **Sustituya:** Reemplace uno o varios componentes del producto.

Use símbolos (diseñados localmente) para cada letra y significado del término.

* **Fuente:** Adaptado de GTZ, 1995, Manual Internacional CEEF. El modelo MERCADOS fue desarrollado en Chiangmai, Tailandia (CEEF 1995).

Parte 2

Módulo 3: El proyecto empresarial

Módulo 3.3: Producción, servicios y tecnología

Ejercicio 17: Más y mejores productos: El modelo MERCADOS

Haga una demostración del modelo MERCADOS a las participantes mostrando posibles cambios a un producto; por ejemplo, un borrador de pizarra:

- **Minimice:** Borrador pequeño de limpieza que se usará solamente con agua.
- **Elimine:** Suprima las partes innecesarias (por ejemplo, el marco que agarra el plástico o la madera que sostiene el borrador).
- **Reorganice:** Borrador de pizarra de tiza por un lado; y borrador de pizarra blanca, por el otro.
- **Combine:** El lado suave borrador se usa con agua, y con el lado seco se procede a la limpieza final.
- **Amplíe:** Herramienta grande de limpieza con cuatro lados en forma de cubo grande.
- **Decore:** Un borrador con colores o dibujos.
- **Otro uso:** Instrumento para limpiar ventanas.
- **Sustituya:** Cambie la parte plástica por madera.

Paso 2 - 30 minutos

Trabajo en grupo: Forme grupos de 4-5 participantes, y entregue un producto a cada grupo para que identifiquen posibles modificaciones y mejoras. En algunos casos no todos los componentes del modelo MERCADOS aplican, pero motive a las participantes a pensar y ser creativas.

Paso 3 - 30 minutos

Los grupos presentan sus resultados en un rotafolio. Al presentar sus innovaciones, pueden dibujar o exhibir sus nuevos productos, enumerar los factores MERCADOS que han utilizado y describir los cambios que han imaginado. Anime a las participantes a ilustrar los resultados de su análisis MERCADOS con dibujos, esquemas, fotos y modelos/maquetas.

Durante la sesión plenaria, invite a las participantes a hacer preguntas o comentarios después de la presentación de cada grupo.

Paso 4 - 15 minutos

Concluya diciendo que todos los productos pueden ser modificados y/o mejorados de alguna manera. Los productos nuevos o mejorados tienen que ser viables en la producción (materias primas, proceso de producción) y en el mercadeo (demanda).

La búsqueda de innovación en los productos es siempre una tarea importante para un emprendedor y debería realizarse periódicamente.

Se debería hacer énfasis en que no todos los cambios imaginados serán aceptados por el mercado ni son financieramente viables. Por lo tanto, el estudio de mercado y el análisis de costos son pasos complementarios que deben realizarse. Ver módulos 3.2 y 3.4.

El modelo MERCADOS



Módulo 3.4

Finanzas

Contenido clave

El significado y la importancia de los términos financieros a menudo se exageran y se describen de tal manera que desaniman a las mujeres empresarias. Pero al mismo tiempo, las mujeres son conscientes de que tienen que manejar las finanzas cotidianas, incluso si su empresa es pequeña. Cuanto más puedan usar herramientas financieras, más oportunidades tendrán sus empresas de sobrevivir y crecer, y probablemente tengan más éxito y sean más rentables.

Objetivos

El módulo 3.4 introduce conceptos, términos y herramientas clave de gerencia financiera para posibilitar que las mujeres con niveles bajos de formación manejen su dinero. Una vez que las mujeres empresarias saben qué son los costos, podrán fijar los precios aplicando lo aprendido. El módulo ofrece herramientas financieras básicas para poder crear una empresa sólida y buscar servicios financieros con intermediarios locales y bancos.

Ejercicios

- 18.** La administración del dinero
- 19.** Cálculo de costos y fijación de precios
- 20.** Herramientas de contabilidad

Ejercicio 18. La administración del dinero

Objetivo

Entender la importancia de administrar el dinero y llevar la contabilidad.

Duración

60 minutos

Disposición del salón

En forma de U.

Materiales y preparación

- Prepare dos encabezados: “El presupuesto personal y familiar” y “El presupuesto de la empresa”, en tarjetas para colocarlas en el rotafolio o en las pizarras.
- Tarjetas y marcadores de colores.

Rotafolios

Herramienta de formación 41: El “presupuesto personal y familiar” y el “presupuesto de la empresa”.

Hojas informativas

Herramienta de formación 42: Administrar el dinero.

Sesiones relacionadas

- Todos los ejercicios del módulo 3.4: Finanzas.
- Módulo 2.2: El entorno empresarial: Ella no está sola.
- Módulo 4: Personas, organización y gestión.

Notas para el equipo de formación

Este ejercicio consiste en un debate de preguntas y respuestas en plenario. El equipo de formación debe facilitar el debate en función de la capacidad, experiencia y ritmo de aprendizaje de las participantes. No sobrecargue a las participantes con demasiada información.

Solicite ejemplos basados en su experiencia, y úselos para presentar los nuevos conceptos y términos financieros. Una formadora dirigirá el debate mientras otra anota en un rotafolio la información que aportan las participantes y los términos financieros clave y sus símbolos correspondientes. Al final del ejercicio, en la conclusión, haga referencia a los ejemplos y experiencias que las participantes compartieron durante los pasos anteriores.

Plan de la sesión

Paso 1 - 20 minutos

Presente los objetivos de la sesión. Comience preguntando a las participantes: **¿Para qué necesita dinero?** Ellas darán respuestas relacionadas con los gastos personales (comprar alimentos para la familia, matrícula escolar) y los gastos de la empresa (abastecimiento o materias primas, transporte para ir al mercado). El equipo de formación anota las respuestas en tarjetas y las pone al azar en la pizarra.

Pregunte a las participantes: ¿Cuáles gastos son para la familia y cuáles para la empresa? Reorganice las tarjetas en dos columnas “Presupuesto personal y familiar” y “Presupuesto de la empresa”, siguiendo las instrucciones de las participantes.

Pregúnteles: ¿Les parece importante mantener el dinero de la empresa separado del dinero para la familia? ¿Por qué?

Explique que es importante hacer una distinción entre el dinero que se necesita “para usted/su familia” y el dinero que se necesita “para su empresa”. ¡La mayoría de las pequeñas empresarias dicen que las “finanzas” son su principal problema! Sin embargo, si se examina de cerca cómo se gasta el dinero, es posible darse cuenta de que hay muchos “agujeros” o “filtraciones” porque muchos hombres y mujeres de negocios no hacen una clara distinción entre el “presupuesto personal o familiar” y el “presupuesto de la empresa”.

Explique que es importante saber para qué se necesita dinero mostrando la herramienta de formación 41 sobre estos dos “presupuestos”. Ofrezca algunos ejemplos más sobre tipos de gastos de la familia y de la empresa.

La mujer empresaria

Usted y su familia	La empresa
Dinero utilizado para la alimentación de la familia y para artículos personales.	Dinero utilizado para comprar materiales, suministros, equipo, etc.
Dinero utilizado para las necesidades y obligaciones de la familia, los hijos y amigos (por ejemplo: hospital, matrícula escolar, gastos personales de un buen amigo, etc.).	Dinero necesario para pagar salarios y otros gastos laborales (por ejemplo: protección social, seguro médico, pensiones, etc.).
Dinero utilizado para recreación/esparcimiento, comprar una TV, etc.	Dinero utilizado para comprar máquinas, computadora, etc.
Efectivo guardado en un lugar seguro de la casa o cuenta bancaria a su nombre.	Efectivo guardado en un gaveta del negocio, sistema de ahorro o en una cuenta bancaria del negocio.

Paso 2 - 20 minutos

Pregunte a las participantes **cómo controlan el efectivo que entra y que sale de sus empresas**. Trate de conseguir distintos tipos de experiencias: algunas personas llevan el control de memoria. Otras guardarán recibos pero no los incluirán en un sistema de registro. Es posible que los propietarios de pequeñas tiendas registren las ventas y/o las cantidades compradas o vendidas a crédito. Algunas mujeres empresarias experimentadas y establecidas podrían tener ya un sistema elaborado de contabilidad.

Comente las ventajas y los problemas de controlar las finanzas de las empresas. Las participantes pueden analizar el tema en parejas o pequeños grupos durante cinco minutos y, a continuación, realizar un debate en el plenario. Resuma los problemas (falta de habilidades, falta de tiempo, trabajo aburrido, sin dinero para formarse o contratar a alguien para hacerlo). Realice un listado de las ventajas y beneficios de una contabilidad sencilla:

- Sabe cuánto dinero entra y sale de su empresa.
- Puede revisar sus gastos periódicamente.
- Puede controlar mejor su efectivo (planificar a futuro y presupuestar).
- Puede controlar cuánto ha vendido (volumen de ventas).
- Puede ver en cualquier momento quién le debe dinero.
- Puede revisar si se ha perdido o le han robado dinero.

Resumiendo, **USTED LO PUEDE LOGRAR**. El mensaje clave es que hay maneras sencillas de controlar las transacciones en efectivo ¡sin ser contadora!

Paso 3 - 10 minutos

Cómo acceder a recursos financieros: Esta es una pregunta que hacen muchos emprendedores, ya que ven las “finanzas” como el “problema número 1”. Hable sobre lo siguiente con las participantes: Antes de solicitar un préstamo, piense detenidamente sobre los siguientes puntos o preguntas:

- **En lugar de pedir un préstamo es posible usar nuestros propios recursos** (individuales, familiares y/o de grupo):
 - ¿Tenemos ahorros o depósitos bancarios (ahorros personales o de un grupo)?
 - ¿Tenemos acceso a préstamos informales de la familia y amigos?
 - ¿Podemos de alguna manera ahorrar dinero en la empresa o en el hogar para invertir en la empresa?
 - ¿Tenemos ganancias o ingresos en la empresa?
- **Cuándo asumir un préstamo:**
 - ¿Usted realmente necesita un préstamo o puede movilizar sus propios recursos? Un préstamo es una deuda, y esto siempre es una carga financiera para la empresa. Así que si necesita un préstamo, tenga en cuenta que implica costos. Además de las tasas de interés, hay otros costos tales como tasas de solicitud, tasas de administración bancaria y fluctuaciones en los tipos de cambio de la moneda local, por lo que los costos de un préstamo pueden aumentar con el tiempo.

- Obtener un préstamo puede ser un proceso difícil y largo, especialmente en las zonas rurales y, sobre todo, para las mujeres. La experiencia demuestra que muchos programas de microcrédito se enfocan en los clientes “más fáciles”: quienes saben cómo solicitarlo y pueden devolverlo.

Paso 4 - 10 minutos

Resuma los puntos principales de esta sesión de preguntas y respuestas sobre la administración del dinero, y resalte algunas lecciones clave:

- Muchos emprendedores consideran el acceso a las finanzas su mayor problema, y realmente así es en la práctica. Sin embargo, lo que a menudo resulta difícil no es tanto la falta de acceso sino la **administración de las finanzas**. Esta es también una de las razones más comunes del fracaso empresarial.
- El propietario o propietaria de una empresa necesita tener control sobre el flujo del “dinero que entra” y del “dinero que sale” en su empresa; si no, no tendrá éxito.
- Distinga entre el “presupuesto personal o familiar” y el “presupuesto de la empresa”, y mantenga dos presupuestos separados; de lo contrario, es muy probable que su empresa no tenga éxito.
- Muchas empresas pequeñas y sencillas pueden arreglárselas sin contabilidad escrita. Cuando la empresa crece y trabaja con más personas (en una empresa familiar o asociativa), se deben tener registros básicos.

