

manual mujer emprende

El manual Mujer Emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género, busca ayudar al desarrollo empresarial de las mujeres que quieren empezar o ya están involucradas en pequeños negocios. Así, el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio, promueve el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, que busca mejorar las condiciones de vida de su población.

Esta guía refleja la experiencia disponible en la OIT, PNUD, UNIFEM (ahora parte de ONU Mujeres), GTZ y otras organizaciones. Brinda enlaces con otros recursos claves en pequeñas y micro empresas. Retoma la experiencia de mujeres empresarias y anima a desarrollar en ellas una visión emprendedora que les permita visibilizar oportunidades para su negocio o empresa con innovaciones, además de la posibilidad de crear cadenas de valor, ruedas de negociación, mesas sectoriales entre otras.



MANUAL MUJER EMPRENDE GUÍA DE FACILITACIÓN PARA MUJERES EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIAS CON ENFOQUE DE GÉNERO

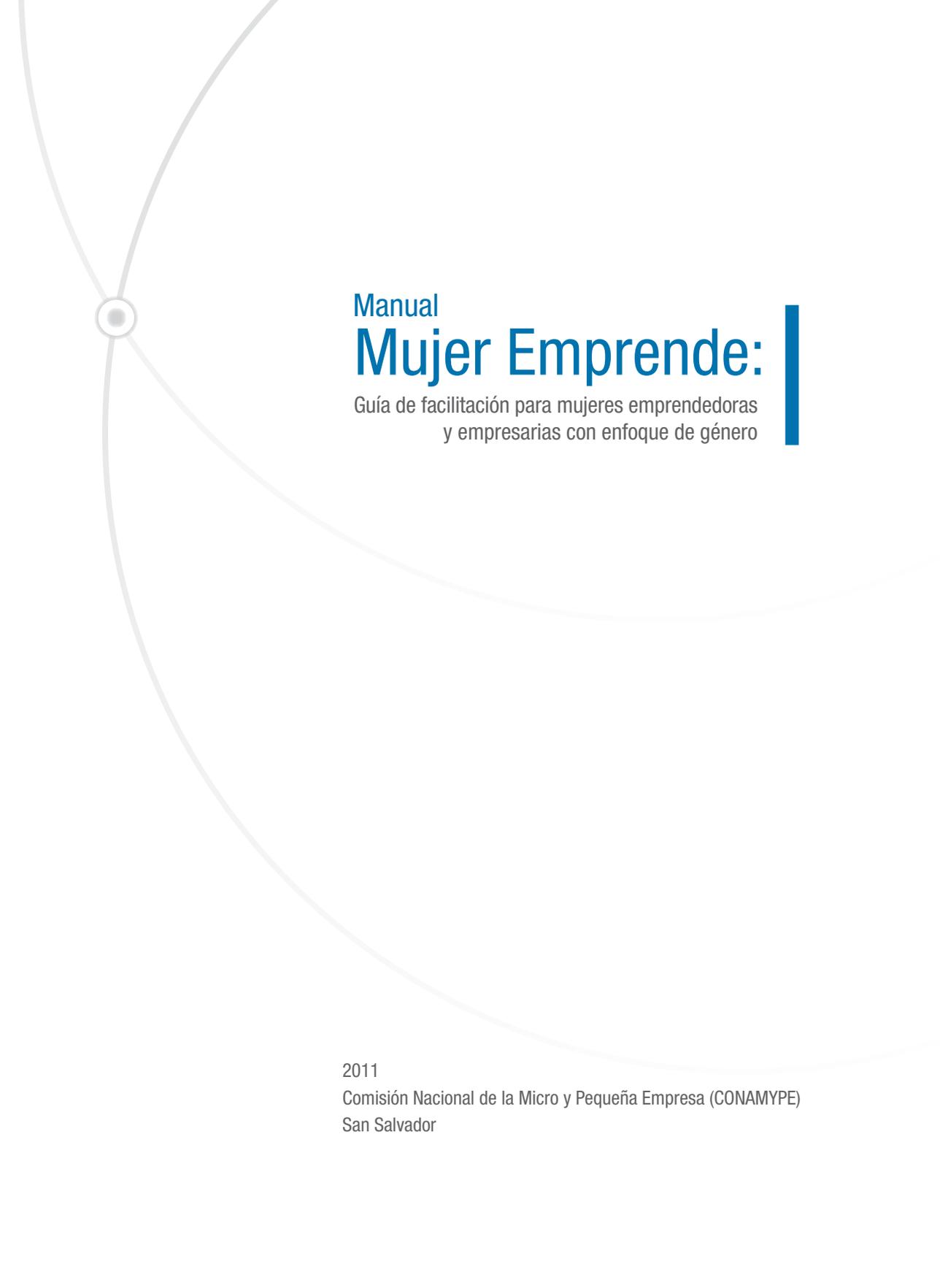
manual mujer emprende



Guía de facilitación para **mujeres emprendedoras y empresarias** con enfoque de **género**



www.conamype.gob.sv



Manual
Mujer Emprende:

Guía de facilitación para mujeres emprendedoras
y empresarias con enfoque de género

2011

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
San Salvador

Editor: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) © 2011, primera edición, impreso en El Salvador.

Directora Ejecutiva de CONAMYPE: Ileana Rogel

Miembros Comisión Nacional de CONAMYPE:

Dr. Héctor Dada Hirezi Ministro de Economía	Presidente Ministerio de Economía
Ing. Mario Cerna Viceministro de Comercio e Industria	Director Suplente Ministerio de Economía
Lic. Héctor Córdova	Director Propietario Gremiales- FEDECACES
Lic. Oscar Rodolfo Mendoza	Director Suplente Gremiales- CASART
Licda. Sonia Aguiñada	Directora Propietaria Organizaciones no gubernamentales-Fundación PROESA
Lic. Carlos Coto	Director Suplente Organizaciones no gubernamentales- Fundación REDES
Lic. Herbert Belloso Funes	Director Propietario Programas Nacionales- Universidad Don Bosco
Licda. Leticia Cristina Rivas	Directora Propietaria designada por la Presidencia de la República
Lic. Nelson Morales	Director Suplente designado por la Presidencia de la República

Este manual es una adaptación de: Susanne Bauer, Gerry Finnegan y Nelien Haspels. *Género y Emprendedurismo: Guía de formación para mujeres emprendedoras: paquete de capacitación y kit de recursos*, Bangkok, Berlín y Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, 2004. Publicado por primera vez en junio del 2004.

Adaptación del manual: Larissa Guevara y equipo de Centro de Desarrollo Humano «Sike y Soma».

Copyright © Organización Internacional del Trabajo.

Copyright versión adaptada © CONAMYPE 2011.

Adaptado y reproducido con autorización de la Organización Internacional del Trabajo.

Corrección de estilo: Margarita Marroquín/ *Diseño y diagramación:* Contracorriente Editores
Impresión: Impresos Múltiples.

Forma de citar: CONAMYPE. *Manual Mujer Emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género*. El Salvador: 2011.

ISBN: xxxxxxxxxx

Con el apoyo de:



Índice de contenidos

Manual Mujer Emprende

Presentación	5
Prólogo.....	7
Reconocimientos	11
Sección 1. Introducción al programa de capacitación.....	13
1. Justificación	15
2. Metas y estrategias.....	17
3. Objetivos y población meta	18
4. Contenido y estructura del manual.....	19
5. Sugerencias para el equipo facilitador.....	20
6. Sugerencias para la organización	24
Sección 2. Módulos de capacitación y ejercicios	31
Módulo 1. Principios básicos sobre género y emprendedurismo.....	33
1. Introducción al programa de capacitación	33
Ejercicio 1. Introduciendo las jornadas de capacitación	33
2. Promoción de la equidad de género:	
El ciclo de vida de las personas y las empresas	39
Ejercicio 1. Promoción de la equidad de género:	
El valor de ser mujer	40
Ejercicio 2. El ciclo de vida de las personas y las empresas.....	54
Módulo 2. Mujer emprendedora y su entorno: No estás sola.....	65
Ejercicio 1. Características personales empresariales.....	66
Ejercicio 2. La construcción de un negocio en el entorno.....	70
Módulo 3. Proyecto de negocio o empresarial	75
1. Ideas, oportunidades y retos empresariales.....	75

Ejercicio 1. Lluvia de ideas de negocios y definición de ideas empresariales	75
2. Mercadeo	83
Ejercicio 1. Elementos básicos en el mercadeo y estudio de mercado	84
3. Producción, servicios y tecnología	107
Ejercicio 1. Lo que se necesita para crear un mejor producto o servicio	108
4. Finanzas	117
Ejercicio 1. Administre su dinero.....	117
Ejercicio 2. Costeo y fijación de precios.....	129
Ejercicio 3. Herramientas de contabilidad	136
Módulo 4. Personas, organización y administración	149
1. Administración de personas y planificación empresarial.....	149
Ejercicio 1. Administración del negocio familiar y evaluación de riesgos	150
Ejercicio 2. La planificación empresarial o de negocio.....	159
Sección 3. Recursos y materiales de referencia para el equipo facilitador	169
1. Las oportunidades y retos para las mujeres emprendedoras durante el ciclo de vida de la empresa	171
2. Construyendo la autoconfianza de las mujeres emprendedoras	177
3. Programas efectivos de apoyo empresarial práctico	179
4. Herramientas de consulta y respaldo de capacitación.....	180
Referencias bibliográficas	183

En El Salvador, las mujeres son propietarias de la mayoría de las micro y pequeñas empresas (MYPES); esto significa que el 64% de las MYPES son impulsadas y administradas por una mujer y emplean u ocupan el 52% de las personas que laboran en una micro o pequeña empresa, y las mismas presentan niveles de educación un poco menores y un índice de informalidad mayor que las empresas dirigidas por hombres y de propiedad conjunta. Así lo indica la Encuesta de Seguimiento Sectorial realizada en el año 2004, por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

A pesar de que son las mujeres las que mayores iniciativas empresariales tienen, cuentan con poco acceso a servicios empresariales, bajos niveles de ventas e ingresos, entre otros; por esa razón CONAMYPE tiene establecido en su Plan Estratégico incorporar en su trabajo el enfoque de género de manera transversal, buscando con ello mejorar las condiciones de competitividad de las mujeres empresarias de una micro y pequeña empresa salvadoreña.

Entre algunas acciones que ya se están impulsando bajo esta estrategia se encuentran: incorporar el enfoque de género en los programas y proyectos de atención a las empresarias y emprendedoras, para lo cual CONAMYPE ha establecido un convenio con el Instituto Salvadoreño de Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), que permitirá recibir todo el apoyo técnico en este tema. Asimismo, con la ejecución del plan piloto de la Ventanilla de Empresarialidad Femenina en tres municipios del departamento de Sonsonate, CONAMYPE ha puesto en marcha una metodología de atención especializada para las mujeres empresarias y emprendedoras, apoyo con capital semilla para potenciar ideas de negocio y mejoras en las capacidades empresariales impulsadas con el apoyo de la cooperación internacional. Por otro lado, CONAMYPE cuenta actualmente con una ventanilla en la primera sede de Ciudad Mujer ubicada en Lourdes Colón, brindando bajo esta metodología la prestación de diferentes servicios empresariales (con atención especializada a mujeres)."

Esta metodología es la que hoy presentamos mediante este Manual, que queremos compartir con ustedes para que pueda servir de herramienta básica para desarrollar habilidades y características emprendedoras en la mujer empresaria de la micro y pequeña empresa, y de esta manera promover en ellas el empoderamiento personal, social y económico. Es así como el Ministerio de Economía, a través de CONAMYPE, con mucha satisfacción pone a disposición el *Manual Mujer Emprende: Guía de Facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género*, el cual es un esfuerzo que se enmarca en el Proyecto de Empresarialidad Femenina que se impulsa con el apoyo del Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la colaboración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), bajo el Convenio de Fomento de la Convivencia y Seguridad en los Municipios de Sonsonate, Acajutla y Sonzacate.

Este documento es una adaptación del *Manual de Género y Emprendedurismo* que exitosamente ha sido aplicado en algunos países del continente asiático y ha sido posible gracias a las gestiones realizadas por la OIT.

Esperamos que este Manual pueda ser de utilidad para todas las personas e instituciones que trabajan en el tema de la empresarialidad femenina y sirva de base para propiciar una nueva generación de mujeres empresarias y emprendedoras en el país.

Ileana Rogel
Directora Ejecutiva de CONAMYPE

El emprendedurismo es un factor determinante para el Desarrollo Económico Local (DEL), ya que emprender implica desarrollar nuevos productos y empresas, innovar bienes y servicios, e identificar y hacer uso responsable de los recursos para la generación de riqueza. Se favorece así el desarrollo de los territorios —o economías locales—, que a la vez constituyen una fuente importante de iniciativas económicas o empresariales a la espera de personas, y en especial de mujeres, con actitudes resueltas, innovadoras y visionarias.

El Manual Mujer Emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género busca ayudar al desarrollo empresarial de las mujeres que quieren empezar o ya están involucradas en pequeños negocios. Así, el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio promueve el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local que busca mejorar las condiciones de vida de su población.

Este Manual se caracteriza por resaltar habilidades desde una perspectiva de género aplicadas a iniciar o mejorar empresas individuales, familiares o de grupos. Está dirigido a las necesidades prácticas y estratégicas de mujeres emprendedoras al fortalecer sus habilidades básicas para la administración de negocios y personas; además, les enseña a las mujeres cómo desarrollar sus características personales-empresariales y cómo obtener apoyo por medio de grupos, redes de apoyo e instituciones que enfocan el desarrollo empresarial como parte del Desarrollo Económico Local.

Esta guía refleja la experiencia disponible en la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM, ahora parte de ONU Mujeres), GTZ y otras organizaciones. Igualmente, brinda enlaces con otros recursos claves en pequeñas y microempresas, retoma la experiencia de mujeres empresarias y anima

a desarrollar en ellas una visión emprendedora que les permita visibilizar oportunidades para su negocio o empresa con innovaciones; además, les da la posibilidad de crear cadenas de valor, ruedas de negociación y mesas sectoriales, entre otras.

El *Manual Mujer Emprende* promueve el empoderamiento personal, social y económico de las mujeres:

Empoderamiento personal

Porque la socialización tradicionalmente recibida incide en que las mujeres tengan un concepto de sí mismas como personas incompletas y de menor valor en relación a los hombres, por lo que necesitan adquirir habilidades para construir la confianza en sí mismas y reconocer sus capacidades y potencialidades. Esto es, elementos que posibiliten el empoderamiento personal, el confiar en su propio juicio y la convicción de que pueden superar sus limitaciones con el apoyo de redes. Otro elemento importante es el fortalecimiento del liderazgo femenino, que permite la participación más activa y protagónica en su medio, al reconocer que de esta forma contribuyen al desarrollo personal, familiar y comunitario o local.

Es importante retomar las diferentes formas de violencia que viven las mujeres como la violencia de género, de pareja, social, económica, entre otras, como limitantes de su desarrollo personal y laboral, así como desarrollar políticas públicas y proporcionarles herramientas, como en este proceso de capacitación, que contribuyan a que tengan más opciones para romper con dinámicas de dependencia económica y de violencia.

Empoderamiento social

Porque a las mujeres, a diferencia de los hombres, se les han reforzado conductas, pensamientos y actitudes de poca valoración. Muchas mujeres se quedan en la casa y no tienen participación e incidencia en la vida pública, lo que las limita a actividades reproductivas; por lo tanto, no se promueve la construcción de redes de apoyo, grupos de mujeres y su asociatividad. Con este Manual se espera que las mujeres traspasen la frontera del hogar y se hagan espacio en la esfera social y económica de la vida, y consecuentemente mejoren su estatus social en la comunidad.

Empoderamiento económico

Porque muchas mujeres dedicadas a ganar un ingreso usualmente han tenido pocas oportunidades de educación y capacitación. A menudo han tenido una doble o triple carga de trabajo, e incluso combinan actividades económicas con cuidar de la casa y de la familia. Otro elemento que contribuye es el poco apoyo a nivel familiar, de pareja y comunitario, ya que se refuerza que formarse o «superarse» es una pérdida de tiempo que le resta energía para su misión: las tareas domésticas. En general, las

mujeres necesitan habilidades de administración y negociación para transformar sus actividades comerciales a negocios más productivos y rentables. Por otra parte, se pretende contribuir al desmantelamiento de la división sexual del trabajo al promover la participación de las mujeres en la economía y valorizar su fuerza de trabajo.

El enfoque de mujeres emprendedoras parte de que las mujeres sean integrantes de un negocio familiar o que ellas lo administren solas o con un grupo de sus congéneres, cuyo éxito a menudo depende de ganarse el apoyo familiar, el reconocimiento y valoración del trabajo realizado en el medio y el aprendizaje que les lleva a desenvolverse en actividades productivas. Por lo tanto, esta guía es específicamente para mujeres.

El método de capacitación es participativo y orientado hacia la acción al compartir experiencias de mujeres emprendedoras salvadoreñas y construir sobre estas para obtener lecciones sobre una mejor administración de negocios. Esta guía está estructurada en una serie de módulos con ejercicios prácticos de aprender-haciendo que resaltan la importancia del empoderamiento de las mujeres, el desarrollo empresarial, y las relaciones entre mujeres y de género.

Asimismo, reúne fuentes e ideas de ejercicios que han probado ser efectivos y apropiados para personas de empresas en el sector público y privado, y que comparten limitaciones similares cuando se trata de administración, como el poco tiempo con que cuentan y el tener que equilibrar las demandas urgentes sobre su energía y atención.

La historia de este manual, cuyo nombre original es *Género y emprendedurismo: Guía de formación para mujeres emprendedoras*, fue inicialmente un programa piloto en Tailandia en el 2001. El manual de capacitación fue ampliado y probado en el campo en Camboya y la RDP Laos en el 2003. La iniciativa fue asumida por el equipo de Asuntos de Género y Mujeres Trabajadoras de la Oficina Subregional de la OIT para Asia Oriental (SRO-Bangkok) y el equipo de Equidad de Género y Desarrollo Empresarial de las Mujeres (WEDGE, por sus siglas en inglés) del Programa «In Focus» sobre Promoción de Empleo por medio del Desarrollo de la Pequeña Empresa (IFP/SEED).

La adaptación de este manual a mujeres salvadoreñas emprendedoras y empresarias desde la perspectiva de equidad género parte del convenio entre la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el PNUD y la OIT bajo el proyecto «Fortalecimiento de la seguridad humana a través del fomento de la convivencia y mejora de la seguridad ciudadana en tres municipios de Sonsonate», auspiciado por el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana y financiado por el Gobierno de Japón.

Esperamos que muchas organizaciones encuentren en Mujer Emprende una herramienta útil para brindar un apoyo efectivo a los grupos de mujeres a mejorar su calidad de vida y de trabajo.



CONAMYPE agradece a todas las instituciones y personas que hicieron posible la elaboración del *Manual Mujer Emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género*, instrumento fundamental para el empoderamiento económico de las mujeres empresarias y emprendedoras en El Salvador. En especial, se le agradece a Susanne Bauer, Gerry Finnegan y Ne-lien Haspels, así como a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) por elaborar y autorizar el uso del documento *Género y emprendedurismo: Guía de formación para mujeres emprendedoras: paquete de capacitación y kit de recursos* como base para el presente manual.

También se reconoce la importante contribución de quienes hicieron posible adaptar la guía original a las condiciones de las mujeres salvadoreñas para dar vida al *Manual Mujer Emprende*. Se debe destacar el valioso aporte de las mujeres y municipalidades de Sonsonate, Acajutla, Sonzacate y otros de la zona, participantes en los talleres de validación en El Salvador, quienes compartieron sus experiencias como insumo para la adaptación del Manual. De igual forma, se agradece el apoyo brindado por el personal técnico y administrativo de CONAMYPE; la consultora Larissa Guevara, del Área de Género y del Área de Gobernabilidad del PNUD; y en especial a Daniel Carsana, Julio César Rivera y Daniella Olivares, quienes forman parte del equipo.

Finalmente, damos palabras especiales de agradecimiento a todas las personas que participaron en su elaboración y brindaron su tiempo y mejores esfuerzos para desarrollar este Manual.



sección uno

Introducción al programa de capacitación

Manual Mujer Emprende





1. Justificación

Un gran número de mujeres están dedicadas a la generación de ingresos y a microempresas, desarrollando generalmente estrategias de supervivencia familiar. En este sentido, muchas agencias de desarrollo que promueven actividades económicas y proyectos dirigidos a la generación de ingresos, el alivio de la pobreza y el empoderamiento de las mujeres no abordan los problemas y necesidades específicas que ellas enfrentan. Por esta razón, los servicios existentes de capacitación y desarrollo empresarial dirigidos a las mujeres necesitan enfocarse en los siguientes retos:

a) Cambio de una orientación asistencial a una empresarial

Las organizaciones locales de desarrollo con objetivos sociales que enfocan los proyectos de negocios para mujeres desde un punto de vista asistencial a menudo fracasan en brindarles a los grupos meta habilidades prácticas de negocios, conocimiento y la «mente empresarial» que es crucial para la empresa exitosa.

b) Promoción de equidad de género

- La capacitación empresarial convencional a menudo no trata las limitaciones específicas de género de las mujeres emprendedoras, y se dirigen principalmente al déficit de conocimiento para establecer, administrar o hacer crecer un negocio. Estos procesos formativos tienden a desarrollarse desde una «perspectiva masculina» que refuerza las imágenes estereotipadas de los hombres y mujeres emprendedores.
- Las mujeres en muchos países tienen menos recursos que los hombres en términos de educación, tiempo y dinero para gastar en capacitación, y/o enfren-

tan limitaciones de movilidad, por lo que se benefician menos de los servicios generales de desarrollo empresarial que los hombres.

- La excepción a la regla se ha dado en años recientes, la disponibilidad de microfinanzas para mujeres, porque generalmente son buenas trabajadoras y confiables, y han demostrado que cumplen sus obligaciones de reembolso. 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.
- A veces, cuando los programas están dirigidos a tratar las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres, se ha creado resistencia de sus contrapartes masculinas y líderes locales. Estas tendencias necesitan revertirse usando el enfoque de género que permita la reflexión y la búsqueda de soluciones a sus necesidades estratégicas de género.

En El Salvador, a pesar de los avances obtenidos en aspectos esenciales relacionados con el Desarrollo Humano, los logros en materia de igualdad y equidad de género no han avanzado a igual ritmo y las desigualdades de género constituyen una barrera para el Desarrollo Humano del país. En este sentido, se ha identificado que no se han trabajado políticas especiales para fortalecer la empresarialidad femenina, a pesar de la importante participación de las mujeres en la micro y pequeña empresa, que representa el 90.2% de los establecimientos empresariales. La ocupación femenina disminuye en la medida que crecen los estratos empresariales: en la microempresa 60.4% de las personas empleadas son mujeres, en la pequeña empresa representan el 42.2% y en la mediana el 33.8%, mientras que los hombres en este estrato de mediana empresa representan el 66.2%. Esto ha generado nuevas estrategias impulsadas por instituciones de Gobierno y organismos de cooperación tales como:

- Promover el fortalecimiento de la empresarialidad femenina y el empoderamiento económico de las mujeres en las ciudades con una visión de equidad de género.
- Fomentar la construcción y ejercicio de la ciudadanía económica de las mujeres.
- Contribuir con el Desarrollo Económico Territorial con enfoque de género.

Este modelo promueve la autonomía femenina y su empoderamiento económico desde una visión de equidad de género, con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida y las de su familia.

c) **Del enfoque en cifras a la prioridad de construir una «mente empresarial»**

La transferencia de conocimiento en el desarrollo empresarial a menudo está dirigida a incrementar básicamente las habilidades de contabilidad empresarial; sin

embargo, este Manual pretende estimularlas a desarrollar una «mente empresarial» que las motive a aprender otras habilidades conforme sea necesario, conocer nuevas tecnologías y establecer redes de contacto a nivel local, municipal, regional y nacional que fortalezcan la productividad y contribuir así al desarrollo económico.

d) Desde el enfoque del Desarrollo Económico Local

Las economías locales se caracterizan por una mayor presencia de microempresas, estrato empresarial en el cual las mujeres tienen mayor participación y control de los recursos. Muchas de estas microempresas nacen de iniciativas emprendedoras y para su sostenibilidad es necesario contar con herramientas idóneas que permitan a las mujeres desarrollar sus potencialidades como empresarias y a la vez identificar recursos o ideas que las lleven a la generación de ingresos y el empoderamiento económico.

Desde esta perspectiva, el Desarrollo Económico Local es un proceso que busca potenciar el desarrollo de los recursos propios de los territorios a fin de promover el crecimiento económico, la generación de empleo e ingresos para los hogares; busca transformar los recursos e iniciativas económicas para que sean competitivas y sostenibles; implica el fortalecimiento de las capacidades empresariales y organizativas, la formación de recursos humanos, acceso a la tecnología en el territorio, la conservación del medio ambiente y el fortalecimiento de las capacidades organizativas e institucionales locales (Benavides y Moreno, 2008).

La generación de empleo, la estabilidad de las micros y pequeñas empresas y el éxito de las iniciativas de emprendimientos en los territorios requieren de acciones que promuevan el tejido empresarial local. Esto implica la creación de entornos favorables para los negocios, el fortalecimiento de las capacidades de la población trabajadora, facilidades de financiamiento y capital semilla, programas de asistencia técnica; en suma, un conjunto de medidas que mejoren la competitividad del tejido empresarial, el surgimiento de nuevos emprendimientos y el acceso a nuevos mercados.

2. Metas y estrategias

El *Manual Mujer Emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias* se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Ampliar el trabajo con condiciones laborales justas y oportunidades para que las mujeres emprendedoras generen ingresos.
- Permitirles a las mujeres emprendedoras y a sus familias cambiar de la generación de un ingreso marginal al desarrollo empresarial rentable.

- Contribuir al empoderamiento personal, social y económico de las mujeres de diferentes grupos poblacionales.
- Fomentar las dinámicas emprendedoras en las economías locales a fin de que puedan explotarse sostenidamente los recursos endógenos.

Las estrategias para lograr estas metas consisten en movilizar las redes de contactos empresariales y redes de apoyo entre mujeres (es decir, redes de género), con las municipalidades o agentes de los gobiernos locales y las organizaciones que trabajan en el tema de desarrollo empresarial, e incrementar su capacidad de promover el emprendedurismo de las mujeres de forma individual y grupal.

Una de estas organizaciones que trabajan en el tema de desarrollo empresarial de las mujeres es la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y su ventanilla de Servicios para el Desarrollo Empresarial de la Mujer (SEDEM), que busca promover el emprendedurismo de las mujeres al retomar la equidad de género en los servicios que brindan.

3. Objetivos y población meta

Los objetivos de aprendizaje que tiene el *Manual Mujer Emprende* son:

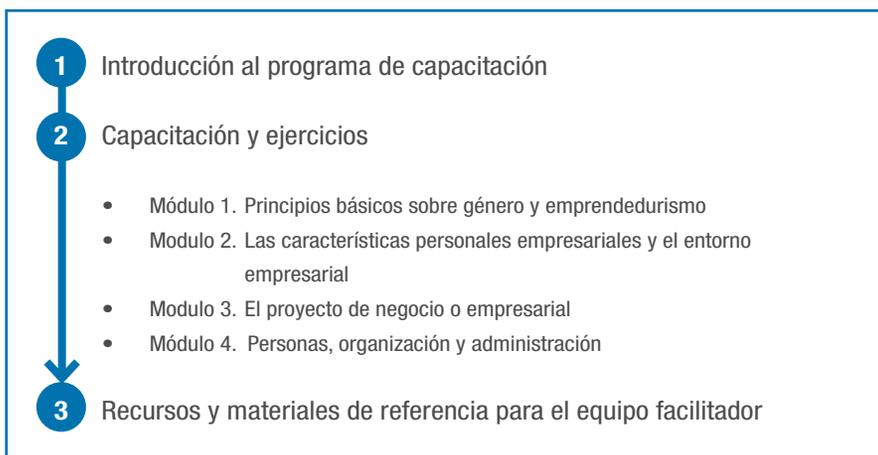
- Promover el empoderamiento personal, social y económico en los grupos de mujeres y comprender la razón de brindar oportunidades equitativas entre hombres y mujeres en el desarrollo empresarial.
- Crear una «visión empresarial» entre las mujeres de diferentes grupos poblacionales dedicadas a la generación de ingresos en la micro y pequeña empresa.
- Incrementar la capacidad de las y los facilitadores para brindar una formación participativa y reflexiva orientada a la acción, participación, fortalecimiento de habilidades básicas de administración de negocios en los grupos de mujeres desde un enfoque de género.

Población meta:

- Mujeres emprendedoras y sus familias dedicadas a la generación de ingreso en un negocio individual, familiar o grupal.
- Facilitadoras y facilitadores, organizaciones que trabajan el desarrollo empresarial dirigido a mujeres en generación de ingresos, microempresas y empresarias exitosas.

4. Contenido y estructura del manual

El esquema que se presenta a continuación ofrece una vista preliminar de los principales contenidos.



El manual de capacitación consiste de tres apartados: el primero plantea las metas y estrategias principales, y ofrece información general sobre el contenido y la estructura de la capacitación; así como brinda consejos para las y los facilitadores y sugerencias para organizar la capacitación en género y emprendedurismo con base en el *Manual Mujer Emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género*.

El segundo está organizado en cuatro módulos principales, en los que se desarrolla una serie de ejercicios, cada uno de los cuales empieza con la enumeración de los objetivos de aprendizaje específicos para las participantes, hace una presentación general de los materiales de apoyo necesarios, esboza las posibles actividades preparatorias que deben realizarse antes del comienzo de un taller y proporciona un plan para el desarrollo de la sesión.

Al final de cada ejercicio se proporcionan herramientas para la persona que facilita, como texto e ilustraciones en mensajes claves, hojas de trabajo, así como guías para el trabajo en grupo o dramatizaciones y material para distribuir durante las sesiones.

El tercero ofrece una descripción de los principales acontecimientos en las diferentes etapas del ciclo de vida de la empresa o negocio desde un enfoque de

género que permite prepararse para los retos en cada etapa. Además, proporciona elementos que abonan a la construcción de la autoconfianza de las mujeres emprendedoras. Se profundizan los mitos hacia la violencia de las mujeres y se contrasta con la realidad, elementos importantes que limitan el desarrollo de las mujeres; y se comparte, finalmente, una serie de herramientas de consulta y respaldo para el proceso de capacitación.

5. Sugerencias para el equipo facilitador

¿Cómo aprenden las mujeres adultas y cómo capacitarlas?

El *Manual Mujer Emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias* hace uso de los siguientes enfoques y metodologías de capacitación:

Enfoque Desarrollo Económico Local o Territorial

Este lleva implícito construir un territorio socialmente organizado potenciando sus recursos, favoreciendo iniciativas económicas más competitivas y sostenibles.

Para la consecución del Desarrollo Económico Territorial es necesario: (1) la participación de los agentes locales, en la medida exista mayor participación y concertación entre los agentes, el desarrollo socioeconómico será más inclusivo y las medidas implementadas no tendrán resistencia durante su ejecución; (2) un gobierno local capaz de dirigir los procesos de promoción de desarrollo en el territorio; (3) la identificación y análisis de los recursos endógenos, cuyo uso sostenido permitirían la revitalización económica del territorio; (4) la promoción del tejido empresarial o de las dinámicas empresariales; y (5) la protección del medioambiente y respeto de los derechos humanos de mujeres y hombres.

Enfoque de género

El enfoque de género busca analizar y comprender las expectativas, oportunidades, relaciones sociales y de poder entre los géneros las cuales tienen repercusiones en la vida social, sexual, política, cultural y económica de las personas; así mismo incluye el análisis del entramado institucional y legal en la relaciones de género y sus vinculaciones con otras categorías sociales como etnia, religión, clase, condición de origen, ubicación geográfica, educación, edad y preferencia sexual.

En la búsqueda de la equidad e igualdad entre hombres y mujeres basada en la igualdad de derechos y oportunidades, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de cada persona, resalta la necesidad de revisar la construcción social recibida que determina las acciones y al reconocerla se puede fortalecer la integración de las mujeres a espacios económicamente activos. Se trata de modificar la

posición de desigualdad, subordinación de las mujeres en relación a los hombres en los campos económico, político, social, cultural y étnico.

Ahora bien, ¿qué entendemos por *género*? Se refiere a las características socialmente construidas sobre la base de la diferencia sexual-biológica; por lo tanto, sexo y género no significan lo mismo. El sexo se entiende como las características anatómicas/biológicas de los cuerpos, está dado por la naturaleza y, por tanto, está determinado biológicamente; en cambio, el género viene dado por la cultura y, por lo tanto, es modificable, se adquiere mediante procesos de socialización y está referido a las diferencias sociales entre hombre y mujer, construidas a partir del lenguaje. En este sentido, desde este enfoque los procesos formativos deben tener un lenguaje no sexista, es decir, aquel que evita la exclusión por medio del uso de opciones léxicas que puedan interpretarse como sesgadas, discriminatorias o degradantes al implicar que uno de los sexos es superior al otro, ya que en la mayoría de los contextos el sexo de las personas es, o debe ser, irrelevante (Sistema de Naciones Unidas de El Salvador, 2010).