Distribuya la hoja informativa Administrar el dinero (herramienta de formación 42).

El “presupuesto personal y familiar” y el “presupuesto de la empresa”



Administrar el dinero

¿Por qué controlar el efectivo entrante y saliente de la empresa?

Los beneficios de una contabilidad sencilla:

- Sabe cuánto dinero entra y sale de su empresa.
- Puede controlar mejor el efectivo (planificar a futuro y presupuestar).
- Puede controlar cuánto ha vendido (volumen de ventas).
- Puede revisar los gastos periódicamente (dar seguimiento a los costos).
- Puede ver en cualquier momento quién le debe dinero.
- Puede revisar si se ha perdido o le han robado dinero.



Ejercicio 19. Cálculo de costos y fijación de precios

Objetivos

- Entender cómo calcular el costo de un producto o servicio.
- Saber cómo fijar precios.

Duración

130-150 minutos

Disposición del salón

En forma de U.

Materiales y preparación

El resultado del trabajo en grupo del ejercicio 16 debe estar disponible para los pasos 1 y 4 en este ejercicio. Se utilizarán en este ejercicio las listas con lo necesario para preparar la limonada.

Rotafolios

- Herramienta de formación 43: Tabla para calcular el costo y precio unitario: En blanco.
- Herramienta de formación 44: Tabla para calcular el costo por unidad: Ejemplo de la producción de limonada.

Sesión relacionada

Módulo 3.3, ejercicio 16: Todo lo que necesita para crear un producto o servicio.

Plan de la sesión

Paso 1 - 30 minutos

Recuerde la experiencia del ejercicio 16 del módulo 3.3: Se ofreció una demostración del funcionamiento de una empresa de producción y una de servicios. Pregunte a las participantes cuáles son los insumos o factores de costo principales (materiales, trabajo y herramientas/equipo).

Muestre las listas de materiales, trabajo y herramientas/equipo para la producción de limonada realizado por las participantes en el ejercicio 16.

Pregunte si en la producción y venta de limonada la emprendedora incurre en otros gastos. ¿Cuáles? Tasa de registro de la empresa, impuestos, alquiler, intereses sobre préstamos, electricidad, agua, transporte, publicidad y promoción, etc. Anote las respuestas en tarjetas y colóquelas todas en la pizarra. Explique que estos son gastos generales.

Vaya al paso 3 para grupos con poca experiencia empresarial. Para grupos más avanzados, explique la diferencia entre costos fijos, variables y de puesta en marcha como en el paso 2 (siguiente).

Paso 2 - 20 minutos (opcional)

Pregunte a las participantes si simplemente podemos sumar los gastos generales a los costos de materias primas, de tiempo de trabajo y de equipo para calcular el costo de producción de un vaso de limonada. (No, porque algunos costos suben cuando producimos más, mientras que otros se mantienen).

Explique la diferencia entre los costos fijos (también llamados costos indirectos), los costos variables (también llamados costos directos) y los costos de puesta en marcha:

- **Costos fijos** son costos que no varían con la cantidad de bienes o servicios producidos y vendidos (alquiler, salarios fijos). Los costos fijos sí pueden subir con el tiempo: por ejemplo, la renta/el alquiler puede subir con el tiempo, pero no tiene que ver con la cantidad que produzcamos o vendamos.
- **Costos variables** son costos que varían con la cantidad de productos o servicios producidos (materias primas, salarios de trabajadores pagados por producto o contratados específicamente para una producción o venta extraordinaria).
- **Costos de puesta en marcha** son costos en los que se incurre una sola vez al poner en marcha la empresa (cuota de registro de la empresa, cuota de apertura de una cuenta bancaria, compra de terreno).

Pida a las participantes que categoricen los diferentes costos en la pizarra como “costos fijos”, “costos variables” y “costos de puesta en marcha”. Reorganice las fichas de la pared en tres columnas.

Herramientas y equipos son costos fijos. Deben reemplazarse cuando estén viejas. Por lo tanto, se debe calcular por mes o por año el costo de reemplazo. Estos costos se llaman “costos de depreciación”.

Los distintos impuestos pueden ser costos fijos o variables. Las empresas que pagan un monto fijo mensual o anual pueden considerarlo un costo fijo. Las empresas que pagan impuestos de importación de materia prima pueden considerarlo costo variable pues aumenta con la producción. Las empresas que pagan un porcentaje de sus ganancias como “impuesto sobre beneficios” no lo incluirán en el cálculo de costos; cuando calculan las ganancias que tengan, deducen el impuesto sobre las ganancias del monto de los beneficios.

Los costos de tiempo de trabajo pueden ser fijos o variables. El tiempo que una empresaria pasa en su puesto de mercado cada día es un costo fijo. Las horas extras que invierte ella, su familia o empleados invierten produciendo limonada son costos variables.

Paso 3 - 10 minutos

Siga hablando sobre los costos de tiempo de trabajo porque las participantes deben entender que **“EL TIEMPO ES ORO”** o como se diría en inglés, *time is money* (el tiempo es dinero). Explique por qué es necesario incluir en el cálculo de costos el tiempo de trabajo tanto de la mujer empresaria como de otras personas que trabajan en la empresa:

- El tiempo que una mujer empresaria pasa en la empresa es un costo porque no puede emplear ese tiempo en otras cosas (esto se conoce como “costos de oportunidad”).

- Las mujeres tienden a considerar que el tiempo que pasan trabajando en la casa o en su empresa es “tiempo libre”. Esto no es cierto en ninguno de los dos casos. Su contribución laboral es vital para el bienestar de su familia y también es necesaria para el éxito de la empresa.
- Todas las mujeres empresarias deben revisar periódicamente si sus empresas producen suficiente dinero o no. No tiene sentido trabajar muy duro durante muchas horas y ganar muy poco.

Paso 4 - 30 minutos

Ponga la Tabla para calcular el costo y precio unitario: En blanco (herramienta de formación 43) en la pizarra y explique que se trata de una tabla para calcular el costo por unidad de producto (por ejemplo, de un vaso de limonada) o servicio. Ayude a las participantes a calcular el precio de un vaso de limonada.

En el ejercicio hagan el supuesto de que la empresa produce y vende 1.500 vasos de limonada mensuales y que el único costo es el de producción (por ejemplo, la limonada se vende en un supermercado y el camioncito del supermercado pasa a buscar la limonada todas las mañanas). Muestre cómo calcular el costo de la limonada.

- **Para el costo mensual de materias primas:** Invite a un participante a hacer el cálculo en la tabla.
- **Para el costo mensual de equipo y herramientas:** Muestre cómo calcular la depreciación. Por ejemplo: la depreciación mensual de un cuchillo es el precio del cuchillo dividido por el número de meses que lo podemos usar. Anote el costo de la depreciación en la tabla.
- **Para el costo mensual de tiempo de trabajo:** Invite a un participante a hacer el cálculo en la tabla.
- **Para los costos indirectos:** Muestre cómo calcular los costos indirectos (transporte, agua para limpieza etc.) y anote esos costos en la tabla.

Invite a una participante a que calcule los costos mensuales totales y el costo total por vaso de limonada.

Muestre a las participantes otro ejemplo. Imagine que esa misma mujer empresaria produce y vende los mismos 1.500 vasos al mes. Pero en lugar de vendérselos al supermercado, los vende ella en el mercado. Invierte cuatro horas diarias produciendo limonada, trasladándose al mercado y vendiéndola allá. Pida a una participante que realice los cambios necesarios en la tabla.

Resuma cómo calcular el costo por producto:

$$\begin{array}{c}
 \text{Costos} \\ \text{totales} \\ \text{mensuales} \\ = \\ \text{Costos de} \\ \text{materias} \\ \text{primas} \\ \text{mensuales} + \text{Costos} \\ \text{laborales} \\ \text{mensuales} + \text{Costos de} \\ \text{equipo} \\ \text{mensuales} + \text{Costos} \\ \text{indirectos} \\ \text{mensuales}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{c}
 \text{Costo por} \\ \text{producto} \\ = \\ \frac{\text{Costos totales mensuales}}{\text{Cantidad de productos producidos por mes}}
 \end{array}$$

Paso 5 - 30 minutos

Divida a las participantes en grupos de trabajo para hacer un cálculo de costos. Pueden usar el ejemplo de la peluquería del ejercicio 16 o el de su propia empresa.

Déjeles usar la tabla para calcular el costo y precio unitario en blanco (herramienta de formación 43), y calcular:

- El costo mensual de las materias primas
- El costo laboral mensual
- El costo mensual del equipo
- Los costos indirectos mensuales
- Los costos totales mensuales y el costo por producto

Cuando estén trabajando en los grupos, pase para observar lo que hacen y ayudarles si lo necesitan. Luego de 30 minutos, pida a los grupos que pongan las hojas de rotafolio en la pared. Revíselas una a una y, si es necesario, corrija los cálculos.

Paso 6 - 15 minutos

Haga referencia a los resultados del paso 4, y pida a las participantes que fijen un precio para un vaso de limonada. ¿Cuánto cobraremos por un vaso de limonada? ¿Cómo estableceremos el precio? Invite a las participantes a que opinen.

Exhorte a las participantes a responder. Converse hasta que se mencionen tres criterios de fijación de precios. Mencione los siguientes factores:

- Precio basado en el costo: costos reales del producto + porcentaje.
- Precio basado en la competencia: ¿Cuánto cobra la competencia?
- Precio basado en el mercado: ¿Cuánto está dispuesto a pagar o puede pagar el cliente?

Paso 7 - 15 minutos

Pida a los grupos que discutan 10 minutos y decidan:

- ¿A qué precio venderá su producto o servicio?
- ¿Cómo llegaron a este precio?

Luego de 10 minutos, pida a los grupos que presenten sus resultados.

Paso 8 - 10 minutos

En plenaria, pida a las participantes que recuerden los costos totales por vaso de limonada, y pregúnteles:

- Si venden la limonada a ese precio, ¿van a tener pérdidas?, ¿ganancias?
- ¿Cuánto dinero percibe de las ventas? (precio de venta x 1.500 vasos). ¿Cuánto le cuesta a usted producir esa cantidad de vasos? (costo total por vaso x 1.500 vasos). ¿Cuál es la peculiaridad de estos dos montos? (La misma).
- ¿Qué quiere decir salir tablas? (Total de ventas = Total de costos; es decir, no tiene ni beneficios ni pérdidas).

Indicando el precio fijado por las participantes para el vaso de limonada, pregúnteles:

- Si vende la limonada a ese precio, ¿obtendrá beneficios? (Sí) ¿Cuál será el beneficio por vaso? (Beneficio por vaso = Precio de venta – Costo total por vaso).
- ¿Cuál es el beneficio total mensual? (Beneficio por vaso x 1.500 vasos).

Paso 9 - 5 minutos

Pida a los grupos que revisen los resultados de sus ejercicios de cálculo de costos y fijación de precios, y que trabajen sobre lo siguiente: Si venden al precio decidido, ¿cuánto ganan por unidad? ¿Cuánto ganan al mes?

Deje a los grupos trabajar 5 minutos y que presenten después los resultados.

Para concluir, solicite a las participantes que repitan:

- Cómo calcular el costo de un producto/servicio.
- Cómo fijar el precio de un producto/servicio.
- Por qué es importante incluir los costos de su tiempo de trabajo en estos cálculos.