Enfoque: Aprender–haciendo

También conocido como «aprendizaje en acción» y «aprendizaje experiencial». Las exposiciones deben ser cortas. Los ejercicios prácticos anteceden el análisis y la «teoría». Esto permite a las participantes analizar y aprender de su propia experiencia, así como transformar sus talentos sin descubrir, sus habilidades analíticas y la experiencia en conocimiento estructurado y habilidades tangibles. Aprenderán cómo utilizar un enfoque de *paso-a-paso* hacia la resolución de problemas, cómo aprovechar las oportunidades y cómo tomar riesgos calculados. Este proceso de aprendizaje es especialmente apropiado tanto para grupos con baja alfabetización así como para personas encargados de formular las políticas y altas gerencias.

- La metodología participativa-vivencial involucra activamente a las participantes en el proceso de adquirir nueva información. Los ejercicios permiten la creatividad y flexibilidad y, por ser prácticos, están diseñados para que las mujeres capacitadas puedan vincular sus propias experiencias con limitaciones, tanto personales como relacionadas con la sociedad, que impiden su desarrollo. También posibilita la diversidad de puntos de vista y opiniones entre las participantes, quienes traen sus propias experiencias culturales, sociales y educativas.
- Es importante presentar las metas de cada sesión de manera breve y clara al comienzo de cada taller o ejercicio, de tal manera que las participantes puedan descubrir los puntos de aprendizaje por sí mismas. Al final de cada ejercicio se deben resumir los puntos principales de aprendizaje, las conclusiones y sugerencias.

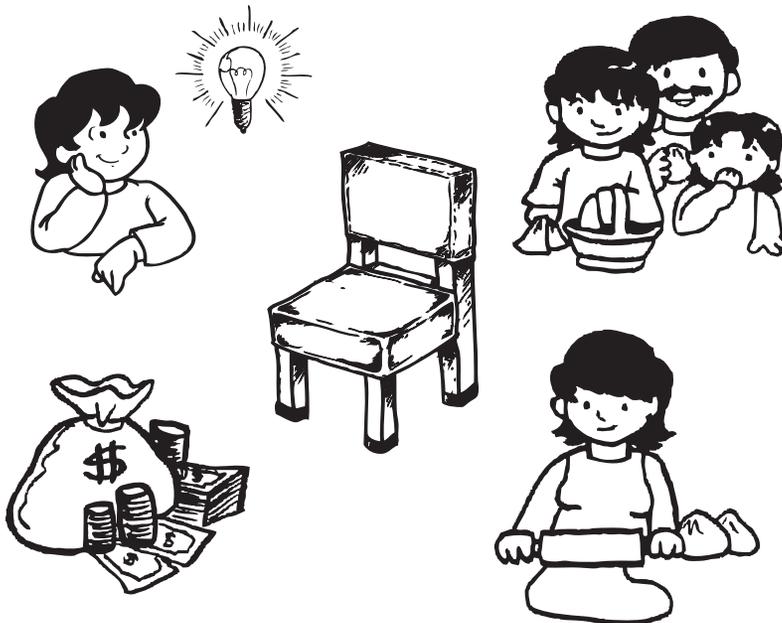
cias para el futuro. Cada nuevo día de capacitación debería de empezar con un resumen de los mensajes claves del día anterior.

El *Manual Mujer Emprende* muestra cómo facilitar el aprendizaje en una forma visual atractiva:

Dibujos y símbolos

Se incluyen en el manual y necesitan desarrollarse antes y durante la capacitación. La utilización de símbolos recurrentes (por ejemplo, en mercadeo, categorías de costo y contabilidad) ayuda a las participantes a encontrar el camino a través de la información; sin embargo, los símbolos y dibujos necesitan adaptarse para que sean adecuados a la situación local. Las participantes deberían poder reconocerlos e identificarse con ellos fácilmente. Generalmente, las participantes mismas pueden servir de guía en este aspecto.

- Por ejemplo, en sociedades donde las sillas son comunes, una silla con cuatro patas puede representar destrezas, recursos financieros, la idea misma del proyecto y la demanda del mercado. Estos cuatro elementos demuestran los requerimientos necesarios para comenzar un negocio rentable.





- Otro ejemplo podría ser la casa, que se usa a menudo en las sesiones sobre mercadeo. Representa una base sólida para un negocio rentable: las cuatro paredes representan las cuatro «P» de mercadeo: producto, precio, promoción, y punto (lugar). El quinto elemento (el techo) representa a la persona empresarial que necesita construir y sostener las cuatro paredes de la casa, o de otra manera el negocio se caerá.

Enfoque de las sesiones de capacitación

Los mensajes para el grupo meta deben ser cortos y concisos, tres o cuatro mensajes por taller son suficientes. No sobrecargue a las participantes con demasiadas ideas y conceptos, esto ayudará a que memoricen lo que consideran útil, para luego aplicar los aprendizajes directamente a sus necesidades y situaciones.

Mantenga las sesiones cortas y adapte la programación a las necesidades

El equipo facilitador deben respetar el tiempo que las participantes invierten en capacitación, por lo que las mujeres emprendedoras necesitan un horario apropiado, un lugar adecuado a sus circunstancias, y una duración global de capacitación adaptada a sus necesidades. La regla general pueden ser: 6 horas por día completo de capacitación con un máximo de 12 sesiones para cada grupo o

taller. El tiempo se puede ampliar un poco si las participantes mismas solicitan más tiempo y si las sesiones son entretenidas y gratificantes para todas.

Haga las sesiones creativas

Los mensajes claves se recuerdan más fácilmente si existe un buen recuerdo asociado al mensaje clave, porque se presentó de una manera creativa.

6. Sugerencias para la organización

Selección de los equipos facilitadores

Para ofrecer una capacitación de calidad, las personas que facilitan y las instituciones organizadoras deben ser flexibles y adaptar la capacitación a las necesidades de las participantes, pues cada grupo es diferente.

El equipo facilitador debería estar compuesto por hombres y mujeres, evitando los estereotipos de género comunes, por ejemplo, tener un facilitador masculino como el líder y una facilitadora femenina como su asistente.

Destrezas clave necesarias dentro del equipo facilitador son experiencias y conocimientos en:

- Promoción y la vivencia de la equidad de género
- Estado del desarrollo de pequeñas y microempresas nacionales y de las localidades en los cuales se impartirán los talleres
- Conocimiento de las necesidades y condiciones de los grupos metas propuestos
- Instituciones locales, políticas o programas actuales para el desarrollo de pequeñas y microempresas
- Habilidad para escuchar y destrezas para manejo de personas; por ejemplo, animar a las mujeres tímidas a hablar o, por el contrario, a las que tratan de llamar mucho la atención
- Facilitar un ambiente conductor y ameno durante la capacitación
- Capacidad analítica para inferir puntos clave.

Las y los facilitadores no necesitan ser personas expertas en todo; si consideran que no tienen suficiente conocimiento en un tema específico, por ejemplo contabilidad empresarial, pueden invitar a otras personas para que apoyen este taller. En este sentido, el papel del equipo facilitador consiste en dirigirlos hacia donde deben ir, además de mostrarles las fuentes correctas de información, asesoría y apoyo adicional.

Selección de participantes

Al seleccionar a las participantes para los cursos de capacitación de facilitadores o los talleres para mujeres emprendedoras, se debe tomar en cuenta y decidir los siguientes puntos antes de comenzar la capacitación.

- Se recomienda tener participantes de diversas edades en el grupo, ya que las relaciones de género varían entre generaciones y enriquecen la reflexión grupal.
- Involucrar en los grupos a mujeres que estén desarrollando procesos de emprendedurismo en la localidad y micro y pequeñas empresarias con inquietudes empresariales a fin de que las que ya tienen cierto recorrido puedan transferir las experiencias vividas a las nuevas y potenciales emprendedoras.
- En nuestra sociedad, la cultura no refuerza el trabajo y las relaciones entre mujeres; sin embargo, éstas se identifican fácilmente entre sí, y el compartir las experiencias puede ayudarlas a tomar conciencia de su posición en la sociedad. Experimentar que se comparten las mismas dificultades crea lazos de solidaridad en el grupo, lo que amplifica la confianza y fortalece las redes de mujeres.
- Al identificar mujeres víctimas de violencia contra las mujeres, coordinar con la instancia gubernamental responsable.
- Muchas de las mujeres dentro de la cultura machista salvadoreña encontrarán difícil cambiar actitudes y prácticas arraigadas dentro de la familia y la comunidad, como que son los hombres quienes necesitan compartir mejor la carga de trabajo y la toma de decisiones con sus esposas en lugar de que las mujeres tomen aún más responsabilidades al empezar o mejorar sus negocios; además, algunos hombres pueden hacerse resistentes si ven que las ayudas externas benefician solamente a mujeres. Previo a la capacitación, las instituciones organizadoras necesitan tener el apoyo de las mujeres y los hombres, lideresas y líderes de la comunidad para el cuidado de hijas e hijos, mientras se realice la capacitación o se adquieran responsabilidades en su localidad.

Planificación de sesiones y logística

El apartado dos contiene 4 módulos y cada uno cuenta con ejercicios para profundizar los temas a desarrollar. En total se plantean 12 ejercicios, que pueden usarse todos o seleccionar uno o parte de ellos de acuerdo a la programación de tiempo y el grupo meta.

Todos los talleres de *Mujer Emprende* necesitan un seguimiento con capacitación adicional y servicios de orientación para aquellas que tengan o hayan empezado un negocio. Se presentan dos formularios de perfil: uno de personas facilitadoras y otro para mujeres emprendedoras participantes. A este grupo también se le aplicará

una prueba escrita para medir sus conocimientos y actitudes antes de comenzar la capacitación y al finalizarla.

Cuido de niñas y niños

Las jornadas de formación deben contar con un apoyo de dos personas o según el número de hijas e hijos de las participantes en los talleres, con el objetivo de facilitarles su asistencia y participación. A la vez, las personas encargadas de la atención de las niñas y niños pueden desarrollar guías de trabajo lúdicas con el objetivo de sensibilizarlas y sensibilizarlos en género.

El lugar de la capacitación

La capacitación necesita un espacio físico para moverse, porque trata tanto de hablar como de hacer. Por tanto, debe disponer de suficiente espacio para permitirles a las participantes moverse y para reacomodar fácilmente sillas y mesas. Se recomienda el uso de espacio tanto interior como exterior.

La disposición del salón de capacitación puede estar en forma de U, sin mesas, o que facilite sentar a las participantes en círculos más pequeños alrededor de mesas, lo que les permitirá a todas verse entre sí. Es importante preparar y revisar el lugar de la capacitación antes de que ésta comience.

Es probable que no todos los territorios cuenten con centros de capacitación, pero en su defecto los centros escolares cuentan con la infraestructura necesaria para implementar los talleres, por lo que habrá que coordinar con el Ministerio de Educación el uso de los recursos de los mismos.

Herramientas para la capacitación

Los materiales y el equipo necesario son:

- Máquina fotocopidora cerca, y/o todas las hojas informativas fotocopiadas antes de empezar
- Un sacabocados para hacer 2 hoyos en todas las hojas informativas y hojas de trabajo para los cartapacios de todas las participantes
- 1-5 rotafolios, 100 hojas de papel de rotafolio y paredes sin nada
- Símbolos y dibujos preparados antes y durante la capacitación en los rotafolios o en *power point*
- 100 tarjetas rectangulares de cartulina de cuatro colores diferentes para usarse durante los ejercicios
- Suficientes cartapacios, folders o libretas, blocks, marcadores, lápices y lapiceros para todas las participantes

- Marcadores de cuatro colores diferentes para quienes facilitan y para las participantes para que escriban en las pizarras, los papelógrafos del rotafolio
- Materiales especiales como aparecen listados en los esquemas de los ejercicios (por ejemplo, pelotas, dulces, cajas de papel, vegetales, etc.).

Antes de la capacitación, debe prepararse un cartapacio que deberá tener el título del taller sobre la cubierta, e incluir la nota informativa del *Manual Mujer Emprende* más el programa del taller, así como la lista de las participantes al comienzo del taller.

Al organizar los talleres para emprendedoras, el equipo facilitador necesita decidir cuáles materiales de capacitación (ilustraciones clave y textos, hojas de trabajo y herramientas de planificación) se distribuirán a las participantes dependiendo de sus necesidades e intereses. Al impartir talleres de capacitación para facilitadoras y facilitadores, cada participante debe recibir una copia completa del Manual.

Ejemplo de un formulario del perfil de la persona facilitadora

Nombre, dirección y números de teléfono:

.....

1. Hombre Mujer

2. Edad:

3. Nombre de su organización:

4. Puesto de trabajo:

5. Nombre de su proyecto:

6. Por favor, describa su grupos meta (sexo, edad, nivel de ingresos):

.....

7. ¿Qué apoyo le brinda usted a sus grupos meta?

.....
.....
.....
.....
.....

8. ¿Cuánta experiencia tiene como facilitadora o facilitador?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Más de 5 años

9. ¿Cuánta experiencia tiene en talleres de equidad de género?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Más de 5 años

10. ¿Cuánta experiencia tiene en desarrollo empresarial?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Más de 5 años

11. ¿Qué objetivos tiene para este programa de entrenamiento?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

12. ¿Algún otro comentario?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ejemplo de un formulario del perfil de las participantes en un taller del *Manual Mujer Emprende*

1. Nombre, dirección y números de teléfono:

.....
.....
.....
.....

2. Edad:

3. ¿Tiene un negocio? Sí No

4. ¿Planea tener un negocio? Sí No

6. Su (futuro) negocio es:

- Un negocio de una persona
- Un negocio familiar
- Un negocio de grupo
- Otro. Por favor, especifique:.....

7. ¿Cuál es su (futuro) papel en el negocio?

.....
.....
.....

8. Tipo de negocio (idea) (por ejemplo: producción, servicio, comercio):

.....
.....
.....

9. ¿Quién es o sería su (futura) clientela?

.....
.....

10. ¿Qué apoyo necesita para mejorar su negocio (idea)?

.....
.....
.....

11. ¿Conoce de instituciones o programas de apoyo a emprendedoras o microempresas en su localidad?

- Programas:.....
- Instituciones:.....

12. ¿Cuánto tiempo tiene su negocio en operación?

- Aún no está operando
- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Más de 5 años

13. ¿Cuáles objetivos tiene para este programa de capacitación?

.....

.....

.....

.....

.....

14. ¿Algún otro comentario?

.....

.....

.....

.....

.....

sección dos

Módulos de capacitación y ejercicios

Manual Mujer Emprende



Principios básicos sobre género y emprendedurismo

Módulo uno

1. Introducción al programa de capacitación

Contenido clave

Este apartado establece la metodología en el proceso de capacitación, la cual utilizará técnicas participativas y ejercicios que faciliten la asimilación de los contenidos. Se presentan las metas y el programa de capacitación, además de especificar el horario de las sesiones; y se hace también una dinámica para generar confianza y conocer las nociones de género de las participantes, así como sus expectativas para ajustar el programa del taller a sus necesidades.

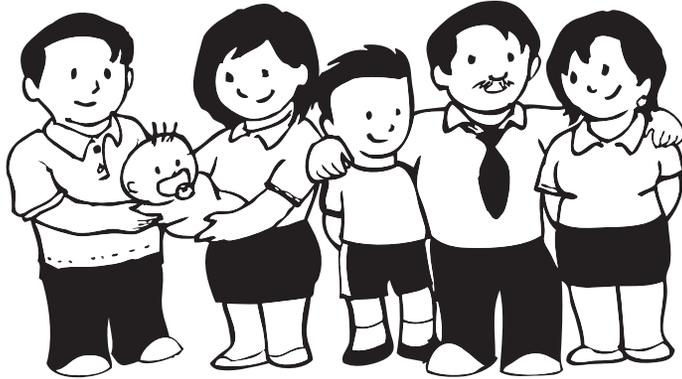
Objetivo

Dar a conocer los objetivos generales del taller y conocer las expectativas de las participantes. Dar a conocer el enfoque orientado a la acción de “aprender haciendo”, que se aplicará a lo largo de la capacitación.

Ejercicio 1. Introduciendo las jornadas de capacitación

Objetivos

- Introducir las metas, los contenidos y la estructura del programa de capacitación
- Identificar y aclarar las expectativas y contribuciones de las participantes



- Asegurar que el programa de capacitación concuerda con las necesidades de las participantes

Materiales de apoyo y preparación

Preparar un cartapacio para cada participante que incluya una copia impresa de:

- La casa de negocios. (Material de apoyo 1)
- Nota Informativa Género y Emprendedurismo para Mujeres empresarias y emprendedoras (Material de apoyo 2)
- Ciclo experimental de aprendizaje (Material de apoyo 3)
- La agenda de cada taller
- Lista de las participantes preparada para cada taller

Notas para el equipo facilitador

Las tarjetas con las expectativas de las participantes se mantendrán en el salón durante la realización del programa de capacitación y se revisarán al finalizarlo.

Plan de la sesión

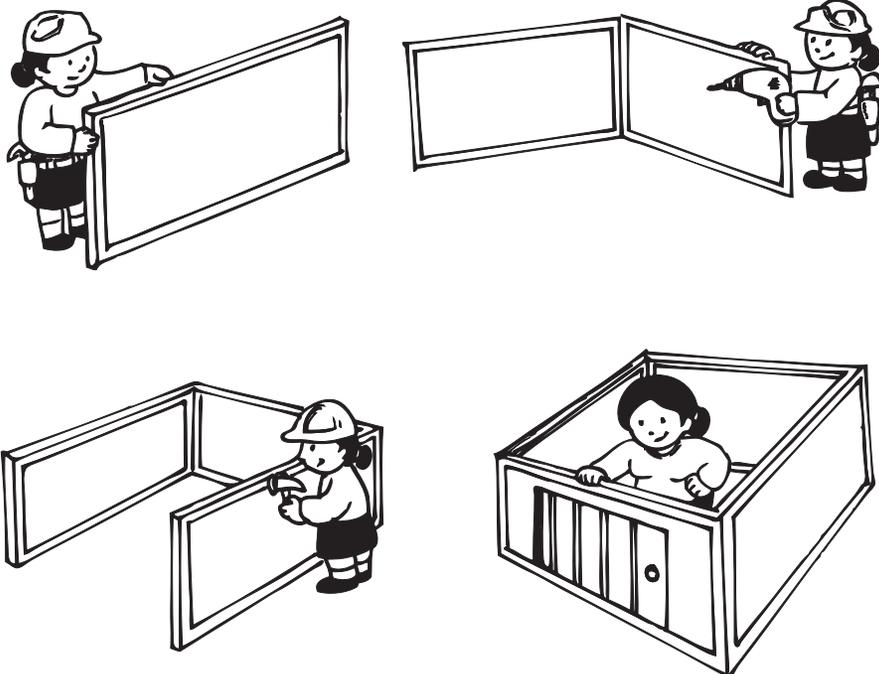
Ejercicio 1. Introduciendo las jornadas de capacitación

Duración: 50 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Dinámica de presentación	<p>Invite a las participantes a realizar el Juego de nombres para que se presenten ante las demás, mientras cuentan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nombre y cómo le gusta que la llamen• En forma breve, explica cuál es su negocio o empresa• Qué negocio le gustaría emprender		15 minutos
Expectativas y contribuciones	<ul style="list-style-type: none">• Pida a las participantes que escriban en tarjetas las expectativas que tienen («¿Qué me gustaría aprender?») y sus posibles contribuciones («¿Qué puedo compartir con otras?»)• Indique que debe ser clara y específica. Agrupe las tarjetas bajo grupos temáticos, como «género», «competencias empresariales», «ideas u oportunidades de negocios»• Las tarjetas utilizadas se colocarán en un lugar visible del salón y se hará un breve resumen de lo que esperan de los talleres• Resaltar: este ejercicio permite contrastar las expectativas de las participantes con el programa de capacitación y revisar si es necesario adaptarlo a las necesidades del grupo. Además, identifica personas con habilidades empresariales exitosas que pueden apoyar a otras mujeres del grupo• Enfatice que las expectativas pueden cumplirse cuando las participantes se vuelven activas, aplican los aprendizajes obtenidos y trabajan con sus organizaciones locales (ver Módulo 4)	<ul style="list-style-type: none">• Marcadores, rotafolios o pizarra• Tarjetas de dos colores (tres tarjetas de cada color por participante)	15 minutos
Presentación del programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none">• Se presentan los contenidos principales de la capacitación, reflejados en los primeros cuatro módulos (usar dibujo la Casa de los Negocios). Presentar los objetivos del taller de capacitación (Material de apoyo 1)• Se abordan aspectos básicos de género y emprendedurismo, lo que fortalecerá el desarrollo empresarial y el potencial de las mujeres para ganar ingresos rentables; así como el proceso que lleva un proyecto de negocios, entre otros (Material de apoyo 2)	<ul style="list-style-type: none">• Hoja informativa. Género y emprendedurismo para mujeres emprendedoras y empresarias• Dibujo la Casa de los Negocios	15 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Metodología de capacitación (Sólo en formación de formadores)	<ul style="list-style-type: none"> • Describa la metodología que se usará en la capacitación e invite a compartir experiencias sobre cómo han aprendido en otras capacitaciones 	Ciclo experimental de aprendizaje	30 minutos
Cierre	Finalice el ejercicio y agradezca a los equipos por su participación.		5 minutos

Material de apoyo 1. *La Casa de los Negocios*



Material de apoyo 2. Hoja informativa.

Género y emprendedurismo para mujeres emprendedoras y empresarias

1. Antecedentes y justificación

Muchas organizaciones promocionan actividades económicas de mujeres, enfocadas a la generación de ingresos. Sin embargo, los materiales de capacitación a menudo tienen un enfoque asistencial, un fuerte énfasis en conocimiento empresarial y carecen de un enfoque de género que no contempla o minimiza los problemas específicos que enfrentan las mujeres empresarias de la micro y pequeña empresa dedicadas a generar empleo masivo e ingresos. Por eso, el *Manual Mujer Emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias* retoma las principales habilidades empresariales desde el enfoque de género, aplicadas al proceso de empezar, dirigir o administrar un negocio individual, familiar o de grupo. Además, promociona el empoderamiento personal, económico y social de las mujeres empresarias y emprendedoras.

2. Metas y estrategia

Las metas de capacitación están orientadas al desarrollo empresarial rentable que permite dinamizar la actividad económica de los territorios y la participación de las mujeres en los mismos. La aplicación del *Manual Mujer Emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias* tiene el objetivo de ampliar las oportunidades de trabajo decente para las mujeres en desarrollo empresarial a nivel familiar y comunitario.

3. Metodología de capacitación y grupos meta

El método de capacitación es participativo y orientado a la acción, y se basa en la experiencia de vida de las participantes. El manual de capacitación se ha desarrollado para usarse tanto en talleres de capacitación dirigidos a personas facilitadoras como para mujeres emprendedoras, e involucra a mujeres empresarias exitosas y respetadas con sus microempresas como ejemplos a seguir.

4. Contenidos del paquete de capacitación

Muchas mujeres emprendedoras no tienen acceso a la educación formal ni a la capacitación en destrezas y tienen una baja autoestima, que resulta en y contribuye a su posición en la sociedad. Por lo tanto, *Mujer Emprende* se enfoca en desarrollar la confianza de las mujeres en sí mismas, crear una mentalidad empresarial, manejar personas y riesgos, y aprovechar oportunidades en el entorno empresarial. Los módulos de capacitación incluyen:

1. Introducción al programa de capacitación

2. Capacitación y ejercicios

Módulo 1. Principios básicos sobre género y emprendedurismo

1. Introducción al programa de capacitación y las participantes
2. Promoción de equidad de género: El ciclo de vida de las personas y las empresas

Módulo 2. La mujer emprendedora y su entorno: no está sola

1. Las características personales empresariales y el entorno empresarial

Módulo 3. El proyecto de negocio

1. Ideas, oportunidades y retos empresariales
2. Mercadeo
3. Producción, servicios y tecnología
4. Finanzas

Módulo 4. Personas, organización y administración

1. Administración de personas
2. La planificación empresarial

3. Recursos y materiales de referencia para el equipo facilitador

1. Las oportunidades y retos para las mujeres emprendedoras durante el ciclo de vida de la empresa
2. Construyendo la autoconfianza de las mujeres emprendedoras
3. Herramientas de consulta y respaldo de la capacitación

Material de apoyo 3. Ciclo experiencial de aprendizaje

Paso 1. Hacer: Piense en una ocasión en que tuvo una idea y la puso en práctica.

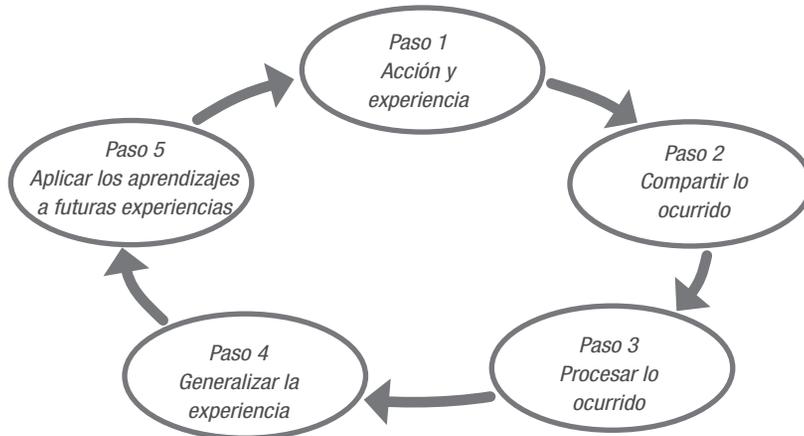
Paso 2. Compartir: Discuta qué pasó después de poner en práctica la idea.

Paso 3. Analizar: Revise la experiencia para comprender los resultados; por ejemplo, cuando se produce o vende un producto o servicio.

Paso 4. Mensajes claves para el futuro: Sacar los aprendizajes de lo ocurrido. Por ejemplo, ¿por qué no funcionaron las ventas como se deseaba? ¿Qué aspecto sí funcionó?

Paso 5. Aplicar: Los aprendizajes obtenidos en la capacitación a la vida real.

Diagrama del ciclo experiencial de aprendizaje



Fuente: GTZ, 1998

2. Promoción de la equidad de género: El ciclo de vida de las personas y las empresas

Contenido clave

Introduce los conceptos de sexo, género y equidad de género y vincula esto al ciclo de vida de las mujeres emprendedoras.

Las sociedades marcan cómo las personas actuarán, pensarán y en general cómo se posicionarán ante la vida según su género. Este condicionamiento limita las formas de relacionarse entre mujeres y hombres, y coloca a las primeras en un contexto de desventaja con menos oportunidades para desarrollar sus potencialidades. Esto aplica también en los negocios, donde se enfrentan a dificultades desde que emprenden un negocio, ya que tienen menos información, oportunidades de capacitación y desarrollo de destrezas.

Todas las personas necesitan ser tratadas con dignidad y permitírseles desarrollar su total potencial, llevándolas a una mayor calidad de vida, por lo que al revisar el ciclo de vida de la empresa a través de «lentes de género» se trata de asegurar que los hombres y las mujeres tengan oportunidades iguales para ser exitosos en la vida y en los negocios.

Objetivos generales

- Aumentar la conciencia sobre las dificultades y oportunidades que tienen las mujeres por medio de la revisión del ciclo de vida de la empresa desde una perspectiva de género que facilite el empoderamiento personal y las anime a desarrollar su visión de una buena vida y un mejor ingreso para toda la familia.
- Introducir la justificación para mayor equidad e igualdad de género en el desarrollo empresarial.

Ejercicio 1. Promoción de la equidad de género: El valor de ser mujer

Objetivos

- Familiarizar a las participantes con los conceptos de sexo y género.
- Crear un ambiente de capacitación favorable.
- Presentar los conceptos de la violencia hacia las mujeres.
- Presentar la información básica sobre el impacto de la violencia de pareja en la vida de las mujeres, los tipos de violencia y los principales mitos que la justifican.

Materiales de apoyo y preparación

Preparar un cartapacio para cada participante que incluya una copia impresa de:

- Sexo, género y equidad de género. Definiciones (Material de apoyo 1)
- El valor de ser una misma (Material de apoyo 3)
- Violencia genérica desde el enfoque de derechos. Causas de la violencia de las mujeres en el contexto salvadoreño. ¿Y los trapos sucios se lavan en la casa? (Material de apoyo 4)

Plan de la sesión

Ejercicio 1. Promoción de la equidad de género: El valor de ser mujer

Duración: 115 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Presentación del tema y de los objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Introducción• Presentar los objetivos del taller	Objetivos del taller	5 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Dinámica: La carrera de relevos «sexy»	<ul style="list-style-type: none"> Indique que se hará La carrera de relevos «sexy»: forme dos equipos para que un grupo dibuje una mujer y el otro grupo un hombre. Cada equipo se ordena en fila y a la señal de empecen, cada persona correrá al rotafolios y dibujará una línea, luego corre atrás para entregar el marcador a la segunda persona, quien agregará una nueva línea, y así sucesivamente El objetivo es lograr el mejor dibujo en el menor tiempo posible. El equipo que haga el dibujo más claro será el ganador 	<ul style="list-style-type: none"> Pliegos de papel bond en rotafolios, marcadores Hoja informativa: Sexo, género y equidad de género: definiciones 	15 minutos
Plenaria	<p>Discuta los dibujos mientras utiliza las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las diferencias entre hombre y mujer en los dibujos? ¿Cuáles diferencias se relacionan con los roles y características biológicas y cuáles se relacionan a los roles sociales? Marque los roles biológicos y 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 mujeres? 		15 minutos
Reflexión	<ul style="list-style-type: none"> Concluya que tanto hombres como mujeres pueden realizar roles sociales, pero que las normas y los valores sociales en cada sociedad determinan qué es apropiado para cada persona respectivamente. Explique la diferencia entre sexo (roles biológicos) y género (roles sociales) y explique los roles de género, las normas y los valores (Material de apoyo 1) Dele a cada participante dos tarjetas (de dos colores diferentes). Al escuchar una oración que será leída en voz alta, se levantará una de las tarjetas, dependiendo de si consideran que la oración se refiere a un rol biológico o de sexo; y la tarjeta del otro color si la oración se refiere a un rol social o de género. Discuta si cada oración está relacionadas con sexo (S) o con género (G): (Material de apoyo 2) 	<ul style="list-style-type: none"> Oraciones sexo-género Tarjetas de dos colores para cada participante 	15 minutos
El valor de ser una misma	<ul style="list-style-type: none"> Se entrega el material El valor de ser una misma, Nuestro cuerpo vida y Una casa desconocida. (Material de apoyo 3) y se pide que desarrollen primero la Guía 1 a nivel individual, porque luego se reflexionará en grupo. Se compartirá en plenaria 	<ul style="list-style-type: none"> El valor de ser una misma, Nuestro cuerpo vida y Una casa desconocida 	30 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Violencia hacia las mujeres	<ul style="list-style-type: none"> Se trabajarán los mitos de la violencia a nivel personal y en la integración teórica se plantearán los diferentes tipos de violencia (Material de apoyo 4) 	<ul style="list-style-type: none"> Los mitos 	30 minutos
Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> Finalice el ejercicio y agradezca a ambos equipos por su participación 		5 minutos

Material de apoyo 1. Sexo-género y equidad de género. Definiciones

Sexo

Las diferencias biológicas entre los hombres y las mujeres son universales.

Género

Las diferencias y relaciones sociales entre los sexos:

- Son aprendidas
- Cambian en el tiempo
- Varían mucho:
 - Dentro de una misma sociedad
 - Entre sociedades

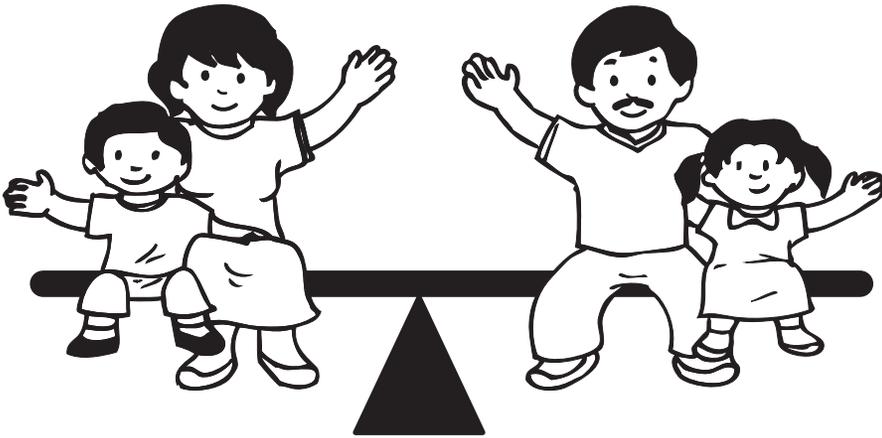
Sexo	Género
<i>Es dado por la naturaleza</i>	<i>Está dado por la cultura y/o la sociedad</i>
Son las diferencias biológicas entre mujeres y hombres	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a las diferencias socialmente construidas entre mujeres y hombres Implica la construcción sociocultural de cómo se hace hombre y mujer
<ul style="list-style-type: none"> Las diferencias son iguales en todas las sociedades 	<ul style="list-style-type: none"> Las diferencias cambian de una sociedad a otra y con el tiempo
<ul style="list-style-type: none"> Las mujeres tienen vulva Los hombres tienen pene 	<ul style="list-style-type: none"> En El Salvador los hombres por lo general usan pantalones; y las mujeres, vestidos En muchos países árabes hombres y mujeres utilizan vestiduras que cubren todo el cuerpo (como las sotanas de los sacerdotes)
<ul style="list-style-type: none"> Solo las mujeres pueden quedar embarazadas o dar a luz Solo los hombres pueden engendrar 	<ul style="list-style-type: none"> Hombres y mujeres pueden cocinar, limpiar la casa y cuidar a las criaturas Hombres y mujeres pueden trabajar en la carpintería, albañilería, administrar una tienda o una empresa

Valores, normas y estereotipos de género

Cómo deberían de ser los hombres y las mujeres, y qué son capaces de hacer.