Tabla para calcular el costo y precio unitario: En blanco

PRODUCTO		PRODUCCIÓN MENSUAL	
Materia prima	Cantidad	Precio unitario	COSTO
Equipo	Precio	Número de meses de uso	
Costo laboral	Horas	Valor	
Costos indirectos			
Costos mensuales totales			
Costo por unidad			

Tabla para calcular el costo por unidad: Ejemplo de la producción de limonada

PRODUCTO: Limonada		PRODUCCIÓN MENSUAL: 1.500	
Materia prima	Cantidad	Precio unitario	COSTO
Limones	1.500	80 (por limón)	120.000,00
Azúcar	2 (kilos)	1.500 (por kilo)	3.000,00
Vasos de plástico	1.500	50 (por vaso)	75.000,00
Agua potable	375 (litros)	160 (por litro)	60.000,00
Pajitas/pajillas/ popotes/pitillos	15 (bolsas)	500 (por bolsa)	7.500,00
Equipo	Precio	Número de meses de uso	
Cuchillo	1.500	12	125,00
Exprimidor	2.100	6	350,00
Tabla	1.500	24	62,50
Jarra	5.000	12	416,67
Costo laboral	Horas	Valor	
Tiempo de trabajo	25 horas	1.000 por hora	25.000,00
Costos indirectos			
Agua para limpiar	0,5 m ³	500 por m ³	250,00
Transporte	2.000		
Costos mensuales totales			293.704,17
Costo por vaso de limonada			195,80

Ejercicio 20. Herramientas de contabilidad

Objetivos

- Reconocer la importancia de la contabilidad para administrar una empresa exitosamente.
- Aprender sobre contabilidad y herramientas de cálculo básicas para una empresa.

Duración

75-135 minutos, dependiendo del nivel educativo y el interés de las participantes.

Disposición del salón

En forma de U.

Rotafolios y hojas informativas

- Herramienta de formación 45: ¿Qué es contabilidad?
- Herramienta de formación 46: Libro de caja: En blanco.
- Herramienta de formación 47: Registro de la cuenta del cliente: En blanco.
- Herramienta de formación 48: La contabilidad de la tienda de la Sra. López.
- Herramienta de formación 49: Cuenta de ganancias y pérdidas del grupo empresarial comunitario 'Mujeres cosiendo por la vida'.
- Herramienta de formación 50: Cómo funciona la contabilidad.
- Herramienta de formación 51: El cuadro de flujo de caja.
- Herramienta de formación 52: Plan 1 de flujo de caja de la tienda de María.
- Herramienta de formación 53: Plan 2 de flujo de caja de la tienda de María.
- Herramienta de formación 54: Plan de flujo de caja: En blanco.

Sesión relacionada

Ejercicio 18: La administración del dinero.

Preparación

Para el paso 1 del ejercicio, traiga libros de contabilidad reales (ejemplos de las empresas de las formadoras y/o las participantes: individuales, familiares o asociativas).

Notas para el equipo de formación

Este ejercicio familiariza a las participantes con herramientas de contabilidad y administración financiera. No incluye ejercicios de cálculo para las cuentas de ganancias y pérdidas o de flujo de caja (estas están disponibles en otras fuentes tales como el **Inicie y Mejore su Negocio** (IMESUN) de la OIT y otros manuales de formación empresarial). Las participantes deben contar con habilidades funcionales de alfabetización para entender las cifras utilizadas en los ejemplos de la cuenta de ganancias y pérdidas y los planes de flujo de caja. Si hay personas interesadas en aprender más sobre dichas herramientas, infórmeles sobre oportunidades de formación y libros de texto sobre contabilidad hechos en el país y disponibles en su zona.

Distribuya la Guía de consulta rápida: Términos empresariales y financieros (en anexo) a las participantes y use las ilustraciones de esta guía al explicar nuevos conceptos y términos para que las participantes con dificultades de la lectura puedan memorizarlos.

Plan de la sesión

Remítase al ejercicio 18: La administración del dinero, en el que las participantes comentaron formas de controlar el dinero.

Paso 1 - 20 minutos

¿Qué es contabilidad? Presente el tema preguntando qué saben las participantes sobre contabilidad y si ellas actualmente llevan registros o lo han hecho antes. Anime a las participantes a compartir hasta los métodos más rudimentarios de “controlar” adónde se va el dinero. También con grupos de bajo nivel educativo, busque ilustraciones relacionadas con el conocimiento y las experiencias locales. Presente la herramienta de formación 49 en un rotafolio.

Llevar la contabilidad significa anotar:

- Cuánto dinero recibe su empresa.
- Cuánto dinero paga su empresa a otros.
- Cuánto le deben otros a usted.
- Cuánto le debe usted a otros.

Dé ejemplos de dinero que entra y sale de la empresa. Pregunte a las participantes sobre las ventajas de llevar registros (contabilidad) y cómo estos registros pueden ayudar a la empresa (ya sea individual o asociativa). Resuma el debate de la siguiente manera:

- **La contabilidad le ayuda a controlar el efectivo:** Los registros muestran cuánto dinero debería tener la empresa en determinado momento. Use la contabilidad para asegurarse de que el dinero no desaparezca o no deje de contabilizarse.
- **La contabilidad le muestra A USTED cómo va la empresa:** Los registros le ayudan a darse cuenta de problemas antes de que sea tarde. Use la contabilidad para averiguar si algo no funciona, si los costos están muy altos, si las ventas están bajando, si hay fugas (que usted u otra persona estén dándole un mal uso al dinero) y demás.
- **La contabilidad le muestra A OTROS cómo va la empresa:** Usted debe tener una contabilidad correcta para solicitar un préstamo o pagar sus impuestos. Use la contabilidad para mostrar que todo está en orden y que controla la empresa.
- **La contabilidad le ayuda a planificar a futuro:** Los registros mostrarán qué tan bien funcionaba su empresa anteriormente y qué tan bien está funcionando ahora. Al conocer las fortalezas y debilidades de su empresa, puede planificar apropiadamente para el futuro.
- **La contabilidad le ayuda tener presente a los deudores y los acreedores:** Los registros le ayudan a saber lo que debería percibir de sus clientes así como sus nombres. También le ayudan a recordar lo que usted debe a otros (sus proveedores, por ejemplo).

La contabilidad debe ser lo más simple posible. Explique que en el sistema se debe incluir únicamente la información necesaria para la administración financiera, ¡nada más!

Con grupos de bajos niveles de formación, pregúnteles si luego de la formación cuentan con el apoyo de alguien (hijo o hija, esposo, familiar, amiga, socia) que les pueda apoyar con la contabilidad. Anímelas a aprender o mejorar en lectura, escritura y cálculo.

Paso 2 - 20 minutos

Avisé a las participantes de que van a realizar entradas en el libro de caja. Muestre las herramientas 46 (Libro de caja) y 47 (Registro de la cuenta del cliente), y explique cada columna. Los montos en este ejemplo deben adaptarse a la moneda local.

Dé algunos ejemplos como los siguientes:

- El lunes de semana pasada una mujer vendió 10 limones por un precio de 10.000 en efectivo.
- El mismo día, la mujer gastó 3.000 en bolsas de plástico.
- Un día después, vendió 100 limones por 60.000 a un restaurante, que pagará dentro de 5 días.
- El sábado, el restaurante pagó los 60.000.

Muestre cómo hacer las entradas. Explique que en cualquier momento la mujer puede saber la cantidad de dinero con el que cuenta.

Presente más ejemplos e invite a una participante a hacer las entradas, y corrija lo que sea pertinente.

Nota: Ejemplos que contengan compras/ventas en efectivo y a crédito harán entender cómo funciona el registro de cliente. Sin embargo, los ejemplos pueden ser complicados para algunos grupos. Si es así, debe comenzar con transacciones en efectivo, y una vez que las participantes hayan comprendido cómo funciona el libro de caja, se procede con las compras/ventas a crédito.

Anime a las participantes a consultar sobre cómo mantener registros, y adecue su respuesta al público.

Paso 3 - 20 minutos

Distribuya copias de las herramientas de formación 46 (Libro de caja: En blanco), 47 (Registro de la cuenta del cliente: En blanco) y 48 (La contabilidad de la tienda de la Sra. López). Explique este tema más a fondo en la herramienta de formación 49, y haga las aclaraciones que le soliciten. Los montos en este ejemplo deberían adaptarse a la moneda local.

Deje a las participantes trabajar en parejas durante 20 minutos. Pida que llenen el libro de caja y el registro de la cuenta del cliente con los datos de la herramienta de formación 48. Pida a una pareja que presente los resultados en la pizarra. Pregunte a las participantes si tienen alguna duda o pregunta.

Paso 4 - 60 minutos (opcional)

Si las participantes tienen un nivel más avanzado, debe presentar el libro de contabilidad, la libreta/cartilla de ahorro, los recibos y la cuenta de ganancias y pérdidas. Explique las herramientas básicas de contabilidad (vea más adelante) e invite a las participantes a elegir cuáles les gustaría empezar a utilizar en sus respectivas empresas.

1. Libreta/cartilla bancaria: Si usted tiene una cuenta con un banco o cooperativa de crédito y ahorro, usted necesita controlar los cambios en su libreta/cartilla bancaria.

Nota: Si usted pasa dinero en efectivo de la empresa a su cuenta bancaria, debería anotarlo en su libro de contabilidad como “dinero que sale” y en su libreta como “dinero que entra”.

2. Registro de la cuenta del cliente: Muestre el ejemplo del registro de una cuenta del cliente en un rotafolio, y explíquelo. En él debe señalar las ventas a crédito cada vez que un cliente le debe dinero. También anote al recibir un pago de este cliente.

En su registro de la cuenta del cliente use una sección (o página) para cada cliente. Si usted tiene clientes regulares que compran mucho, puede mantener un libro por separado para ellos.

3. Comprobantes de pago: Los comprobantes de pago son la prueba escrita de una transacción, incluso de pequeñas sumas tales como sellos postales o ventas en efectivo. Algunos ejemplos son:

- copias de facturas que usted les da a los clientes cuando le compran;
- comprobantes o facturas que usted recibe cuando compra bienes o materias primas;
- recibos del pago del alquiler o la electricidad.

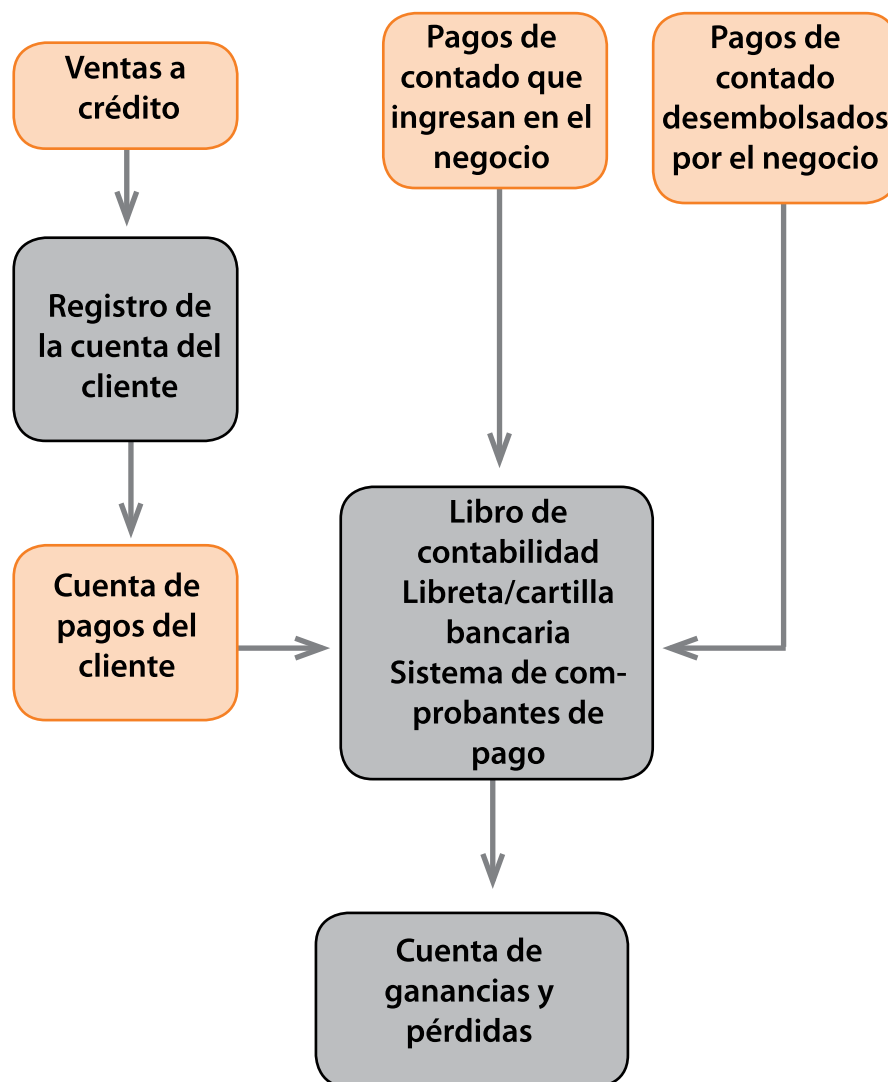
Si no hay prueba escrita, debe anotar los detalles de la transacción en una hoja de papel: cuándo, quién, qué y cuánto dinero ingresó o salió. Si hay problemas en la contabilidad, los recibos le ayudarán a encontrar dónde están los errores, porque ellos son “la prueba” de lo que ocurrió (la transacción).

Asigne a cada recibo un número (núm. 1 = primera entrada del año, y así sucesivamente). Después de registrar todos los recibos en el libro de contabilidad, archívelos de forma consecutiva.

4. Cuenta de ganancias y pérdidas: Para ver cómo le está yendo a su empresa, use la información del libro de contabilidad para preparar una cuenta de ganancias y pérdidas:

- Una cuenta de ganancias y pérdidas muestra las ganancias y pérdidas totales de un período por rubros tales como ventas, compras de materiales, salarios y otros gastos. Estos aparecen como una cifra en la cuenta de ganancias y pérdidas, y representan todas las transacciones del período correspondiente.
- Para completar la cuenta de ganancias y pérdidas, debe restar todos los costos a las ventas. Cuando las ventas son mayores que los costos, es probable que su empresa esté teniendo **ganancias**. Cuando las ventas son menores que los costos, es probable que su empresa esté teniendo **pérdidas**.
- Toda empresa grande debería tener una cuenta de ganancias y pérdidas a final de año. Algunas empresas también hacen cuentas de ganancias y pérdidas mensuales, trimestrales o semestrales.
- Muestre el ejemplo de cuenta de ganancias y pérdidas de la empresa comunitaria “Mujeres cosiendo por la vida” (herramienta de formación 49), y revise las cifras.

Después de discutir estas herramientas clave de contabilidad, muestre a las participantes el gráfico de flujo. Cómo funciona la contabilidad para que tengan una idea del sistema general de contabilidad (herramienta de formación 50).



Paso 5 - 20 minutos (opcional)

Explique que muchas empresas usan un plan de flujo de caja. Esto es un pronóstico que muestra cuánto efectivo prevé usted que ingrese o salga de la empresa semanal o mensualmente. Le ayuda a asegurarse de que su empresa no se quede sin efectivo en ningún momento.

Muestre el Cuadro de flujo de caja (herramienta de formación 51), y explíquelo así: Un plan de flujo de caja se elabora generalmente para cubrir varios meses: 3-12 meses. Contiene varias entradas para el efectivo en caja y varias entradas para el retiro de efectivo.

El cuadro de flujo de caja*

Entrada de efectivo:

- efectivo al comienzo del mes
- entrada de efectivo de ventas
- cualquier otra entrada de efectivo

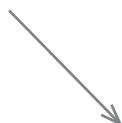
Salida de efectivo:

- por costos materiales directos
- por costos laborales directos
- por costos indirectos
- por inversiones planificadas (por ejemplo, equipo)
- cualquier otra razón

TOTAL ENTRADA DE EFECTIVO

menos

TOTAL SALIDA DE EFECTIVO



Remanente de efectivo al final del mes

Como empresaria, debe asegurarse de tener suficiente efectivo para pagar gastos. Aunque durante todo un año su empresa tenga ganancias, podría encontrarse sin suficiente efectivo en algún momento. Pida a las participantes algunos ejemplos, y resúmalos así:

- Usted tiene que comprar bienes o materias primas para poder hacer sus productos antes de venderlos. Esto significa que el dinero invertido sale antes de que entren ganancias.
- Usted vende productos a crédito: sus clientes le compran productos pero le pagan después.
- Usted debe pagar el alquiler o la patente municipal al principio del año, lo que provoca también que el efectivo salga antes de que haya ganancias.

Para saber si tendrá suficiente efectivo durante el año es útil hacer un plan de flujo de caja como el que preparó María para su tienda. Muestre el primer plan de flujo de caja de María (herramienta de formación 52), y coméntelo. Pregunte a las participantes si siempre habrá suficiente efectivo en este negocio. La respuesta es que no, porque ella permite a los clientes comprar a crédito.

Invite a las participantes a identificar la utilidad de hacer planes de flujos de caja y resúmalos así:

- Sabe de antemano que tendrá insuficiente efectivo.
- Tiene mayor control sobre el flujo de caja (entrada de efectivo – salida de efectivo).
- Puede prever y resolver problemas de flujo de caja antes de que ocurran.
- Puede tener efectivo disponible cuando lo necesite.

* En este cuadro de flujo de caja, el efectivo significa tanto el dinero real (billetes y monedas) como el dinero en la cuenta bancaria de su negocio.

Paso 6 - 20 minutos (opcional)

Deudores y acreedores: Presente los conceptos de deudores y acreedores:

- **Deudores:** Quienes deben dinero al negocio (o por cobrar).
- **Acreedores:** Personas/ empresas a quienes el negocio les debe dinero (o por pagar).

Discuta cuáles son los efectos de deudores y acreedores, y cómo puede verlo en su plan de flujo de caja. Regrese al ejemplo de la tienda de María. En marzo no había suficiente efectivo en el negocio. Muestre a las participantes el segundo plan de flujo de caja de María (herramienta de formación 53): Imagine que todos los deudores de María le pagan un mes antes. ¿Habría siempre suficiente efectivo en el negocio? ¡Sí! ¿Tiene el negocio más ganancias? ¡No! (A no ser que María fuera capaz de cobrar intereses a quienes nunca pagan a tiempo). Informe a las participantes de que las ventas a crédito son la principal razón del fracaso de los negocios, porque mucha gente no paga sus deudas. Distribuya una copia del Plan de flujo de caja: En blanco (herramienta de formación 54) si las participantes están interesadas.

Paso 7 - 15 minutos

En conclusión, resuma las lecciones principales sobre gestión financiera.

- **Lleve un sistema de contabilidad.** Revise periódicamente si la suma de efectivo en su negocio corresponde con la de su libro de contabilidad.
- **Realice estos ejercicios financieros continuamente.** Mantenga su sistema de contabilidad actualizado y revise periódicamente si está teniendo ganancias y si tendrá suficiente efectivo para las siguientes semanas o meses.

¿Qué es la contabilidad?






Llevar la contabilidad significa anotar:

- Cuánto dinero recibe su empresa.
- Cuánto dinero desembolsa su empresa.
- Cuánto dinero le adeudan diferentes personas.
- Cuánto dinero adeuda usted a otras personas.



Libro de caja: En blanco

Fecha	Operación/ Transacción	 Egreso de dinero	 Ingreso de dinero	 Balance

Registro de la cuenta del cliente: En blanco

Cliente:

Fecha	Detalle	Cantidad	Ventas a crédito	Cantidad pagada	Balance	Firmas

Fuente: Adaptado del ejemplo de Improve Your Business (IYB) Basics de la OIT.

La contabilidad de la tienda de la Sra. López

Cuando la Sra. López abrió su tienda el primero de septiembre por la mañana, tenía 300.000 en efectivo.

- 1/9:** La Sra. López vendió mermeladas al restaurante del Sr. Pérez por 70.000. El Sr. Pérez le pagó 20.000 en efectivo, y le pagará los 50.000 restantes otro día.
- 2/9:** La Sra. López pagó 150.000 al comprar fresas para la producción de mermelada.
- 2/9:** La Sra. López vendió mermeladas por un valor de 40.000.
- 3/9:** La Sra. López vendió mermeladas al restaurante del Sr. Pérez a crédito.
- 4/9:** El Sr. Pérez pagó a la Sra. López 70.000.

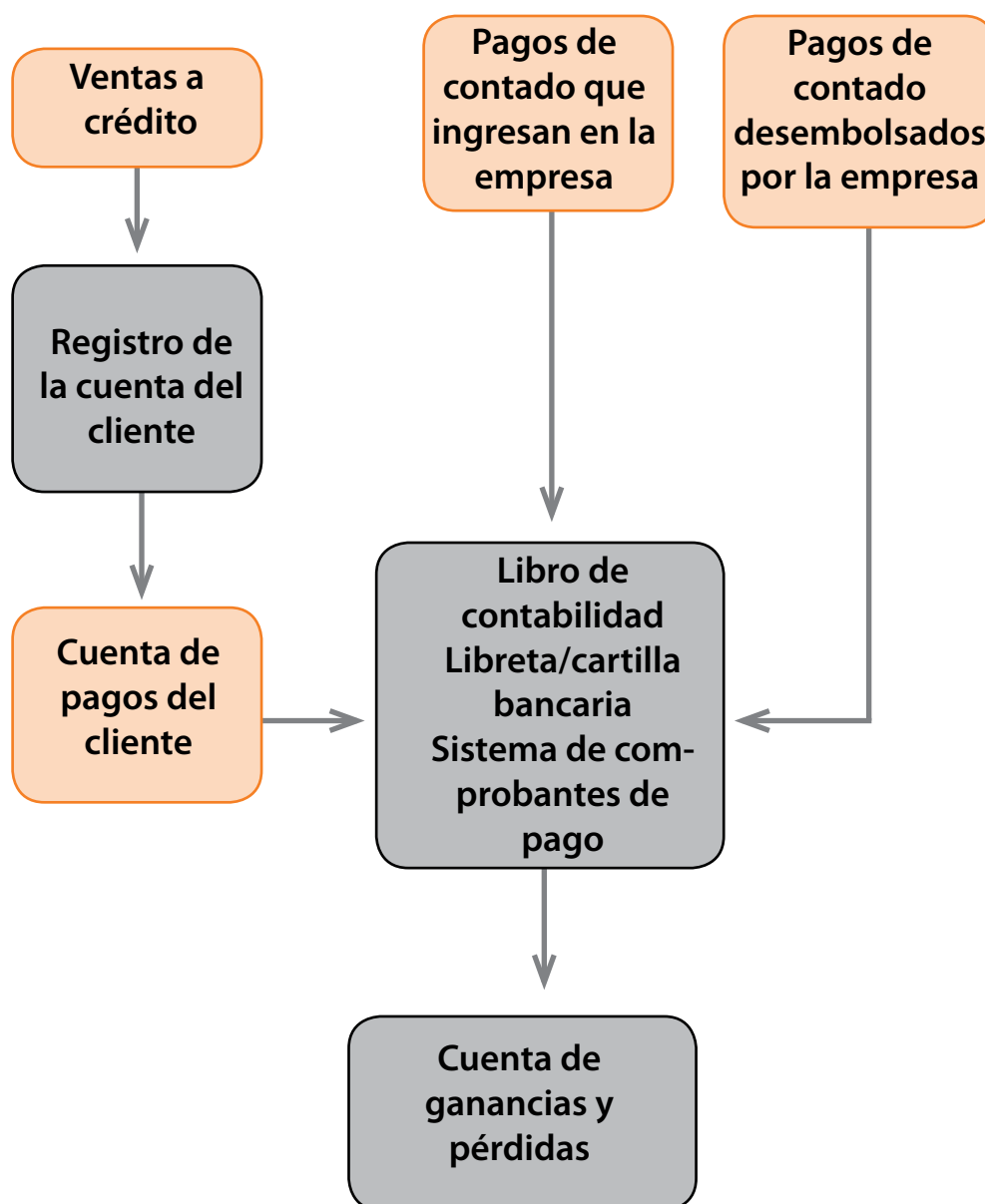


Cuenta de ganancias y pérdidas del grupo empresarial comunitario “Mujeres cosiendo por la vida”

Pérdidas	Ganancias
Materiales 2.000	Ventas 5.835
Salarios 2.300	
Electricidad y agua 30	
Transporte 700	
Pérdidas totales 5.030	



Cómo funciona la contabilidad





* En este cuadro de flujo de efectivo, efectivo significa ambos: el dinero actual (billetes y monedas) y el dinero que está en la cuenta bancaria de la empresa.