Roles de género

Lo que los hombres y las mujeres realmente hacen.



El sexo de los niños y las niñas al nacer influye sobre sus oportunidades en la vida, junto con otras importantes variables tales como clase socioeconómica, raza y discapacidad. Las diferencias biológicas son importantes solo 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 para las niñas y los niños. Son socializados 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 género se refiere a las diferencias sociales y las relaciones entre niñas y niños, mujeres y hombres que han aprendido y varían ampliamente dentro y entre culturas; también cambian a lo largo del tiempo y de una generación a la otra. Por ejemplo, en muchos países las mujeres cuidan a las niñas y niños pequeños, pero cada día más los hombres están comenzando a cuidarlos. En algunos países las mujeres no trabajan en lugares de construcción, mientras que en otros países es común encontrarlas en este sector.

Estas diferencias sociales son afectadas por otras variables: edad, clase, raza y discapacidad, así como por el entorno geográfico, económico y político.

Los roles de género se refuerzan por los valores, las normas y los estereotipos de género que existen en 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, se supone en muchas sociedades que las niñas y mujeres son el sexo débil y deben ser protegidas de pesadas cargas de trabajo. En realidad, las niñas y mujeres de los grupos de población pobres a menudo se dedican a trabajo pesado durante largas horas al lado de la familia.

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

- En los puestos de trabajo y en las empresas
- En la relación entre el trabajo y la vida

No implica que hombres y mujeres tengan que convertirse en lo mismo, sino que (a pesar de sus diferencias biológicas) sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán del hecho de haber nacido hombre o mujer.

La equidad de género significa justicia e implica que se deben eliminar las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, acceso a la educación y servicios básicos, de tal manera que las personas (independientemente de su sexo, edad, etnia, etc.) puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse de ellas. Además, implica justicia en la distribución de los beneficios y las responsabilidades entre hombres y mujeres. La equidad de género es la estrategia para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres.

Mirar el ciclo de vida de la empresa a través de «lentes de género» es asegurarse de que los hombres y las mujeres tengan iguales oportunidades de tener éxito en la vida y en los negocios. Todas las personas necesitan ser tratadas con dignidad y permitírseles desarrollar su total potencial, lo que las llevará a una mayor calidad de vida. Como ya se dijo anteriormente, no significa que los hombres y las mujeres deben ser exactamente iguales: los hombres y las mujeres pueden ser y son diferentes, pero deberían tener derechos, responsabilidades y oportunidades iguales y ser tratados y valorados justamente. Esto aplica también al realizar negocios.

La igualdad de género incluye:

- Los mismos derechos humanos y laborales
- Igual valor y distribución justa de responsabilidades y oportunidades, así como de la carga de trabajo, toma de decisiones e ingreso

En general, se visualiza cómo las mujeres en los negocios enfrentan más dificultades que los hombres, porque se les ha colocado en una posición de desventaja en la sociedad. Esto genera que tengan una red de contactos más limitada, acceso más restringido a la educación, a la capacitación y al desarrollo de habilidades, así como pocas oportunidades para desarrollar negocios y más dificultades para cumplir con requerimientos legales al iniciarlos.

Material de apoyo 2. *Oraciones sexo-género*

- Las mujeres pueden quedar embarazadas (S)
- Las mujeres son las responsables de la casa y de los niños (G)
- Los hombres son albañiles (G)
- Los hombres tienen el pelo corto, las mujeres tienen pelo largo (G)
- En El Salvador, 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 una voz más baja que las mujeres, por ejemplo cuando cantan en un grupo o cuando hacen discursos públicos o dan órdenes en voz alta (S)

Material de apoyo 3. *El valor de ser una misma, Nuestro cuerpo vida y Una casa desconocida*¹

Es imprescindible reconocer la importancia de la educación diferenciada recibida en la relación hombres-mujeres y la importancia de la valoración personal de las mujeres (autoestima) en la construcción social dentro de la cultura patriarcal.

Guía 1

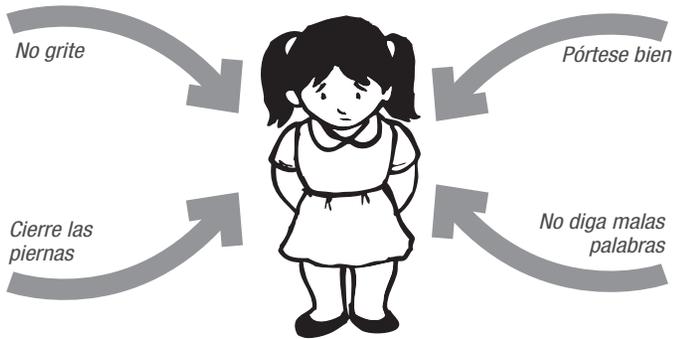
Esta guía se amplía en una hoja de papel tamaño carta (dejar espacio para escribir) y se entrega a cada participante. Se sugiere dar ejemplos de actividades que se realizan a lo largo del día: hacer el desayuno, lavar los platos, preparar a las hijas e hijos para mandarlos a la escuela, realizar la limpieza, lavar ropa, ir al mercado, etc., de tal forma que tengan la posibilidad de reflexionar lo que sus actividades diarias le generan.

Al final se comparte en el grupo y se reflexiona sobre la cantidad de actividades que hacen las mujeres y los sentimientos que esto les trae.

1 Guevara, L. (2010). Manual Apoyo procesos de sensibilización y empoderamiento de mujeres, formación de lideresas en materia de género. San Salvador, El Salvador.

Guía 2

Al finalizar la jornada se hace una serie de ejercicios de estiramiento, de los pies a la cabeza, con el fin de buscar el arraigo personal; se baila con música alegre y luego se ponen los pies firmes en el piso y se pide que cada una imagine que sus cargas o preocupaciones se van hacia al suelo por medio de raíces.



Muchas mujeres han dejado de hablar de lo que vivimos y de habitar nuestros cuerpos: parece ser que perdimos la llave y permanecemos afuera de nuestra casa y de nuestro cuerpo, del que se conoce únicamente la fachada.

A las mujeres se les educa para ser pasivas frente a sus cuerpos y sus vidas, pero al mismo tiempo se les estimula a cuidar su aspecto físico, que no es lo mismo que la salud. Desde pequeñas se les dictan reglas del juego impuestas por la cultura machista que les dicen quiénes son, qué deben hacer y cuál debe ser su lugar. Estas reglas vienen en forma de mensajes: «Pórtate bien», «Te ves tan linda calladita», «Siéntese como señorita», «Cierre las piernas», «No se ensucie el vestido», «No juegue como un niño», «No diga malas palabras», «No grite» y otros mensajes que les definieron, en buena medida, como un cuerpo obediente: una mujer obediente.

Muchas mujeres se preocupan hasta la obsesión por su apariencia, pero carecen de la más básica información sobre cómo funciona y qué necesita su cuerpo para mantener la salud integral: la fuente de la verdadera belleza. Los mandatos que reciben las mujeres no facilitan adueñarse de su cuerpo ni de su vida, lo que las hace muy vulnerables frente a su salud integral: física, mental y espiritual.

Decir «Mi cuerpo me pertenece» supone tomar posesión de él, conocer sus deseos y posibilidades, sus cargas y sus tristezas. Cuántas mujeres dicen: «¿Mi cuerpo me pertenece?»... ¿Cuántas tienen la certeza de que su vida les pertenece, aunque la compartan con mucha gente?



Al no ver su propia casa, las consecuencias directas sobre su bienestar son grandes: las mujeres cargan tensiones que les producen cansancio, frustración o insatisfacciones que invaden su cuerpo-casa y cada vez se hacen más grandes cuando no las sacan.

Es un error creer que las enfermedades físicas y emocionales de tantos enojos guardados y tanto cansancio acumulado deben ser tratados con pastillas. Las mujeres están denunciando un dolor oculto que se expresa externamente, pero en el fondo está en la educación recibida y la asignación de papeles a hombres y a mujeres en nuestra sociedad, y el poco valor que se da a la contribución diaria de las mujeres en todo lo que hacen.

Las mujeres han perdido contacto con sus sabidurías, han perdido la fe en sí mismas como generadoras de su salud y la de otras y otros.

Se busca que las mujeres se conozcan, que tengan conocimientos que les abran los ojos a la realidad y busquen nuevas herramientas que les ayuden a recuperar la llave de esa casa que es su vida, una casa que deben habitar a plenitud de derechos.

Re-conocer su experiencia les ayuda a ponerse en sintonía consigo mismas; para esto, basta con explorar en la propia historia personal, con respeto y calma, y encontrarán muchas sensaciones, sentimientos, dolores, rabias, cansancio, enfermedad y depresión. No hay nadie más que las conozca tanto como ellas mismas.



Vuelvo a mi casa, soy la dueña

La autoestima, o el valor que se dan a sí mismas, tiene relación con el conjunto de ideas, percepciones e imágenes que una persona tiene de sí misma. La autoestima manifiesta el grado de satisfacción o insatisfacción que cada quien tiene de sí misma. Una mujer que se ama a sí misma es capaz de valorar sus capacidades

y virtudes, reconocer sus defectos y limitaciones, así como buscar medios para superarlos, respetarse a sí misma, sentir que es importante, creer y exigir sus derechos, y tomar sus propias decisiones aun sabiendo de antemano las dificultades que esto trae por la cultura machista en la que vivimos.

El valor de sí misma implica un proceso de recuperar su centro al reconocer que está dentro del corazón y que parte de su ser es la familia, los hijos e hijas, el trabajo, la pareja, el espacio de recreación y los autocuidados. Sin embargo, debe tenerse cuidado pues en el momento en que las mujeres otorgan su centro en alguna de estas áreas se pierde de sí misma.

Material de apoyo 4. *Violencia genérica desde el enfoque de derechos*

Causas de la violencia de las mujeres en el contexto salvadoreño

¿Y los trapos sucios se lavan en la casa?

Se presenta la información básica sobre el impacto de la violencia genérica en la vida de las mujeres, los tipos de violencia y los principales mitos que la justifican.



Para entender la violencia contra la mujer es importante reafirmar cómo les construyen las identidades a hombres y mujeres, cuáles son las diferencias que se enfatizan entre ambos, y tener claro que la socialización recibida por cada persona se fundamenta en la sociedad patriarcal.

Guía de ejercicio

Se entrega una hoja de mitos que justifican la violencia para reflexionarlos a nivel personal y de grupo, luego se exponen tipo foro o por medio de socio drama: cada grupo presenta el mito y la realidad.

Al finalizar se cierra con la canción «Compañera» y se reflexiona.

Según la Organización de Naciones Unidas (ONU), violencia contra la mujer es «cualquier acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, psicológico (emocional), sexual y económico para la mujer, incluyendo las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se produce en la vida pública y en la privada».

Los tipos de violencia que existen y que están relacionados unos con otros son:

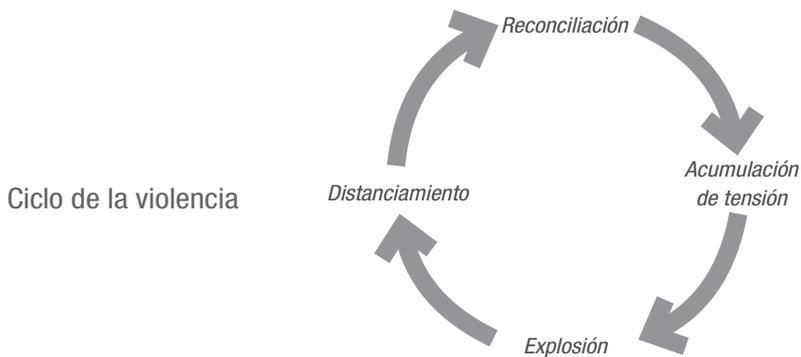
- *Física*: Se expresa por medio de golpes, jalones, empujones, quebraduras de huesos, lesiones internas o externas con armas y otros actos que provocan las lesiones y ponen en peligro la salud de las mujeres.
- *Psicológica o emocional*: Insultos, humillaciones, amenazas, falta de atención afectiva, desvalorización de la mujer, de su cuerpo y de sus opiniones; gritos, ofensas, regañones, gestos de amenazas, chantaje y burlas: toda acción que afecte los sentimientos de las mujeres.

La mujer se siente inferior o culpable, pierde la autoestima, puede llegar a sentirse loca, y puede llegar a agredir a sus hijas e hijos, a su compañero y/o a ella misma.

- *Sexual*: Es toda imposición de actos de orden sexual contra la voluntad, y pueden ser desde caricias, besos, masturbación y tocamientos, hasta exigir y realizar a la fuerza sexo anal, vaginal u oral; también puede implicar forzar a la mujer a tener relaciones sexuales, entre otros.
- *Abuso económico y/o patrimonial*: Toda acción que atente o dañe el patrimonio. El control de todo el dinero del hogar por parte del hombre: no permitir que la mujer tenga su propio dinero; y no permitir que estudie, que trabaje y, si trabaja, se le quita todo el dinero. Además, puede incluir el apropiarse de los bienes de la mujer por medio de engaños, amenazas, maltrato y/o destrucción de objetos personales, etc.

Es necesario que las mujeres sepan que la violencia se vive como un ciclo que se repite, y romperlo no es fácil. Es así como se explica en el siguiente gráfico:

Al darse la violencia en forma cíclica, es muy importante comprender cada una de sus etapas para detener o prevenir los episodios de maltrato:



Fase 1. Acumulación de tensión

Fase 2. Estado de explosión

Fase 3. Distanciamiento

Fase 4. Reconciliación

A este proceso le llaman «la trampa», porque es un ciclo que se repite: la mujer pasa por la misma situación una y otra vez, lo que hace que las personas alrededor le reprochen y pregunten «¿Por qué no se va?». Y muchas veces se piensa que «son tontas» o «les gusta que las maltraten»; pero si se escucha a una mujer, sabríamos que ha perdido su poder, su valor. Por lo tanto, es importante validar lo que siente y reconocer en qué etapa se encuentra, ya que es en la etapa del distanciamiento cuando buscan ayuda, grupos de apoyo de mujeres y/o toman decisiones. Algunas mujeres buscan irse de la casa, esconderse, aislarse y hasta suicidarse.

Por supuesto que también es la etapa donde deciden denunciar, separarse o divorciarse, por lo que el papel de quienes la apoyan es orientar a que sí se puede romper este ciclo, y ayudarla a entender los procesos de construcción social. Para ello, las mujeres necesitan recuperar su centro de fuerza y poder, de saber que tienen valor como mujeres; además, que tienen derecho a ser felices, a denunciar lo que ya no quieren para su vida. Es importante decirles que pueden hablar de lo que vive e informarse de sus derechos. El que una mujer que sufre violencia pueda escuchar a otras mujeres y saber que existen instancias de denuncia seguramente le dará mucho poder.

Los mitos

Son ideas o creencias falsas que llegan a considerarse como verdaderas y que contribuyen y justifican que las mujeres sufran violencia:

Cabe recordar que, según el tipo de violencia, se tienen mitos propios y específicos. Estos son creencias que han sido reforzados por todos los agentes socializadores.