Plan 1 de flujo de caja de la tienda de María

	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	Dinero disponible al principio del mes (balance inicial)	7.000	5.400	3.800	-2.300	2.400	1.350
	Ventas en efectivo	7.500	6.000	6.000	6.000	7.500	12.500
	Efectivo por ventas a crédito	-	2.500	2.000	2.500	2.500	1.500
	Otros ingresos	-	-	-	12.000	-	-
	Total de ingresos del mes	14.500	13.900	11.800	18.200	12.400	15.350
Egresos	Compras en efectivo	2.000	3.000	4.000	3.000	3.000	5.000
	Efectivo pagado por compras a crédito	-	-	500	750	1.000	750
	Salarios	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
	Renta	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	Pago de préstamo	-	-	1.000	-	-	1.000
	Intereses del préstamo	600	600	600	550	550	550
	Otros	1.500	1.500	3.000	6.500	1.500	3.000
	Total de egresos del mes	9.100	10.100	14.100	15.800	11.050	15.300
	Dinero a fin de mes (balance final)	5.400	3.800	-2.300	2.400	1.350	50

Fuente: Improve Your Business (IYB) Handbook (3a edición 1991), The Cash Flow Budget.

Plan 2 de flujo de caja de la tienda de María

Imagine que todos los deudores pagaron un mes antes:

	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	Dinero disponible al principio del mes (balance inicial)	7.000	7.900	5.800	200	4.900	2.850
	Ventas en efectivo	7.500	6.000	6.000	6.000	7.500	12.500
	Efectivo por ventas a crédito	2.500	2.000	2.500	2.500	1.500	-
	Otros ingresos	-	-	-	12.000	-	-
	Total de ingresos del mes	17.000	15.900	14.300	20.700	13.900	15.350
Egresos	Compras en efectivo	2.000	3.000	4.000	3.000	3.000	5.000
	Efectivo pagado por compras a crédito	-	-	500	750	1.000	750
	Salarios	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
	Renta	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	Pago de préstamo	-	-	1.000	-	-	1.000
	Intereses del préstamo	600	600	600	550	550	550
	Otros	1.500	1.500	3.000	6.500	1.500	3.000
	Total de egresos del mes	9.100	10.100	14.100	15.800	11.050	15.300
	Dinero a fin de mes (balance final)	7.900	5.800	200	4.900	2.850	50

Plan de flujo de caja: En blanco

	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	Dinero disponible al principio del mes (balance inicial)						
	Ventas en efectivo						
	Efectivo por ventas a crédito						
	Otros ingresos						
	Total de ingresos del mes						
Egresos	Compras en efectivo						
	Efectivo pagado por compras a crédito						
	Salarios						
	Renta						
	Pago de préstamo						
	Intereses del préstamo						
	Otros						
	Total de egresos del mes						
	Dinero a fin de mes (balance final)						

Fuente: Improve Your Business (IYB) Handbook (Manual de cómo Mejorar Su Negocio) (3a edición, 1991), The Cash Flow Budget (El presupuesto de flujo de caja).

Módulo 4.

Personas, organización y gestión



Módulo 4.1

Gestión de sí misma y de otras personas

Contenido clave

La gente es el recurso más importante para una empresa u organización. Las personas administran y organizan siguiendo diferentes estilos de gestión y experiencias. Muchas mujeres son excelentes gerentas de negocios. Sin embargo, sus talentos y competencias como gerentas son muchas veces subutilizados. En los programas de formación para mujeres empresarias con bajo nivel educativo, la organización y gestión a menudo se ha descuidado, al presuponer que no necesitan habilidades de gestión.

Objetivos

El módulo 4.1 pretende incrementar la conciencia y confianza de las mujeres empresarias en sí mismas para actuar como gerentas y líderes en la empresa y mejorar el uso de los recursos, habilidades y motivación personal y de otras personas en sus negocios.

Ejercicios

- 21.** La gestión de sí misma y el trabajo en equipo
- 22.** La empresa familiar: Compartir el trabajo, la toma de decisiones y los ingresos

Ejercicio 21. La gestión de sí misma y el trabajo en equipo

Objetivos

- Ayudar a las mujeres empresarias a aumentar la confianza en sí mismas para dirigir sus empresas.
- Ayudar a las participantes a elegir, de manera informada, el estilo de liderazgo.

Duración

75 minutos

Disposición del salón

- En forma de U para el plenario.
- Pequeños grupos sentados en mesas o en el piso con espacio para trabajar durante el paso 3.

Materiales y preparación

- Rotafolios y pizarras.
- Todos los materiales que fueron usados en el taller: rotafolios usados; cajetillas de fósforos; materiales decorativos disponibles en el salón; tijeras; hilo o cordón; cinta adhesiva (*masking tape*) o cualquier otro material adhesivo. Un juego más o menos idéntico de estos materiales para cada grupo.

Rotafolios

- Herramienta de formación 55: Listado de habilidades clave de gestión.
- Herramienta de formación 56: Formulario de revisión para la gestión de la construcción de la torre.

Sesiones relacionadas

- Módulo 1.2: Promoción de la igualdad de género: El ciclo de vida de las personas y las empresas, ejercicio 4.
- Módulo 2.1: La mujer empresaria: Ella lo puede lograr, ejercicio 5.

Plan de la sesión

Paso 1 - 5 minutos

Las mujeres son a menudo buenas gerentas. Hacen muchas cosas al mismo tiempo. Solicite a las participantes que describan todas las obligaciones y tareas que generalmente asumen durante un día, desde que se despiertan hasta que se acuestan, incluyendo todas las actividades domésticas y productivas. Anote en un rotafolio todos los ejemplos de las tareas que mencionen.

Paso 2 - 30 minutos

Divida a las participantes en pequeños grupos de 5-6 personas. Explique que tendrán la oportunidad de probar sus propias habilidades de gestión y liderazgo en el grupo. Se les pide construir juntas una torre de papel con los materiales suministrados. La calidad de sus torres se calificará siguiendo tres criterios:

- **Altura:** Cuanto más alta la torre, mejor.
- **Fortaleza:** Cuanto más fuerte la torre, mejor.
- **Creatividad:** ¿Qué tan creativo es el producto final?

Diga que cada grupo debe nominar a una líder de equipo, a la responsable del trabajo del equipo. Durante cinco minutos el equipo puede hablar de sus objetivos y estrategia. Luego, distribuya los materiales de construcción, y dé la señal de **COMIENCEN** o **YA**. El tiempo asignado para construir la torre es de veinte minutos.

Paso 3 - 10 minutos

Pida a todos los grupos que se detengan cuando el tiempo se cumpla. El equipo de formación hará la primera evaluación y determinará los puntos fuertes y débiles de cada torre basándose en los criterios de selección anteriores.

Pregunte a las líderes cómo se sienten:

- ¿Asignó tareas a diferentes miembros del grupo?
- ¿Usted también trabajó en la torre o prefirió supervisar el proyecto?
- ¿Las personas hicieron lo que usted les dijo?
- ¿Se aseguró de que todas estuvieran trabajando?

Luego, pregunte a las participantes cómo se sienten:

- ¿Está usted satisfecha con la torre de papel de su grupo?
- ¿Cómo se administraron las tareas en el grupo durante la construcción de la torre?
- ¿Qué les ayudó o impidió lograr el objetivo?
- ¿Qué puede decir sobre el papel de su líder de equipo y los miembros del grupo durante la construcción de la torre? ¿Estuvo satisfecha con su estilo de gestión y el trabajo en grupo? ¿Por qué sí o por qué no?

Anote los comentarios poniendo el formulario de revisión (herramienta de formación 56) en la pizarra o rotafolio para anotar las opiniones de las participantes. Este paso funciona mejor con dos formadoras: una dirige el debate mientras la otra llena el formulario.

Invite a todas las participantes a seleccionar una (o más) "torres ganadoras". Genere un debate sobre si los estilos de gestión se reflejaron en los resultados.

Paso 4 - 25 minutos

Destaque los aprendizajes clave que muestran la “receta para el éxito” de la gestión; por ejemplo: apostar por la división de tareas, trabajo en grupo, usar las fortalezas individuales, supervisar el flujo de trabajo, etc.

Resuma los comentarios repasando la lista de habilidades de gestión clave. Como gerenta, usted tendría que:

- Tomar la iniciativa.
- Tener una visión y establecer metas.
- Establecer un plan sistemático para alcanzar objetivos.
- Estar motivada para lograr resultados que le llevarán a alcanzar los objetivos.
- Ser práctica.
- Establecer objetivos de manera sistemática.
- Tomar riesgos calculados: recoger información y seleccionar la mejor alternativa.
- Ser capaz de aprovechar las oportunidades y ser flexible.
- Involucrar a otras personas en la realización de la tarea: cooperación, coordinación, delegación, confianza.
- Ser honesta y rendir cuentas.
- Generar solidaridad entre los grupos e interés en el negocio, la familia, la comunidad y la sociedad.
- Otras habilidades señaladas por las participantes.

Pregúnteles si ven alguna diferencia entre las características de gestión y los estilos de hombres y mujeres, teniendo en cuenta la lista dada anteriormente. Surgirán estereotipos de género comunes: los hombres son buenos en liderazgo, establecer objetivos y tomar riesgos; y las mujeres son buenas en cooperación, relaciones, cuidado, rendición de cuentas y honestidad. Explique lo siguiente:

- Estos estereotipos de género están relacionados con valores sociales sobre lo que las mujeres y los hombres deberían hacer bien en su sociedad. Sobre ellos se socializa, educa y cría a niñas y niños.
- Una buena gestión exige la combinación de las características “masculinas” y “femeninas” mencionadas anteriormente: todas las buenas gerentas deberían contar con ellas.
- Por lo tanto, a menudo hombres y mujeres deben aprender las habilidades que les faltan para convertirse en buenas gerentas.
- Pida a las participantes que enumeren sus habilidades de gestión y liderazgo y las áreas en las que les gustaría mejorar. Anime a las participantes a enfocarse en sus fortalezas, y no tanto en las debilidades que deben superar.

Paso 5 - 15 minutos

Presente los dos estilos de gestión que han sido comunes en diferentes tipos de empresa:

Estilos de gestión

Estilo de gestión tradicional/jerárquica	Énfasis en alcanzar los objetivos – ¡no importa cómo! Los líderes tienden a tomar decisiones jerárquicas y dictan formas de trabajo desde “arriba”.
Estilo de gestión centrada en las personas	Énfasis en motivar a la gente, trabajo en equipo y en involucrar al grupo en la toma de decisiones.

Pregunte a las participantes si reconocen los dos estilos de gestión. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno? Concluya con que el estilo de gestión centrado en las personas tiene muchas ventajas –como la motivación del personal– pero que en ciertas circunstancias puede ser necesario el estilo de gestión tradicional para que algunas actividades se lleven efectivamente a cabo.

Paso 6 - 5 minutos

Concluya la sesión enfatizando los siguientes puntos:

- Una buena gestión es necesaria para lograr objetivos en la vida (como fueron enumeradas por las participantes durante el paso 1).
- Una buena gestión personal y de otras personas no es solo la tarea de los líderes: es una tarea de todas las personas involucradas. Los buenos líderes y liderezas deben tener habilidades de gestión sobresalientes.
- La responsabilidad de todos los miembros del grupo y un buen liderazgo son vitales para el trabajo de equipo exitoso y el logro de los objetivos.
- La cuestión no es adoptar un estilo de gestión bueno o malo, sino más bien darse cuenta y considerar todos los estilos de gestión posibles acordes con su personalidad y con el funcionamiento de la empresa individual o asociativa.

Listado de habilidades clave de gestión

- Tomar la iniciativa.
- Tener una visión y establecer metas.
- Establecer un plan sistemático para alcanzar objetivos.
- Estar motivada para lograr resultados que le llevarán a alcanzar los objetivos.
- Ser práctica.
- Establecer objetivos de manera sistemática.
- Tomar riesgos calculados: recoger información y seleccionar la mejor alternativa.
- Ser capaz de aprovechar las oportunidades y ser flexible.
- Involucrar a otras personas en la realización de la tarea: cooperación, coordinación, delegación, confianza.
- Ser honesta y rendir cuentas.
- Crear solidaridad entre los grupos e interés en el negocio, la familia, la comunidad y la sociedad.

Formulario de revisión para la gestión de la construcción de la torre

Grupos	¿Satisfecha con el proceso y la producción?	Factores que facilitan	Factores que dificultan	Gestión dentro del grupo: papel de los líderes y de los miembros
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Matriz de planificación de acciones que facilitan o dificultan

Tipo de negocio:

¿Quién?	¿Con quién?	¿Qué?	¿Cuándo?	Facilitan (+)	Dificultan (-)

Ejercicio 22. La empresa familiar: Compartir el trabajo, la toma de decisiones y los ingresos

Objetivo

Entender la importancia de decidir cómo dividir y compartir el trabajo, la toma de decisiones y los ingresos en un negocio familiar.

Duración

70 minutos

Disposición del salón

- En forma de U para el plenario y espacio para pequeños grupos (paso 1).
- Un círculo de sillas en el centro de la forma U (paso 2).

Hojas informativas

Herramienta de formación 58: Estudio de caso: El negocio de la familia González.

Preparación

Las formadoras o facilitadoras deben leer el estudio de caso antes de la sesión. Si las participantes tienen dificultades de lectura, asigne a una formadora o participante con buenas habilidades de lectura y experimentada por grupo para repasar el estudio de caso durante la preparación de la dramatización.

Plan de la sesión

Paso 1 - 30 minutos

Presente el Estudio de caso: El negocio de la familia González (herramienta de formación 58). Cuente la historia en el plenario una vez. Distribúyala a todas las participantes si saben leer, o entregue a las facilitadoras una copia para que la usen en los grupos. El papel de las facilitadoras de grupo es leer, NO guiar o darle instrucciones al grupo.

Divida a las participantes en grupos de por lo menos cinco miembros, y pídale que contesten las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas de esta familia en el negocio familiar?
- ¿Qué consejo le darían ustedes a la familia para solucionar estos problemas?
- En sus respuestas, piensen en los siguientes temas: cómo compartir el trabajo, la toma de decisiones y los ingresos.

Paso 2 - 20 minutos

Cada grupo presentará sus resultados.

Parte 2

Módulo 4: Personas, organización y gestión

Módulo 4.1: Gestión de sí misma y de otras personas

Ejercicio 22: La empresa familiar: Compartir el trabajo, la toma de decisiones y los ingresos

Paso 3 - 20 minutos

Comente las preguntas en el plenario, y saque las similitudes y diferencias de los resultados de los grupos. Anote los comentarios en un rotafolio para que todas las participantes puedan seguir el debate fácilmente.

Concluya señalando:

- Es importante en un negocio familiar tener claro “quién hace qué”, “quién decide qué” y “quién gana cuánto”.
- En muchas sociedades, las mujeres realizan la mayor parte del trabajo pero están subrepresentadas en la toma de decisiones. A menudo, ellas también ganan menos que los hombres por realizar el mismo trabajo o similar.
- Los miembros más jóvenes de la familia enfrentan muchas veces el problema de que sus padres o miembros mayores de la familia quieren decidir lo que es bueno para ellos, incluso si tienen mucha experiencia de vida y en los negocios.
- Si en un negocio familiar la división del trabajo, la toma de decisiones y los ingresos son muy desiguales o injustos, antes o después habrá problemas.
- Depende de cada familia encontrar un buen equilibrio al compartir el trabajo, la toma de decisiones y los ingresos.

Estudio de caso: El negocio de la familia González

Hace quince años, Gladys y Miguel abrieron un taller mecánico frente a su casa, en San Antonio, un pequeño pueblo alejado de la capital. Junto al taller ubicaron una pequeña tienda de abarrotes en la que Gladys vendía algunos productos de limpieza, alimentación y bebidas.

Si bien el taller era muy sencillo, Miguel reparaba desde bicicletas y motos hasta carros y tractores con mucha habilidad. Su único hijo, Juan Andrés, siempre se interesó por el trabajo de su papá, y quería seguir con el negocio. Decidió salir a estudiar a Santa Bárbara, donde había una escuela de formación vocacional (o formación profesional) que ofrecía estudios avanzados en mecánica. Allí vivía con unos tíos.

Además de realizar las labores del taller, Miguel tomaba las decisiones sobre la administración de la tienda de abarrotes. Sin embargo, Gladys conocía mejor su negocio, y poco a poco Miguel fue confiando más en el criterio de su esposa, al tiempo que abandonaba (aunque nunca lo admitiría en público) la creencia que muchas personas de su generación tenían sobre el liderazgo de los hombres; es decir, la idea –equivocada– de que los hombres eran los únicos que debían tomar las decisiones relacionadas con las finanzas, con la plata.



Cuando Juan Andrés finalizó sus estudios, comenzó a trabajar con su papá en el taller. Gladys y Miguel también necesitaban apoyo en la tienda, y se lo pidieron a su sobrina Elena, que había estudiado contabilidad y computación, y no tenía empleo. Elena, que era muy ingeniosa, propuso a su tía ampliar la gama de productos de la tienda de abarrotes. Aunque Gladys no estaba muy convencida, accedió.

Inesperadamente, Miguel falleció. Gladys se vio obligada a asumir las responsabilidades tanto de la tienda como del taller. Juan Andrés y Elena la apoyaron mucho y trabajaron muy duro para continuar con el negocio.

Tiempo después, Elena sugirió a Gladys que además de traer de afuera productos, vendieran en la ciudad artesanías y productos lácteos elaborados en la zona. De esa forma, aprovechaban doblemente los viajes a Santa Bárbara: llevaban productos de San Antonio y traían de Santa Bárbara lo necesario para la tienda y los repuestos para el taller. Desde entonces, la gestión de Elena era la parte fuerte del negocio, la que generaba mayores ganancias.

Juan Andrés continuaba trabajando en el taller. Su buena mano con los motores y las bicicletas le hizo ganarse el nombre de “manitas de oro”. No obstante, estaba decepcionado porque esperaba tener más peso en el negocio y sentía que su trabajo no se reconocía lo suficiente, sobre todo, en el salario. Juan Andrés consideraba que su mamá debía repartir a partes iguales las ganancias destinadas al pago del personal. Y esa desilusión y sentimiento de que se estaba cometiendo una injusticia lo llevó a quedarse con parte del dinero de las reparaciones sin rendir cuentas en el negocio.

Recientemente, Elena siente mal ambiente en el trabajo; y eso le preocupa. Gladys, aunque ya es mayor y deja a los jóvenes hacer el trabajo, toma las decisiones financieras y no permite que Elena invierta en nuevas ideas de negocio. A Juan Andrés le parece que, como hombre de la familia, él debería tomar las decisiones y ganar más dinero. En uno de sus viajes a Santa Bárbara, Elena descubre que existe una organización de desarrollo empresarial. Con mucho tacto, les comenta a su tía Gladys y a su primo Juan Andrés la idea de ponerse en contacto con esa institución para tratar de organizar mejor la empresa. Tras unos días de reflexión, tanto Gladys como Juan Andrés aceptan. Así las cosas, dos asesores de la organización van a llegar a San Antonio para estudiar la situación del negocio.

Preguntas para el trabajo en grupo

- ¿Cuáles son los problemas de esta familia en el negocio familiar?
- ¿Qué consejo le darían ustedes a la familia para solucionar estos problemas?
- En sus respuestas, piensen en los siguientes temas: cómo compartir el trabajo, la toma de decisiones y los ingresos.

Módulo 4.2

Apoyo empresarial y redes de contactos

Contenidos clave

El apoyo empresarial y las redes de contactos son factores decisivos para el éxito de negocios pequeños. Las mujeres empresarias todavía enfrentan mayores limitaciones en sus empresas que los hombres, aunque su contribución a la economía y al bienestar de las familias generalmente se reconoce. Especialmente para las mujeres, la falta de tiempo, movilidad y viabilidad económica para servicios de apoyo puede contrarrestarse incrementando su conocimiento y acceso a los servicios de desarrollo empresarial. Si las mujeres se organizan e involucran en actividades de redes de contactos, ganarán confianza y empoderamiento para crear y administrar un negocio individual, familiar o asociativo.

Objetivos

El módulo 4.2 trata de las necesidades y restricciones antes mencionadas, a fin de animar a las mujeres empresarias a organizarse y participar en redes de contactos con o sin un propósito económico y con o sin una toma de riesgos conjunta. Al enseñar cómo conformar redes de contactos para realizar negocios conjuntos, este módulo pretende lograr que las mujeres se den cuenta de las ventajas de la cooperación para fortalecer sus negocios cuando hay intereses y objetivos comunes.

Ejercicios

- 23. Instituciones y servicios para mujeres empresarias
- 24. Evaluación y seguimiento

Ejercicio 23. Instituciones y servicios para mujeres empresarias

Objetivos

- Crear conciencia e informar a las mujeres empresarias de la existencia, papeles y funciones de las instituciones y programas de apoyo.
- Crear oportunidades para permitir a las participantes ampliar sus propias redes de contactos empresariales.

Duración

90 minutos, incluyendo el descanso para el foro empresarial.

Disposición del salón

En forma de U.

Preparación del foro empresarial y las hojas informativas

Seleccionar e invitar a 4 o 5 representantes de organizaciones para participar en un panel sobre apoyo empresarial para las mujeres empresarias. Las personas expertas pueden ser quienes compartan su experiencia y ofrezcan asistencia en diferentes áreas tales como las redes de contactos empresariales, servicios de desarrollo empresarial, servicios financieros, mercadeo, acceso a materias primas, maquinaria o equipo, acceso a terrenos e inmuebles, registro del negocio y/u otra herramienta legal. Asegúrese de incluir representantes de asociaciones empresariales y/o mujeres de negocios exitosas con una amplia red de contactos; y recuerde contar con especialistas hombres y mujeres en el panel.