Mitos	Realidades
Los hombres violentos son adictos al alcohol y otras drogas. Son violentos como efecto de la situación personal que viven.	Se justifica a los hombres por su situación problemática; pero esto se desmiente al demostrar que también son violentos cuando no están sometidos a ninguna adicción, ni presión, pues igual lo hacen.
La violencia dentro de casa es un asunto de la familia.	Crear que la familia en un ámbito privado e intocable hace que la violencia en la casa siempre se vea disculpada e ignorada por la sociedad y por los Estados. Las personas e instituciones no intervinen por respeto a la intimidad.
La mujer casada está obligada a tener relaciones sexuales con su esposo.	Se cree que al casarse se pasa a ser propiedad del esposo, entonces tener relaciones sexuales es una obligación y un deber que se tiene como esposa; la realidad es que las mujeres tienen su individualidad y tienen capacidad de decidir si desean o no tener relaciones.
La mujer es responsable de mantener la unidad familiar pase lo que pase.	A la mujer se le deja la responsabilidad de la familia, por lo tanto se vive como carga propia, no como responsabilidad compartida. Si fracasa el matrimonio se le echa la culpa a la mujer.
Si no se va es porque le gusta.	Les hacen creer que las mujeres no se separan de los hombres maltratadores porque disfrutaban de las agresiones. En algunos casos la dependencia económica, la falta de relaciones afectivas donde apoyarse y el estado emocional, así como la pérdida de autoestima, la depresión y el miedo, unido a la esperanza de que la pareja cambie, y la educación que nos dan a las mujeres son, entre otros, los motivos por los que una mujer tarda en tomar la decisión de abandonar al agresor.
Las mujeres provocan la violencia.	Se culpa a las mujeres por la violencia que reciben y son cuestionadas: ¿Qué hizo para enojar a su agresor? ¿Por qué andaba sola a esas horas? ¿Por qué no pidió ayuda? ¿Por qué estaba vestida de esa forma? Desde esta perspectiva se asume que las mujeres provocaron la violencia sufrida.
Solo la agresión que deja daño visible se reconoce como violencia.	Se cree que la violencia es únicamente física (golpes, heridas, moretes, patadas o lesiones visibles en el cuerpo), sin tomar en cuenta otras formas de violencia como la psicológica, que no deja marcas visibles pero igualmente daña. De igual forma no se considera la violencia patrimonial. Este mito deja desprotegidas socialmente a las mujeres que sufren otras modalidades de violencia.
Los agresores son hombres con bajo nivel educativo y con pocos recursos económicos.	Los agresores pueden ser hombres de diferentes niveles socioeconómicos o niveles educativos, edad, profesiones, nacionalidades, religión, etc. A veces pueden ser amigables con personas ajenas a su entorno familiar, pero comparten una característica: consideran a las mujeres inferiores y entonces no tienen los mismos derechos que ellos. Esta forma de verlas se llama «discriminación», y lleva a los hombres a pensar que pueden mandar y disponer sobre la vida de las mujeres a través del ejercicio del poder.

Mitos

Mito I

"LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES ES UN ASUNTO PÚBLICO"

ESTO ES UN ASUNTO PÚBLICO

ESTO ES UN ASUNTO PÚBLICO

ESTO ES UN ASUNTO PÚBLICO

ESTO TAMBIÉN ES UN ASUNTO PÚBLICO

LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES NO ES UN ASUNTO PRIVADO. NO SEAMOS CÓMPlices, TE INTEREDICAR. NUESTRO SALUDAR UNA VIDA.

Mito II

"LAS MUJERES PROVOCAN LA VIOLENCIA"

¿AY MUJERES? ¿CREES QUE LA MUJERES PROVOCA?

¿POR QUÉ ME VOTARAS AL DE ESA MUJERITA?

¿POR QUÉ AUNQUE HAYAS A ESA MUJERES DE LA MUJERES?

¿POR QUÉ ME HE PENSADO QUE ME VOTARAS CON EL JEPO? ¿FUESTE OTRA MUJER?

¿POR QUÉ ME VOTARAS CON OTRAS MUJERES? ¿TODAS Y TENDRAN TENDRAN A TENDRAN UNA VIDA DE VIOLENCIA?

Mito III

"LAS MUJERES ESTÁN EN RELACIONES VIOLENTAS, ES PORQUE QUISIERON"

¿MAMÁ? ¿POR QUÉ ME VOTAS A SERVIRME?

¿NO ME VOTAS, TENDRAN QUE ASUNTARME, UN POCO DE PROBLEMA TE ASUNTAR?

¿SI TE VOTAS, NO TENDRAN A SERVIRME?

¿POR QUÉ ME VOTAS A SERVIRME?

¿ES QUE ME VOTAS OTRAS Y QUE EMPLEO, OTRAS MUJERES A ME VOTAS A SERVIRME?

¿¿POR QUÉ ME VOTAS A SERVIRME?

Mito IV

"SOLO LA ABRECCIÓN QUE TIENEN ALGUNAS MUJERES ES LA QUE NO PRECISAN COMO MUJERES"

¿MAMÁ? ¿POR QUÉ ME VOTAS A SERVIRME?

¿NO ME VOTAS, TENDRAN QUE ASUNTARME, UN POCO DE PROBLEMA TE ASUNTAR?

¿SI TE VOTAS, NO TENDRAN A SERVIRME?

¿POR QUÉ ME VOTAS A SERVIRME?

¿ES QUE ME VOTAS OTRAS Y QUE EMPLEO, OTRAS MUJERES A ME VOTAS A SERVIRME?

¿¿POR QUÉ ME VOTAS A SERVIRME?

Mito V

"LAS ABRECCIONES QUE TIENEN ALGUNAS MUJERES ES LA QUE NO PRECISAN COMO MUJERES"

NO ME VOTAS A SERVIRME?

LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES NO ES UN ASUNTO PRIVADO. NO SEAMOS CÓMPlices, TE INTEREDICAR. NUESTRO SALUDAR UNA VIDA.

Fuente: Sistema de Naciones Unidas El Salvador (2011)

Antes de cerrar este tema es importante hacer referencia a los efectos derivados de la vivencia de violencia, que se manifiestan de las formas que se indican a continuación.

Algunas mujeres tienen problemas de sueño, dependencia de la radio o televisión cuando están solas, faltan al trabajo con frecuencia, cambian o abandonan el trabajo, disminuyen su actividad sexual o se vuelven inactivas, comen mucho o comen muy poco o nada, abusan de drogas y/o alcohol, muestran agresividad, abusan físicamente de hijos e hijas; y algunas presentan conductas autodestructivas hasta llegar a intentos suicidas.

También manifiestan ansiedad, temores, inseguridad, hostilidad, tristeza, depresión, irritabilidad, ausencia, pesadillas, baja autoestima, vergüenza, humillación, culpa y preocupación por la opinión de otras y otros.

A nivel corporal sienten fatiga y cansancio, enfermedad frecuente sin causa aparente, trastornos alimenticios, dolor de cabeza, gastritis, colitis, cáncer de mama o matriz o tiroides, entre otros.

En relación a la forma en que se relacionan con otras personas tienen mucha necesidad de apoyo emocional de amigos/as y familiares, desconfían en las relaciones y viven en aislamiento.

Ejercicio 2. El ciclo de vida de las personas y las empresas

Objetivos específicos

- Comprender las necesidades y potencialidades de sus grupos meta y las etapas del ciclo de vida de las personas y las empresas.
- Adquirir conciencia de las oportunidades y limitaciones de las mujeres emprendedoras y las etapas en el ciclo de vida de las personas y las empresas.

Materiales de apoyo y preparación

- Etapas en el ciclo de vida de las personas (Material de apoyo 1)
- Promoción de la equidad de género. Definiciones 2 (Material de apoyo 2)
- Las cinco etapas de los negocios (Material de apoyo 3)
- El ciclo de vida en agricultura (Material de apoyo 4)
- Guía para mujeres emprendedoras (Material de apoyo 5)

Notas para el equipo facilitador

El enfoque del «ciclo de vida» es una comparación importante que permite a las participantes comprender las situaciones y los retos que enfrentan personalmente

en cada etapa, y las diversas etapas que atraviesa un negocio durante su tiempo de vida. Pídale a las participantes que presenten diferencias y similitudes entre hombres y mujeres durante el ciclo de vida en términos de oportunidades, responsabilidades, carga de trabajo, toma de decisiones e ingresos.

Además, refiérase a las diferencias entre un negocio en grupo, que es probable que tenga un ciclo de vida diferente al de un negocio individual, porque el grupo tiene un ciclo de vida propio que corre a la par del que tendrá el negocio.

Tanto los hombres como las mujeres pueden ser empresarios y empresarias, gerentes con mucho éxito si pueden usar y aplicar algunas de las destrezas y percepciones que las hace personas exitosas. Para el caso, las mujeres que fueron entrenadas como madres, a menudo son muy cuidadosas con su hija o hijo, conscientes de los cambios en su comportamiento, chequean su salud y bienestar, le dan la libertad para crecer, pero a la vez intervienen para asegurarse de que esté en el «buen camino» para un crecimiento saludable. Si ellas aplican estas mismas habilidades a su negocio, las probabilidades de éxito son altas.

Otro mensaje clave para discutir es que un negocio tiene una vida propia, y puede desarrollarse independientemente de la dueña —así como una niña o niño crece, madura y se independiza. Esta es una importante lección para las mujeres que comienzan un negocio. Muy a menudo las mujeres que comienzan un pequeño negocio se encuentran presionadas a utilizar el ingreso de su negocio para llenar las necesidades básicas de la familia. En general, las mujeres tienen un acceso limitado a la capacitación en gestión empresarial y frecuentemente no saben exactamente si tienen utilidades o pérdidas. En tiempos de presión, ellas tenderán a gastar demasiado para llenar las necesidades de su familia, hasta el punto de que el negocio fracase. Por lo tanto, las mujeres emprendedoras necesitan aprender a ver sus negocios y sus finanzas separadas de sus propias finanzas personales.

Asimismo, es importante hacerles ver qué es importante en toda gestión empresarial, y una vez superada la fase de inicio se debe evitar la dependencia del asistencialismo social, pues es necesario que asuman una actitud empresarial al manejar su propio negocio, por medio de un mayor uso de las redes de cooperación empresarial para el acceso a mercados y mejoramiento de la calidad de los productos.

Plan de la sesión

Ejercicio 2. El ciclo de vida de las personas y las empresas

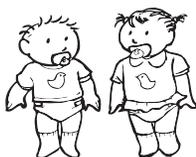
Duración: 195 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Presentación del tema y de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Presentar los objetivos del taller 	Objetivos del taller	5 minutos
Dinámica: Ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • 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 (Material de apoyo 1) • Divida a las participantes en grupos de dos o tres, asignando a cada grupo una etapa del ciclo de vida. Cada grupo recibe un par de tarjetas rectangulares de dos colores. Pida a cada grupo que debata las diferencias entre hombres y mujeres en términos de responsabilidades, oportunidades, toma de decisiones e ingresos en la etapa del ciclo de vida asignada. Deben anotar diferencias en tarjetas de colores distintos • Pida a los grupos que compartan los resultados de su trabajo en el plenario. Empiece con la primera etapa y termine con la última • Resuma las diferencias entre los hombres y mujeres en sus etapas de vida. En general, las mujeres de todas las edades tienen menos oportunidades y más obligaciones, mientras que la carga de trabajo global de los hombres es menor. Aparte de sus trabajos o sus actividades generadoras de ingresos, 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 • Presentar los conceptos básicos al relacionar diferencias o similitudes principales entre hombres y mujeres emprendedores en términos de: <ul style="list-style-type: none"> – Oportunidades – Responsabilidades – Carga de trabajo – Toma de decisiones • Retomar el compartir experiencias en la plenaria (Material de apoyo 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios y marcadores • Etapas en el ciclo de vida de las personas • Promoción de la equidad de género: Definiciones 2 	1:30 hora
Trabajo de grupo: Ciclo de vida de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzca el ciclo de vida de la empresa y compare las cinco etapas principales por las que pasa la mayoría de los negocios (Material de apoyo 3) y el ciclo de vida en la agricultura (Material de apoyo 4): 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios y marcadores 	1:30 horas

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensar sobre ideas de negocios. ¿Qué sembrar? 2. Planificación y preparación. Preparar la tierra 3. Lanzamiento y puesta en marcha. Sembrar la semilla 4. Crecimiento temprano. Cuidar las plantas 5. Desarrollo y expansión. Cosechar las plantas <ul style="list-style-type: none"> • Divida a las participantes en grupos y pida a los grupos hacer el trabajo en grupo sobre mujeres emprendedoras (Material de apoyo 6) • Pida a los grupos que presenten sus resultados y que compartan preocupaciones genuinas de género tanto de hombres como de mujeres. Esto les ayudará a comprender que las relaciones desiguales entre los hombres y mujeres están en desventaja e inciden para todas las relaciones que se construyen 	<ul style="list-style-type: none"> • Las cinco etapas del negocio • El ciclo de vida en la agricultura • Trabajo en grupo para mujeres emprendedoras 	
Cierre de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> • Finalice el ejercicio y agradezca a los grupos por su participación 		5 minutos

Material de apoyo 1. *Etapas en el ciclo de vida de las personas*

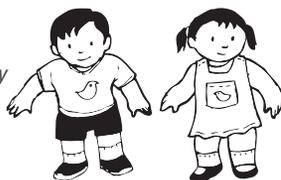
Nacimiento y cuidados



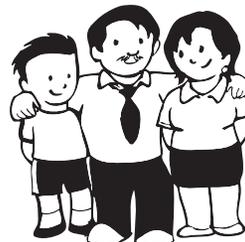
Edad adulta



Primeros pasos y crecimiento



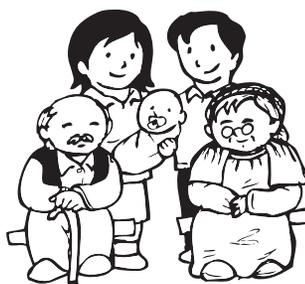
Edad madura



Educación y adolescencia



Jubilación



Toma de decisiones como personas adultas jóvenes



Muerte



Material de apoyo 2. Promoción de equidad de género: Definiciones 2

En general, las mujeres en los negocios enfrentan más dificultades que los hombres a lo largo del ciclo de vida de la empresa porque ellas tienen un estatus más bajo en la sociedad y una red de contactos más limitada, y a menudo no poseen activos, como la tierra. También, debido a un acceso más restringido a la educación, la capacitación y las destrezas, la selección de las mujeres de ideas y oportunidades de negocio es limitada. El movilizar recursos, especialmente durante el período de puesta en marcha, puede plantear serias dificultades para las mujeres que con frecuencia no pueden presentar los documentos y requerimientos legales necesarios. Conforme el negocio crece, la mujer emprendedora puede encontrarse en una situación donde ella necesita emplear y manejar personal, tal vez por la primera vez en su vida.

En general, las mujeres de todas las edades tienen menos oportunidades y más obligaciones, mientras que los hombres tienen una carga de trabajo menor en total. Aparte de sus trabajos o sus actividades generadoras de ingresos, las mujeres hacen todo o la mayor parte del trabajo en la casa para educar a las hijas e hijos y cuidar por el bienestar de la familia. En nuestra sociedad los hombres generalmente tienen más poder de toma de decisiones, tanto en la vida pública como en la privada.

En la mayoría de las sociedades existen diferencias y desigualdades entre niñas y niños, y hombres y mujeres en cuanto a las oportunidades, responsabilida-

des, derechos y beneficios que les son dados y las actividades que realizan. Mientras existen variaciones a través de las culturas y el tiempo, hay una característica común: las disparidades existen, por ejemplo, entre el acceso de las niñas y los niños a la educación y la capacitación, entre la carga de trabajo de los hombres y las mujeres, su acceso a y su control sobre los recursos y beneficios, y en los roles de hombres y mujeres en la toma de decisiones.

La equidad de género trata de asegurar que todas las personas sean tratadas con dignidad y puedan desarrollar su total potencial, lo que las llevaría a una mayor calidad de vida. Esta incluye:

- Los mismos derechos humanos y laborales para hombres y mujeres
- Igual valor y distribución justa de:
 - responsabilidades y oportunidades
 - carga de trabajo, toma de decisiones e ingresos
- Lograr equidad de género:
 - no es la inquietud de las mujeres solamente
 - es la responsabilidad de todas y todos
- Mayor igualdad y equidad de género, que beneficiará a todas y todos:
 - no significa más para las mujeres y menos para los hombres
 - significa más para todas y todos
- Incorporación del género en el desarrollo empresarial, lo que a su vez significa:
 - análisis de género
 - abordar desigualdades en todo tipo de servicios de desarrollo empresarial

Es por ello que, para todas las etapas de la programación, se le recomienda:

- Use experiencias de mujeres
- Evalúe los efectos de todas las acciones (diferencias o similitudes) sobre hombres y mujeres emprendedores en términos de:
 - Oportunidades
 - Responsabilidades
 - Carga de trabajo
 - Toma de decisiones

Las desigualdades de género principales y sus efectos sobre los hombres y mujeres emprendedores emergerán en las discusiones de grupo. Resultará claro que estas desigualdades afectan negativamente a las mujeres,

y a menudo a los hombres también. Concluya y explique que, por lo tanto, existe una necesidad para acciones específicas al género en el desarrollo empresarial y un enfoque específico sobre las mujeres emprendedoras.