Asegúrese de que la experiencia de los expertos sea pertinente para la audiencia y de que la diferencia entre la experiencia de los especialistas y las participantes no sea muy grande. Ejemplos: las propietarias o administradoras de grandes empresas tienen distintas preocupaciones que las participantes que planean crear una microempresa; un agente bancario encargado de préstamos a gran escala no contará probablemente con información útil o desanimará a emprendedoras que necesitan servicios microfinancieros.

Informe a los panelistas sobre los objetivos de la formación *Género y Emprendimiento* y sobre el perfil de las participantes.

Pida a los panelistas, especialmente a aquellos de organizaciones que brindan servicios de desarrollo empresarial o/y financieros, que presenten de manera realista las probabilidades que tienen las mujeres empresarias de acceder a sus servicios. No hay necesidad de crear expectativas irreales durante el taller, expectativas que no podrán cumplirse después.

Prepare rotafolios o/y recoja folletos o volantes con información de las organizaciones de apoyo (por ejemplo, hojas informativas) para las participantes, si es pertinente.

Disponga tiempo y espacio para que las participantes tengan un contacto informal con los panelistas después de las presentaciones y hagan así nuevos contactos y prueben sus habilidades para las relaciones y las redes de contactos. Esto puede hacerse en un refrigerio durante la jornada o al final del día.

Plan de la sesión

Paso 1 - 60 minutos

Dé la bienvenida a los miembros del panel. Preséntelos y presente los temas principales del foro:

- ¿Qué programas y experiencias tienen las organizaciones o personas de negocios para apoyar y trabajar con mujeres y hombres empresarios? (¿Cuál ha sido su trayectoria? ¿Cuáles son los éxitos y fracasos? ¿Hay alguna diferencia entre hombres y mujeres?)
- ¿Qué tipo de asistencia e insumos ofrecen estas organizaciones o asociaciones para ayudar a las mujeres a crear negocios individuales o asociativos?
- ¿Qué criterios usan estas organizaciones para la participación (elegibilidad, condiciones, procedimientos y requerimientos)? ¿Hay alguna diferencia de trato entre los clientes hombres y mujeres?
- ¿Qué consejos y retroalimentación le darían los representantes a las participantes de esta formación *Género y Emprendimiento*, basados en su experiencia en interactuar con mujeres empresarias?

Pida a cada panelista que haga una presentación corta (máximo: 10 minutos por persona), seguida de un debate. El equipo de formación debe quedarse atrás. No intervenga demasiado porque se debería animar a las mujeres empresarias o sus formadoras a aprovechar esta oportunidad de interacción directa con los representantes de las agencias y redes de apoyo. Sin embargo, el equipo de formación debe intervenir si los panelistas empiezan a dar una conferencia magistral o se desvían de los temas principales; en esos casos, recuérdelos el tiempo que les queda.

Paso 2 - 30 minutos

Disponga un descanso (un café/té y bocadillos) que permita la red de contactos informal entre los panelistas y las participantes.

Paso 3 - 15 minutos

Para cerrar este ejercicio, pregunte a las participantes qué aprendieron durante el foro empresarial. Dé información general de posibles socios y redes locales y las relaciones entre esos grupos. Concluya el ejercicio resumiendo los principales puntos aprendidos:

- ¿Qué servicios y programas son más útiles para las mujeres empresarias?
- ¿Estos servicios y programas son accesibles para ellas? Si no es así, ¿qué se debe cambiar?
- ¿Qué aprendieron sobre asociaciones de mujeres y hombres empresarios? ¿Sería útil y posible unirse a una red así? ¿Deberían establecer su propia red de trabajo?

Ejercicio 24. Evaluación y seguimiento

Objetivos

- Evaluar el resultado del taller: ¿Hemos cumplido nuestros objetivos y expectativas?
- Acordar el seguimiento de la formación entre las organizadoras del taller, las capacitadoras y las participantes.

Duración

30 minutos

Disposición del salón

En forma de U o en círculos.

Materiales y preparación

- Rotafolios o pizarras.
- Ejemplo Formulario de evaluación (herramienta de formación 56): Repase el ejemplo, adáptelo como sea necesario y distribuya una copia a cada participante.

Sesión relacionada

Módulo 1: Presentación del programa de formación y de las participantes.

Plan de la sesión

Paso 1 - 20 minutos

Recuerde los objetivos del taller de formación *Género y Emprendimiento* y los objetivos de aprendizaje de las participantes del ejercicio 2 (Combinar expectativas y aportaciones).

Pregunte a las participantes si sienten que sus expectativas se han cumplido y hasta qué punto han logrado sus objetivos.

Explique a las participantes que las evaluaciones son útiles para mejorar futuras capacitaciones de *Género y Emprendimiento* y para planificar adecuadamente las actividades de seguimiento. Se hará una evaluación tanto escrita como oral:

- Distribuya el formulario de la evaluación y desles tiempo para completarla. Recoja los formularios antes de finalizar el taller para que el equipo de formación y la organización los analicen después del taller.
- Realice una ronda con las participantes: Cada persona mencionará un punto fuerte y uno débil sobre la formación (por ejemplo, lo que han descubierto, lo que les gustó o disgustó, en qué necesitan más formación).

Paso 2 - 10 minutos

Plantee acciones de seguimiento a la formación y acuerde los pasos futuros y la programación. Agradezca a todas su participación.

Ejemplo formulario de evaluación para Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias

1. En general, ¿cómo calificaría el taller *Género y Emprendimiento*?



Excelente

No me fue de utilidad

2. ¿Cuáles tres temas o ejercicios le fueron los más útiles o de más ayuda? Por favor, explique:

.....

.....

3. ¿Cuáles temas o ejercicios le fueron menos útiles o de menos ayuda? Por favor, explique:

.....

.....

4. ¿Cuáles temas adicionales le gustaría incluir en esta formación?

.....

.....

5. ¿Cuáles metodologías de formación utilizadas en el programa le gustaría que se incluyeran más (por ejemplo, charlas, documentos, diapositivas, juegos y dramatizaciones, ejercicios, trabajos en grupo).

.....

.....

6. ¿Cuáles metodologías de formación utilizados en el programa (como se mencionó anteriormente: 5) le gustaría que se incluyeran menos?

.....

.....

7. ¿Cómo le gustaría modificar/adaptar la formación para sus grupos objetivo?

.....

.....

8. ¿Cuáles sugerencias tiene usted para mejorar la formación *Género y Emprendimiento* para cursos futuros?

.....

.....

9. Por favor, comente sobre la organización general de la formación (por ejemplo, alojamiento, recesos para refrigerios, traducción/interpretación, apoyo secretarial y administrativo, etc.).

.....

.....

10. ¿Qué le gustó más, qué aprendió y qué obtuvo de este taller?

.....

.....

ANEXOS


ANEXO 1.

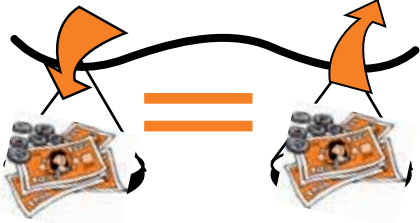


Guía de consulta rápida: Términos empresariales y financieros

TÉRMINO	EXPLICACIÓN
<p>Acreedores</p> 	<p>Aquellos a los que la empresa les debe dinero ("por pagar").</p>
<p>Ahorros</p> 	<p>Ganancias en efectivo que una empresa no necesita para las operaciones del día a día. Cualquier ahorro en efectivo también se puede poner a trabajar para la empresa. Si no se requiere el efectivo a corto plazo, debería colocarse en una cuenta de ahorros (o alguna otra entidad) donde pueda ganar intereses. Este interés será agregado periódicamente al ingreso de la empresa.</p>
<p>Cinco P del mercadeo</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 33%;">  <p>Producto</p> </div> <div style="width: 33%;">  <p>Precio</p> </div> <div style="width: 33%;">  <p>Punto</p> </div> <div style="width: 33%;">  <p>Promoción</p> </div> <div style="width: 33%;">  <p>Persona</p> </div> </div>	<p>El mercadeo se define por lo que usted necesita hacer para hacer llegar los productos o servicios a sus clientes. Las cinco P del mercadeo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el producto o servicio que usted vende; • el precio del producto o servicio; • el mejor punto de venta (lugar) para llegar a sus clientes o la distribución; • la promoción que informa y atrae a los clientes; • la persona, usted, la propietaria de la empresa y garante de la satisfacción relacionada con la calidad y el servicio.
<p>Contabilidad = Llevar registros</p> 	<p>Ingresar todas las transacciones en un libro u hoja contable.</p> <p>Realizar la contabilidad de la empresa significa anotar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cuánto dinero recibe su empresa (dinero entrante); • cuánto dinero paga su empresa (dinero saliente).

TÉRMINO	EXPLICACIÓN
<p>Comprobantes de pago</p> 	<p>Prueba escrita de una transacción, incluso para cantidades pequeñas como sellos postales o ventas en efectivo de bajo valor (también se denominan “recibos”).</p>
<p>Costos de puesta en marcha</p>  <p>operativos</p> 	<p>Costos de puesta en marcha: Costos que usted tiene solo una vez al iniciar la empresa.</p> <p>Costos operativos: Lo que usted requiere para hacer funcionar la empresa día a día. Hay dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos: Costos que usted tiene que sufragar independientemente del número de productos o servicios brindados (por ejemplo: alquiler del lugar de trabajo; tarifas básicas mensuales de electricidad o teléfono; salario para empleados permanentes). • Costos variables: Costos que varían directamente con la cantidad producida (por ejemplo, materias primas).
<p>Cuenta de ganancias y pérdidas</p> 	<p>Cálculo para averiguar cuántas ganancias o pérdidas ha tenido su empresa en un período específico. El costo total se deduce del ingreso total, y esto da la ganancia o la pérdida de un período determinado (un mes, seis meses o usualmente doce meses).</p>
<p>Depreciación</p> 	<p>Pérdida del valor, por el uso, de la maquinaria, herramientas u otro equipo que tiene una vida larga. La depreciación es un costo para su empresa ya que tendrá que reponer estos equipos cuando estén muy viejos y/o se descompongan.</p>
<p>Deudores</p> 	<p>Aquellos que le deben dinero a la empresa (“por cobrar”).</p>

TÉRMINO	EXPLICACIÓN
 <p>Efectivo</p>	<p>Dinero en efectivo es dinero en forma de monedas o billetes.</p>
 <p>Estudio de factibilidad</p>	<p>Investigación realizada para averiguar si una empresa es una opción viable o no. Incluye los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • escoger un producto o servicio para vender (idea del negocio); • averiguar si la gente lo comprará y a qué precio (estudio de mercado); • determinar cómo operará la empresa (organización y administración, tecnología y producción); • calcular los gastos de la empresa (finanzas); • analizar si la idea es económica y comercialmente factible.
 <p>Flujo de caja</p>	<p>Dinero que entra y sale de una empresa. Hacer un plan de flujo de caja de las transacciones comerciales por un período específico (un mes, tres meses o un año) es una herramienta que le muestra la cantidad de efectivo que ingresa y sale de la empresa. Como un pronóstico, le muestra la situación de efectivo esperada (excedente o déficit) al final de cierto período, y alerta con antelación de las situaciones en las que el efectivo pueda requerirse.</p>
 <p>Gasto</p>	<p>Salida de dinero de la empresa asociada con los costos de funcionamiento de la empresa, que normalmente incluyen los costos de producción, administración y gestión, de distribución y financieros.</p>
 <p>Ingreso</p>	<p>Dinero que entra a la empresa, principalmente proveniente de la venta de productos y servicios, incluyendo el comercio. ¡El ingreso no es una ganancia!</p>