La promoción de la igualdad y equidad de género lleva a una mayor calidad de vida para todas y todos

Empoderar a las mujeres y niñas hacia una mayor participación en el desarrollo significa trabajar hacia relaciones más balanceadas y de poder equitativo entre los sexos. A veces existe temor de que hacer progresar la posición de las mujeres significa que algo se les quitaría a los hombres; sin embargo, la promoción de la equidad de género no implica dar más poder a las mujeres y quitarles poder a los hombres: el empoderamiento les permite tanto a hombres como mujeres participar activamente en la vida económica y social, y lleva a una situación ganar-ganar para ambos sexos.

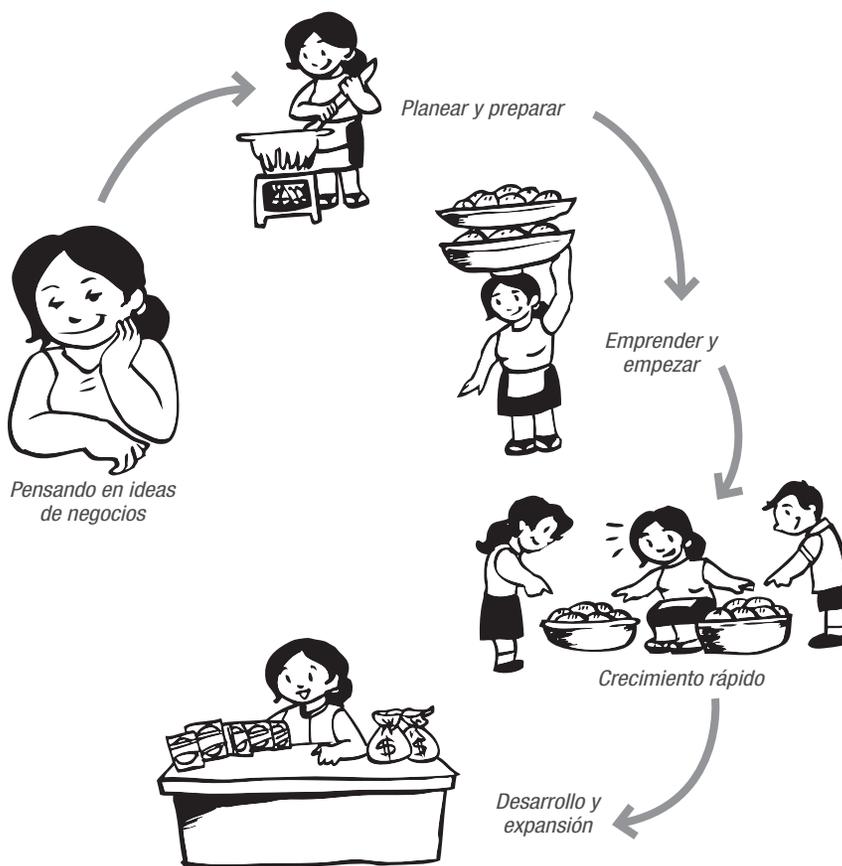
Lograr la igualdad y equidad de género no es una «inquietud de las mujeres», sino la responsabilidad de la sociedad

En el pasado, la mayoría de las defensoras de la promoción de la equidad de género eran mujeres. Se piensa, por lo tanto, que este tema solo concierne a las mujeres y no a los hombres; no obstante, esta idea ahora está desapareciendo rápidamente. Hay un creciente consenso de que la equidad de género es un asunto tanto de hombres como de mujeres, que es la responsabilidad social y que requiere de las contribuciones y aportes de las dos partes.

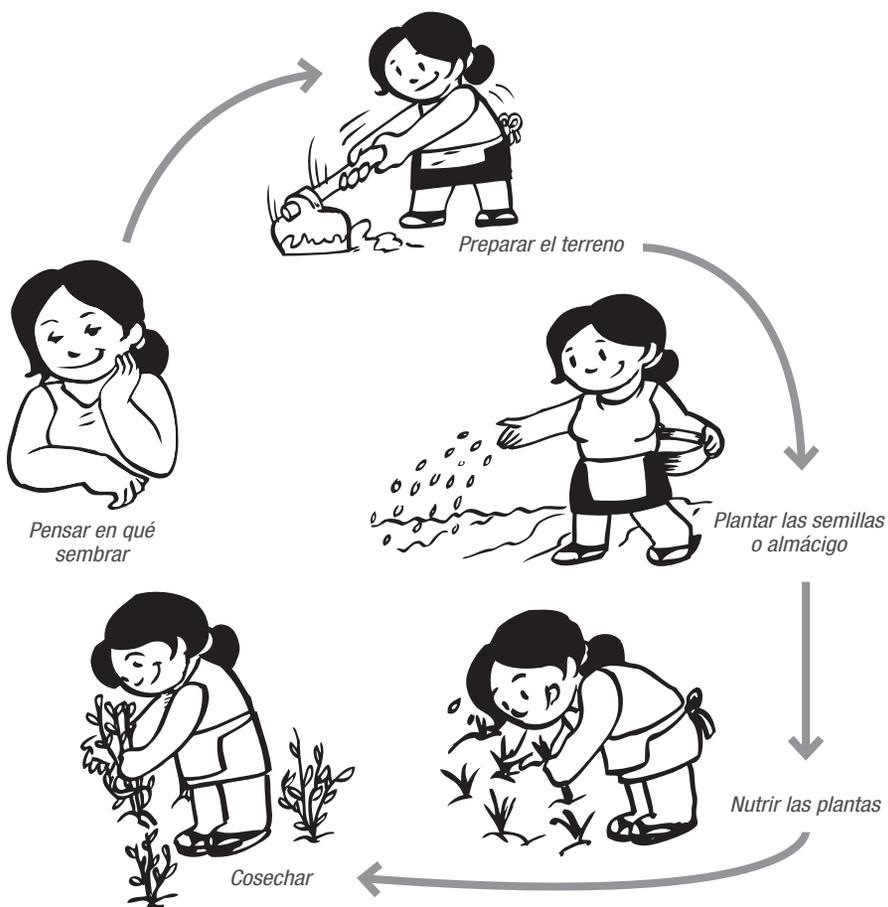
La promoción de la igualdad y la equidad de género necesita ser integrada en los programas de desarrollo empresarial

Esto debe evidenciarse en todas las etapas del ciclo del programa de capacitación: durante el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación. Se necesita realizar un análisis de género y de las desigualdades entre hombres y mujeres. Los efectos e impactos de los programas de desarrollo tanto sobre los hombres como las mujeres necesitan evaluarse y medirse para asegurar beneficios y resultados para todas y todos.

Material de apoyo 3. *Las cinco etapas del negocio*



Material de apoyo 4. El ciclo de vida en la agricultura



Material de apoyo 5. Trabajo en grupo para mujeres emprendedoras

- ¿Qué la hace exitosa como una mujer de negocios?

.....

.....

.....

- ¿Qué es difícil en su negocio individual, familiar o de grupo?

.....

.....

.....

.....

- ¿Existen diferencias entre hombres y mujeres en los negocios? Si es así, ¿cuáles son las restricciones y oportunidades específicas de hombres y mujeres en los negocios?

.....

.....

.....

.....



Mujer emprendedora y su entorno: No estás sola

Módulo dos

Contenido clave

Este módulo ofrece diferentes situaciones y ambientes que simulan la vida de negocios real, en donde las participantes evaluarán diversas opciones y revisarán sus propias limitaciones en un ambiente de confianza con otras mujeres; aprenderán cómo alcanzar una meta, superar limitantes sociales o culturales y explorarán sus fortalezas para iniciar un negocio. Para esto, descubrirán las características personales empresariales necesarias para iniciar un negocio o mejorar sus habilidades en emprendedurismo.

También se abordará el impacto que las relaciones personales y sociales tienen sobre el desempeño empresarial, por lo que se reflexionará en la importancia de que las mujeres emprendedoras resuelvan dificultades personales antes de que estas influyan negativamente sobre este desempeño.

Asimismo, se reflexionará sobre el entorno geográfico, social y cultural en el que se desarrollan las mujeres emprendedoras como otro elemento que influye positiva o negativamente en la movilidad y las oportunidades de redes de contactos de las mujeres.

Objetivo general

Identificar las características personales empresariales que resaltan las fortalezas y debilidades personales de una mujer emprendedora, así como el entorno geográfico, social y cultural en el que se desenvuelve y que puede influir en su desempeño empresarial.

Ejercicio 1: Características personales empresariales

Objetivos

- Descubrir las características personales empresariales necesarias para iniciar un negocio o mejorar las habilidades en emprendedurismo.
- Facilitar a las participantes el obtener claridad sobre sus ideas en los negocios, identificar obstáculos para sus metas y encontrar maneras de superar dichas limitantes para aplicarlas posteriormente en la vida empresarial real.
- Promover la cooperación y las redes de contacto entre las participantes.

Materiales de apoyo y preparación

- Antes de la sesión, se debe preparar un collar de muestra con propósitos de demostración
- Antes de la sesión, se debe preparar un juego de materiales para cada grupo. Cada grupo necesita lo siguiente:
 - Un pequeño recipiente con cuentas o semillas: suficiente para hacer al menos tres collares
 - Hilo de algodón (no muy adecuado para hacer collares) y una aguja
 - Tijeras
 - El grupo facilitador dispone de hilo de mejor calidad que se mantiene escondido.
- Hoja de instrucciones (Material de apoyo 1)
- Tabla de desempeño (Material de apoyo 2)
- Las diez características personales empresariales, en rotafolio y para distribuir como hoja informativa (Material de apoyo 3)

Notas para el equipo facilitador

En este ejercicio las participantes harán un producto que venderán al equipo facilitador (subcontratistas). Previo al taller, se elige un producto sencillo de fabricar con pocos materiales y además se debe hacer uno de muestra para decidir las especificaciones que tendrá. Ejemplo: un collar (cantidad de cuentas, colores, secuencia de semillas, etc., y el tiempo que requiere su elaboración).

Se debe asegurar que haya suficiente espacio y materiales disponibles para cada grupo; pero, al entregarlos, se guardarán las reglas y los hilos de nylon, que se darán a las participantes que busquen información y soliciten mejores herramientas o materiales. Las participantes pueden experimentar cuáles son sus puntos fuertes y débiles al buscar a una facilitadora y solicitar herramientas y materiales más seguros o mejores. De esta manera, ellas practican características de negocios exitosos, como la búsqueda de información y la persistencia.

Para que las participantes tomen conciencia de la importancia de las redes de apoyo en el emprendedurismo, retome experiencias exitosas de la economía local donde este factor ha sido importante.

Plan de la sesión

Ejercicio 1: Características empresariales personales

Duración: 110 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Presentación del tema y de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Presentar los objetivos del taller • Se enfatiza que en este taller aprenderán a identificar metas empresariales, profundizarán sobre las características personales empresariales, así como el impacto que tiene en sus negocios el entorno (familia, comunidad, sociedad) 	Objetivos del taller	5 minutos
Características empresariales: El negocio	<p>Indique que el ejercicio es una oportunidad para practicar habilidades y características empresariales. Divida a las participantes en grupos que trabajarán en la fabricación de collares. El equipo facilitador interpretará el rol de subcontratista que dará la materia prima para el producto. Pida que escuchen las instrucciones con atención porque se darán solo una vez. Describa el producto y las características que debe tener para ser comprado (Material de apoyo 1). Ganará el equipo que produzca el número y la calidad de collares acordados (no se puede cambiar número) y que pueda venderlos. 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</p>	<p>Piegos de papel bond en Rotafolios Collar de muestra Hoja de instrucciones en paleógrafo Cuadro de desempeño en paleógrafo Marcadores</p>	10 minutos
Trabajo de grupo	<p>Distribuya los materiales a cada grupo, pero guarde las reglas y el hilo nylon (bríndelo solo a quienes pidan mejores herramientas o materiales). Indique que pueden pedir información a la persona que representa a la subcontratista, refuerce comportamientos de búsqueda de información correcta, pero no dé información si no es pedida. Dé la señal de inicio. Anote observaciones sobre la forma de trabajar de cada equipo.</p> <p>Los 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</p>	<p>Cuentas o perlas de dos o tres tamaños, hilo de algodón, aguja, recipientes, reglas, hilo nylon y bolsas para guardar collares</p>	30 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las características personales empresariales	<p>Converse sobre las experiencias de las participantes haciendo preguntas clave tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se siente después de este ejercicio (contenta, frustrada, enojada, insegura, etc.)? • ¿Está satisfecha con el desempeño de su grupo? • ¿Por qué algunos grupos pudieron cumplir sus compromisos y otros no? <p>Pregunte a las participantes: Si se les diera la oportunidad de hacer una segunda ronda, ¿qué harían de otra forma?</p> <p>En el debate, intente analizar qué tipo de cualidades empresariales son importantes para tener éxito en los negocios, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 colares podría ser el haber insistido y convencido a los intermediarios a comprar sus productos • La razón de que algunos grupos consiguieran más compromisos podría ser el haber definido correctamente sus metas • Destace más ejemplos de características empresariales que quedaron evidente durante el ejercicio. <p>Presente Las diez características personales empresariales (Material de apoyo 3) y discuta cómo aparecen en los negocios en la vida real, por ejemplo: La búsqueda de información y oportunidades en el entorno son tareas necesarias en los negocios.</p> <p>Discuta cuáles oportunidades y retos tienen en el negocio que desean iniciar o ya tienen.</p> <p>El establecimiento de metas, la planificación y el monitoreo ayudan a medir el progreso hecho. Pregunte cuáles herramientas de monitoreo y planificación usan: calendarios, reuniones y notas de observación o libros de registros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja Las diez características personales empresariales 	30 minutos
Dinámica La telaraña red de contactos	<p>Esta dinámica centra su objetivo en que las mujeres interioricen la importancia de la construcción de redes de apoyo para el desarrollo y sostenimiento de las emprendimientos y que conozcan experiencias exitosas que alimenten la actitud emprendedora de las mismas. Un miembro del equipo de formación sostiene un rollo de cordel y le cuenta al grupo en qué les puede ayudar a las demás participantes. Ejemplos:</p>	<p>Pliegos de papel bond en rotafolios, marcadores y un rollo de cordel.</p>	30 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Entiendo muy bien la contabilidad y les puedo ayudar con este tema. • Soy creativa y les puedo ayudar con el diseño de sus productos. <p>La formadora cuenta con qué puede ayudar a los demás en no más de 30-60 segundos. Después tira el rollo de cordel o a otra persona del círculo 4, sosteniendo el extremo suelto del cordel. Quien recibe el rollo de cordel cuenta en qué puede ayudar a los demás participantes y le tira el rollo a otra persona, asegurándose de sostener con firmeza un pedazo del cordel. Este ejercicio continúa hasta que todas hayan contribuido y sostengan un pedazo de cordel</p>		
Integración teórica	<p>Enfatice la cooperación y la red de contactos. Discuta que, en muchos casos, las mujeres empresarias y emprendedoras no tienen el mismo acceso a las redes sociales, comerciales y políticas que los hombres (asociaciones de negocios, círculos políticos, actividades sociales y deportivas). Pregunte sobre las fortalezas y debilidades de estas redes</p>		5 minutos

Material de apoyo 1. *Hoja de instrucciones*

Producto: Collar

Materiales:

- Perlas de dos o tres tamaños, suficientes para hacer 1 o 2 collares
- Hilo y aguja
- Recipiente
- Tijeras

Especificaciones del producto:

- Atractivo
- Bien hecho
- Según el ejemplo (cantidad/secuencia de las perlas)
- Fuerte
- Seguro

Material de apoyo 2. *Tabla de desempeño*

Contrato entre el equipo subcontratista y las trabajadoras

Nombre del negocio (equipo)	# Collares acordados	# Collares aceptados

Material de apoyo 3. *Las diez características personales empresariales*

Lograr:

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

Planear:

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

Gestionar:

9. Persuasión y red de contactos
10. Autoconfianza

Ejercicio 2: La construcción de un negocio en el entorno

Objetivos

- Incrementar en las participantes las habilidades para identificar oportunidades y riesgos en su entorno geográfico, cultural y social. Comprender el impacto o efectos que tiene el entorno sobre la mujer emprendedora y su negocio.