TÉRMINO	EXPLICACIÓN
<p>Inversión</p> 	<p>Una compra de un bien es una inversión cuando se pretende usar para el desarrollo a largo plazo y la expansión de una empresa. Puede incluir terrenos y edificios, maquinaria, equipo o vehículos.</p>
<p>Pérdida</p> 	<p>Cuando los costos de funcionamiento de la empresa son mayores que los ingresos, la diferencia es una pérdida. Ninguna empresa puede tener pérdidas por un período largo.</p>
<p>Plan de negocio</p> 	<p>Un plan de negocio muestra adónde usted quiere que vaya la empresa, y lo que, como empresaria, necesita para llegar ahí.</p> <p>Los planes de negocio se preparan para contar con una planificación sistemática de todas las actividades empresariales, incluyendo sus niveles de ventas esperados (en unidades y precios de venta); los costos esperados por comprar, procesar y vender estos bienes; y los costos indirectos y el financiamiento de la empresa.</p> <p>El plan de negocio beneficia a los propietarios, y sirve también para respaldar una solicitud de préstamo (por ejemplo, con una institución de microfinanzas o un banco comercial).</p>
<p>Rentabilidad</p> 	<p>“Habilidad” de una empresa para tener “ganancias”. Se trata de la ganancia que la empresa tiene con cada producto o servicio que vende, y de la velocidad con que una empresa puede convertir sus costos en ventas.</p>
<p>Salarios</p> 	<p>Pagos que se hacen a los trabajadores (a tiempo completo, a tiempo parcial, ocasionales) por su labor, incluyendo actividades tales como producción, transporte, venta y distribución, administración.</p> <p>Aparte de los salarios, el empleador también tiene que pagar los costos de protección social para los trabajadores. El término “salarios” es sinónimo de “sueldos”.</p>
<p>Saldo</p> 	<p>Dinero que queda en la cuenta después de calcular todas las transacciones.</p>

TÉRMINO	EXPLICACIÓN
<p>Salir tablas</p> 	<p>Punto en el que la empresa no produce ninguna pérdida ;pero tampoco ninguna ganancia todavía! En otras palabras, los costos operativos e ingresos suman lo mismo.</p>
<p>Transacción</p> 	<p>Intercambio de dinero (o valor) por bienes o servicios.</p>
<p>Ganancias (o utilidades)</p> 	<p>Cuando el ingreso de las ventas de una empresa es mayor que sus costos, entonces hay una "ganancia" o excedente.</p> <p>Las empresas deben obtener ganancias para poder desarrollarse y crecer.</p> <p>La "ganancia" le pertenece al propietario o a los propietarios de la empresa, que puede/n reinvertir parte de esta ganancia en la empresa en lugar de retirarla completa.</p> <p>Las ganancias no son lo mismo que el efectivo, y tampoco son lo mismo que el ingreso.</p>

ANEXO 2.

Publicaciones y páginas de Internet

PUBLICACIONES

1. OIT

1.1 Desarrollo empresarial

Kantor, Paula. 2001. *Promoting women's entrepreneurship development based on good practice programmes: some experiences from the north to the south* (Promover el desarrollo empresarial de las mujeres basado en programas de buenas prácticas: Algunas experiencias de norte a sur), SEED-WEDGE documento de trabajo 9, OIT Ginebra.

Majurin, Eva. 2008. *Business group formation: Empowering women and men in developing communities* (La formación de grupos empresariales: Empoderar mujeres y hombres de comunidades en desarrollo), OIT Bangkok, disponible en: http://www.ilo.org/asia/whatwedo/publications/lang--en/docName--WCMS_099167/index.htm

Mayoux, Linda. 2001. *Jobs, gender and small enterprises: Getting the policy environment right* (Empleos, género y pequeñas empresas: Crear un marco político adecuado) SEED-WEDGE documento de trabajo 15, OIT Ginebra.

OIT. 1996. *Rural Women in Micro-Enterprise Development. A training manual and programme for extension workers* (Mujeres rurales en el desarrollo de microempresas. Un manual de formación y programa para multiplicadores), OIT Ginebra.

OIT. 2005. *Improve Your Exhibition Skills: A training Guide* (Mejore sus habilidades para exponer. Una guía de formación), OIT Ginebra, disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_116095.pdf

OIT. 2006. *Women's entrepreneurship development capacity building guide. Trainers' manual* (Guía para desarrollar el emprendimiento de mujeres. Manual para formadores), OIT Ginebra, disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_116179.pdf

OIT. 2006. *Women's entrepreneurship development capacity building guide. Practitioners' manual* (Guía para desarrollar el emprendimiento de mujeres. Manual para profesionales), OIT Ginebra, disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_116179.pdf

OIT. 2008. *Financial education. Trainers' manual* (Educación financiera. Manual para formadores), OIT Bangkok, disponible en: http://www.ilo.org/asia/whatwedo/publications/lang--en/docName--WCMS_108269/index.htm

OIT. 2009. *Assessment Framework for Growth-Oriented Women Entrepreneurs* (Marco de evaluación del entorno propicio para mujeres empresarias), OIT Addis Abeba.

Wirth, Linda. 2001, actualización 2004. *Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de Dirección*, OIT Ginebra, disponible en: <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>

1.2 Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN): Materiales de formación empresarial

Nombre del libro/material	Para ser usado por/para:	Disponible en:
Inicie su Negocio (Manual, cuaderno de trabajo y plan de negocios)	Para uso de facilitadores y emprendedores en talleres de formación en planificación empresarial para emprendedores.	Inglés/Español
Mejore su Negocio: (Compras, control de inventario, mercadeo, costeo, contabilidad, gestión de personas, y personas y productividad)	Para uso de facilitadores y emprendedores en talleres de formación de emprendedores o para uso de organizaciones como un módulo separado a sus programas regulares de formación para sus grupos meta.	Inglés/Español
Manual de implementación del programa Inicie su Negocio	Para uso de facilitadores antes, durante y después del taller de formación de formadores sobre Inicie su Negocio.	Inglés
Manual implementación del programa Mejore su Negocio	Para uso de facilitadores antes, durante y después del taller de formación de formadores sobre Mejore su Negocio.	Inglés
Guía para formadores maestros del programa Inicie su Negocio	Para uso de formadores maestros antes y durante el taller de formación de facilitadores sobre Inicie su Negocio.	Inglés
Guía para formadores maestros para mercadear el programa Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN)	Manual para formadores maestros sobre cómo impartir talleres IMESUN de mercadeo para facilitadores.	Inglés
Guía para formadores maestros para la formación en habilidades avanzadas de facilitación	Para uso de formadores maestros antes y durante una formación de facilitadores sobre habilidades de facilitación.	Inglés
Juego IMESUN	Para ser uso de Formadores Maestros y facilitadores para usar durante o después de los talleres IMESUN para una mejor comprensión y concientización de la operación empresarial en un ambiente competitivo.	Inglés/Español

Página web: <http://www.ilo.org/empent/units/start-and-improve-your-business/lang--en/index.htm>

1.3 Formación e información sobre construcción de asociaciones empresariales

Couture, Marie-France. 2003. *Cooperative Business Associations and their developing potential for developing countries* (Asociaciones empresariales cooperativas y su potencial de desarrollo para países en vías de desarrollo), IFP/SEED-COOP Documento de trabajo, OIT, disponible en: http://www.ilo.org/dyn/infoecon/docs/12/F791708954/Cooperative%20business%20associations_Final.pdf

OIT, 2006. *Managing Small Business Associations. Reader* (Establecer y dirigir asociaciones de pequeñas empresas. Libro de lectura), OIT Bangkok, disponible en: http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_116167/lang--en/index.htm

OIT, 2006. *Managing Small Business Associations. Trainers' Manual* (Establecer y dirigir asociaciones de pequeñas empresas. Manual para formadores), OIT Bangkok, disponible en: http://www.ilo.org/asia/whatwedo/publications/lang--en/docName--WCMS_108271/index.htm

Van der Ree, Kees, 2003. *The role of small business associations in business development service provision: Evidence from Ghana* (El papel de las asociaciones de pequeñas empresas en la oferta de servicios en desarrollo empresarial: La prueba de Ghana), Trabajo para la conferencia anual OIT BDS, Centro de formación Internacional, Turín, Italia, septiembre de 2003. IFP/SEED, OIT Ginebra

1.4 Seguridad, salud y condiciones laborales

Thurman J.E., Louzine A.E., Kogi K. 1988. *Higher Productivity and a Better Place to work. Practical ideas for owners and managers of small and medium-sized industrial enterprise* (Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo. Ideas prácticas para propietarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas industriales), OIT Ginebra.

OIT. 2009. *Work improvement in small enterprises. Training Programme* (Mejora de las condiciones de trabajo en pequeñas empresas. Programa de formación), OIT Ginebra, disponible en: http://www.ilo.org/travail/whatwedo/projects/lang--en/WCMS_119287/index.htm

2. Otras fuentes

Chrysalis. 2000. *Leadership Training for Pioneering Women* (Formación en liderazgo para mujeres pioneras). Winrock International Institute for Agricultural Development (Instituto Internacional Winrock para el Desarrollo Agrícola).

DFID. 2000. *El impacto de formación sobre el desarrollo de microempresas de mujeres*.

GTZ. 1998. *Manual Internacional CEFE*, derechos de autor CEFE Internacional/Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, disponible en CD-ROM solamente. Para más información, ver <http://www.cefe.net/>

GTZ. 1998. *Manual de formación CEFE para analfabetos, We are on our way to make cubes round!* (¡Vamos en camino a hacer los cubos redondos!), probado en Bangladesh. Segunda versión, disponible en CD-ROM solamente. Ver en <http://www.cefe.net/>

GTZ. 1990. *Compendio CEFE* (volumen 2), desarrollado en cooperación con Technonet Asia, Singapur/Alemania.

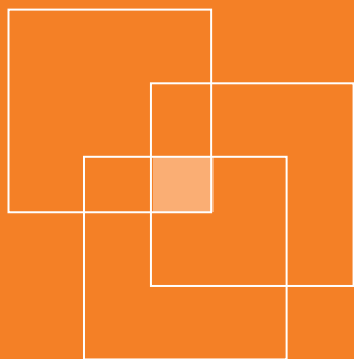
National Women's Business Council (Consejo Nacional de Mujeres de Negocios) 2000. *United States' Case Study: Successful public and private sector initiatives fostering the growth of women's businessownership* (Un estudio de caso de los Estados Unidos: Iniciativas exitosas públicas y privadas que promueven el crecimiento de la propiedad empresarial de las mujeres). Washington, D.C.

OECD. 1998. *Mujeres empresarias en empresas pequeñas y medianas*, informe de la reunión global realizada en noviembre de 1997. París.

PÁGINAS WEB SOBRE MUJERES EMPRESARIAS

OIT, Información sobre promoción de igualdad de género: <http://www.ilo.org/gender>

OIT, Información sobre el desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer: <http://www.ilo.org/empent/areas/womens-entrepreneurship-development-wed/lang--en/index.htm>



Organización Internacional del Trabajo

Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana
www.oit.or.cr

Departamento de la OIT de Creación de Empleos y Desarrollo de la Empresa
www.ilo.org/seed

Financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo a través del Proyecto Regional de Formación, Orientación e Inserción Laboral Centroamérica y República Dominicana
www.empleo-foil.oit.or.cr/

Este material se encuentra disponible en www.oit.or.cr/genero