Materiales de apoyo y preparación

- Guiones para las dramatizaciones (Material de apoyo 4)

Notas para el equipo facilitador

En la dinámica Construir un negocio en el entorno, previamente revise el número de cubos/cajas de fósforos necesarios para llegar al punto de equilibrio. Proporcione más cubos de los que podrían usarse y no brinde más informaciones una vez explicada la dinámica.

Plan de la sesión

Ejercicio 2: Construcción de un negocio en el entorno

Duración: 75 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Dinámica Construir un negocio en el entorno	<ul style="list-style-type: none">El entorno geográfico, social y cultural en el que se desenvuelven las mujeres emprendedoras puede afectar positiva o negativamente su movilidad y oportunidades de redes de contactosPresente la dinámica como una oportunidad para practicar las habilidades empresariales, pida cinco mujeres voluntarias: una representará a una mujer emprendedora, y el resto interpretará otros papeles, ayudadas de los Guiones de dramatizaciones (ver material de apoyo 1)La primera participante iniciará un negocio al construir un edificio con cubos de madera o cajas de fósforos en diez minutos. El capital de inversión inicial necesario son diez cubos o cajas. El equipo facilitador dará las instrucciones por separado afuera del salón	Pliegos de papel bond en rotafolios, marcadores, cubos de madera o cajas de fósforos	15 minutos
Dramatización	La mujer emprendedora dice al grupo cuántos cubos o cajas de fósforos usará (metas), comienza la tarea como si empezara un negocio; desconoce los papeles de las otras actrices que tratarán de influenciarla. Puede volver a construir el edificio si se le cae, hasta que termine el tiempo. Cada voluntaria se presenta al grupo y a la mujer emprendedora (Ej. «Yo soy Carmen, la amiga de...»). Al final, cuente el número de bloques (cubos/cajas de fósforos) que tiene el edificio y verifique si se alcanzó su meta, anote el número en el rotafolio o pizarra	Pliegos de papel bond en rotafolios y marcadores	30 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Plenaria	<p>Se analizan las conductas de la mujer emprendedora con respecto al establecimiento de metas, su cálculo de riesgos y sus habilidades de negociación. Se comentan las interrupciones que surgen de las influencias y presiones externas y se relacionan con sus propias experiencias. Discuta las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se sintieron? ¿Fue fácil o difícil? ¿Están contentas o decepcionadas con el resultado? ¿Cuál fue el mayor reto? • Pregunte al grupo ¿qué aprendieron del ejercicio? • ¿Lo que ocurrió en la dramatización podría pasar en su comunidad y sociedad? Si no, ¿qué sería diferente? • ¿Cómo debería comportarse una mujer emprendedora en esta situación? ¿Hay algunas reglas o lineamientos que deberían darse? • ¿Podría/debería la emprendedora alcanzar un cierto grado de independencia de estas influencias externas? Si es así, ¿cómo lograrlo? <p>Es importante que el grupo aprenda sobre diferentes estilos de comportamiento relacionados con tomar riesgos (por ejemplo, la precaución excesiva o el rechazo de aspectos riesgosos de la situación), que pueden llevar a decisiones comerciales inadecuadas. Además, reflexione sobre que las personas, y especialmente la mujer emprendedora, se enfrentan permanentemente con conflictos que surgen en la vida personal y social. Y, si el conflicto no es manejado en forma adecuada, pueden ejercer una influencia muy negativa sobre su desempeño en los negocios</p>	Pliegos de papel bond en rotafolios y marcadores	30 minutos
Cierre de la sesión y evaluación	<p>Finalice el ejercicio y agradezca la participación.</p> <p>Se realiza evaluación de aspectos positivos, negativos y sugerencias</p>		15 minutos

Material de apoyo 4. *Guiones para las dramatizaciones*

Guion para el papel de la mujer emprendedora

Su tarea es construir un edificio vertical y grande, de cajas, de cubos de madera o cajas de fósforos. Cada cubo representará una parte de la inversión total en su empresa. Este edificio simboliza la empresa que usted está creando, para lo que necesita una inversión de capital de 10 cubos/cajas. Usted cuenta con un capital de cuatro cajas. Un amigo suyo le presta tres cajas, y las restantes tres son de un crédito bancario. Su negocio comenzará a tener ganancias después de que usted haya armado un mínimo de diez cubos. En este punto hay un equilibrio: no hay ganancias, pero tampoco pérdidas. Del onceavo cubo en adelante, tendrá ingresos y ganancias. Tiene diez minutos para terminar la tarea: a los cinco minutos recibirá visitantes.

Guion para el papel de la amiga inversora

Su amiga emprendedora está creando un edificio (negocio) de cubos de madera o cajas de fósforos, a la que usted ayudó al darle un préstamo personal de tres cubos. Ella prometió pagarle todo el préstamo tan pronto como sea posible, porque usted tiene urgentes dificultades financieras. Su interés es, por lo tanto, que su amiga emprendedora obtenga ganancias rápidas. No puede ayudarla físicamente a hacer el edificio, pero la puede aconsejar.

Una vez que su amiga ha construido el edificio de hasta diez cubos (que representan su «punto de equilibrio», donde ella no tiene ganancias ni pérdidas), usted podría querer recuperar urgentemente su préstamo si encuentra que las ganancias son suficientemente grandes para pagarle.

Usted dio el préstamo basado en su estrecha amistad y con la condición de que le pague rápido el préstamo, por lo que trata de influenciarla para que la escuche más que a cualquiera de las otras personas que parecen tener sus propios intereses en el negocio.

Guion para el papel de la banquera

Su cliente está creando un edificio, como modelo de un negocio, con cubos de madera o cajetillas de fósforos. Cada cubo representa una parte de la inversión total. Usted le dio a la emprendedora un «crédito bancario» de tres cubos. Como banquera, no quiere perder el dinero del banco. Por lo tanto, su interés es que la emprendedora construya su edificio de la manera más sólida posible.

Usted le puede dar cualquier consejo que quiera, pero no puede ayudarla físicamente a construir el edificio. Si la emprendedora no parece seguir sus consejos, puede amenazarla con retirar su crédito bancario. La primera prioridad de cualquier negocio es pagar el crédito y, a los ojos de la ley, usted es la primera persona que será pagada antes que los otros. Usted debería, por lo tanto, asegurarse de que sus derechos no sean interferidos ni por la emprendedora ni por las otras personas que tienen un interés en su negocio.

Guion para el papel de la madre

Su hija mayor está haciendo un negocio que consiste en construir un edificio con cubos de madera o cajas de fósforos, cada cubo representa una parte de la inversión total.

Usted tiene una necesidad urgente de dinero (cuatro cubos), por lo que se acerca a su hija, ya que ha visto que le va bien en su negocio y parece que es posible que pueda ayudarla. Su problema es que su última hija, quien no terminó el bachillerato, no ha podido encontrar un trabajo y necesita ayuda para empezar su propio negocio. Esto es muy importante para usted que ayudó a todas sus otras hijas e hijos, pero ahora es demasiado mayor y ya no puede hacer lo mismo con su hija menor.

Por lo tanto, usted cree que sus otras hijas e hijos mayores deben compartir la responsabilidad de apoyar a la hermana menor, lo que han hecho en la medida de sus posibilidades. El balance del dinero que queda es ahora de cuatro cubos y usted piensa que su hija mayor, que es una empresaria, puede fácilmente contribuir con ese monto. Debería lograr que ella se dé cuenta de que si usted muere será su responsabilidad como la hija mayor cuidar de la hermana menor.

Guion para el marido

Su esposa está haciendo un negocio que consiste en construir un edificio con cubos de madera o cajas de fósforos, cada cubo representa una parte de la inversión total.

Usted y su esposa han tenido una vida muy dura hasta ahora, con pocos lujos. El negocio que ha montado su esposa le da muchas esperanzas de tener una televisión grande y buena ropa; pero piensa que se está demorando demasiado y se está impacientando a la espera de los beneficios que mejorarán su vida. Debe decirle a su esposa lo que quiere: que el negocio genere beneficios lo antes posible.

Hable con su esposa, pero no toque los cubos.

Proyecto de negocio o empresarial

Módulo tres

1. Ideas, oportunidades y retos empresariales

Contenido clave

La creatividad es clave para el desarrollo de negocios tanto existentes como nuevos, especialmente para mujeres que quieren crecer hacia una microempresa rentable o un pequeño negocio. Los ejercicios en este módulo facilitan el proceso creativo de la lluvia de ideas para la identificación de ideas comerciales. Estas se basarán en los recursos y experiencias de las participantes y, por lo tanto, ofrecen una apreciación realista de ideas de negocios factibles.

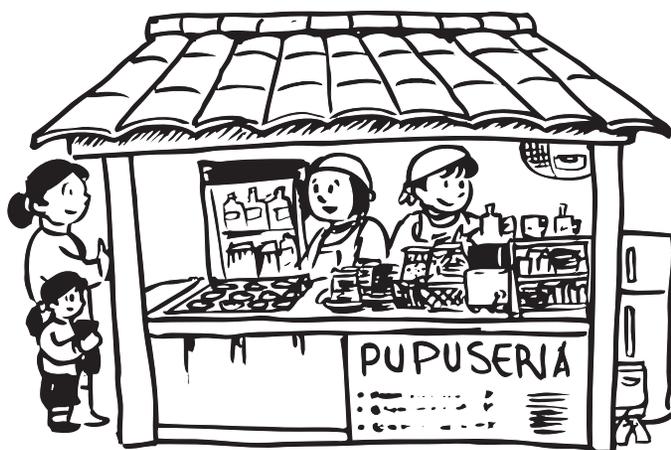
Objetivo general

- Estimular la creatividad y la generación ideas de negocios.
- Filtrar las ideas de negocios basándose en los recursos disponibles, la demanda y la competencia.

Ejercicio 1. Lluvia de ideas de negocios y definición de ideas empresariales

Objetivo específico:

- Que las participantes se familiaricen con criterios de selección de ideas empresariales que les permitan tomar decisiones sobre sus futuros negocios o los ya existentes.



Materiales de apoyo

- Dos rotafolios con grandes hojas de papel
- Adivinanzas
- Cartel con instrucciones para la lluvia de ideas
- Crear ideas de negocio a través de la lluvia de ideas (Material de apoyo 1)
- Tabla de microfiltro (copie la tabla de microfiltro en un pliego de papel bond) (Material de apoyo 2)

Notas para el equipo facilitador

Previo al desarrollo de este taller es necesario investigar las potencialidades económicas del territorio: los recursos que pueden explotarse en la localidad. Se debe tener en cuenta las prioridades de la economía local o las apuestas de desarrollo económico del gobierno local que permitirían que las mujeres se inserten en los proyectos de inversión pública, así como que se beneficien de las medidas de reactivación de la economía local.

Plan de la sesión

Ejercicio 1. Lluvia de ideas de negocios y definición de ideas empresariales

Duración: 155 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Presentación del tema y de los objetivos	Introducción Presentar los objetivos del taller	Objetivos del taller	5 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Dinámica: Lluvia de ideas	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de esta dinámica es tener tantas ideas como sean posibles para crear un nuevo negocio de servicio o producción. Estas ideas pueden ser una base para identificar nuevas oportunidades de negocios, y nuevas y mejores maneras de resolver problemas en empresas existentes • Se invita a las participantes del grupo a participar por turnos y a expresar tantas ideas como se les ocurran. No bloquear ninguna idea, aún si parecen absurdas o tontas, todas se respetarán. Se puede hacer referencia a los negocios de mujeres en habilidades no tradicionales o nuevas para las mujeres, tales como reparación de radios, bicicletas o vehículos. Si las ideas se relacionan con hacer productos con desechos de mar, pueden ser artesanías para decorar las casas, palma y barro • Incentive a las mujeres a que generen ideas de posibles emprendimientos en función de los recursos propios de su localidad a fin de promover el desarrollo económico local a través de las siguientes preguntas: ¿qué recursos pueden explotarse en el territorio?, ¿es un territorio que se dedica a la pesca, al comercio, al turismo, etc. o tiene potenciales en dichas actividades?, ¿qué ideas se pueden proponer para potenciar la actividades económicas del territorio? • La persona que facilita las escribe en la pizarra. El ejercicio finaliza cuando hay una gran cantidad de ideas y se ha acabado el flujo libre de ideas 	Pliegos de papel bond en rotafolios y marcadores	30 minutos
Plenaria: Selección de ideas de negocios	<p>Introduzca tres criterios para seleccionar ideas de negocios prometedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades que tienen las mujeres y que probablemente las utilicen en sus vidas diarias: administrar una casa, o ser encargada de compras o de ahorros. Incluya habilidades tanto tradicionales como no tradicionales, y también aquellas de las mujeres involucradas en servicios de reparación técnica, para manejar grupos, etc. • Recursos disponibles, recursos financieros: ahorros, préstamos, terrenos; recursos humanos: personas de la familia/grupo, mujeres jóvenes calificadas; materia prima: frutas, vegetales, desechos del mar, tusa, madera, barro, piedra, etc. <p>Luego, comience una lluvia de ideas para los productos o servicios que podrían basarse en estos recursos (por ejemplo, frutas: mermeladas, fruta seca, jugo de frutas, adornos, etc.)</p>		15 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<p>Se anima a que piensen en recursos disponibles en el pueblo, la comunidad o la región de las participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda. Algo especial sobre la idea de negocio que la hace atractiva, tales como productos o servicios que no estén disponibles en la comunidad; habilidades no tradicionales o nuevas para las mujeres, o diferentes demandas expresadas por personas o instituciones. Se les pide enumerar todo lo que la población en el territorio necesita pero no tiene ahora (esto puede ser porque la gente tiene que viajar a otro lugar para comprar el producto o servicio, por ejemplo: jabón, carne, ropa o cuidado médico). Pensar en las demandas de las necesidades individuales o de los grupos familiares, instituciones o negocios locales que pueden también requerir estos productos. Ejemplos: un hospital, escuela, concejo municipal, centro comercial, hoteles y restaurantes o proyectos de desarrollo en la zona 		
Trabajo de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • En grupos pequeños, que las participantes compartan y reflexionen sobre todas las ideas de negocios y actividades generadoras de ingresos expresadas. Pídale que identifiquen las tres ideas de negocios más prometedoras, basándose en su experiencia y juicio • Sugerir que las parejas o los grupos se formen de acuerdo a sus ideas de negocios preferidas o al lugar en que viven; esto puede llevar a un intercambio más intensivo sobre las ventajas y desventajas de estas ideas de proyectos de negocios 		15 minutos
Micro-filtro de las ideas de negocios	<p>Presente a las participantes los criterios de selección de una idea de negocio a través de las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades: ¿Tenemos suficientes competencias para asumir esta actividad? - Recursos: ¿Podremos financiarla primordialmente con nuestros propios recursos? - Demanda: ¿Comprarán las personas nuestro producto/servicio? ¿Se necesita el producto o servicio y pueden los clientes (potenciales) pagarlo? - Competencia: ¿Existen otros negocios que venden los mismos productos o servicios? - Prioridades de la economía local: ¿es de interés para el gobierno local? ¿Despertaría el interés del gobierno local? 	Objetivos del taller	15 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Trabajo de grupo y plenaria: Ejercicio práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Presente la tabla de microfiltro en un papel grande (material de apoyo 2) y dé ejemplos de cada criterio de filtro • En grupos, se pide que presenten su idea de proyecto preferida y muestren la calificación de su grupo con «caritas». De esta manera, la experiencia de las participantes puede ser utilizada completamente para asistir a los grupos en la reevaluación de sus ideas de negocios. Asegúrese de que la persona que la presenta, informe sobre los puntos clave de la discusión • Examine por lo menos una idea seleccionada por cada grupo en el plenario. Anime a la participación de todas las participantes. Deje tiempo para completar este ejercicio para que cada grupo o participante seleccione una idea de negocio que desarrollarán con más detalle durante la capacitación • Durante este proceso, una o dos personas del equipo facilitador suman todas las calificaciones de cada idea de negocio y escriben el total en la columna pertinente en el rotafolio de doble lado. Se sugiere entregar esta información a cada participante 	Rotafolios con páginas de papel bond y marcadores	30 minutos
Limitaciones de la idea de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Solicítele a las participantes que presenten sus resultados. En este momento, mencione los llamados «riesgos asesinos», que pueden impedir todo el negocio a pesar del hecho de que puedan haber recibido una calificación global alta o moderada al principio • Ejemplos de riesgos asesinos: productos artesanales que se están vendiendo exclusivamente a solo una persona intermediaria o intermediario. En dicha situación, el intermediario (agente o distribuidor) «es» el mercado real para la productora • El equipo facilitador también puede tocar el asunto de la competencia, ya que este es un tema vital en la empresa de las mujeres y el desarrollo comunal 		30 minutos
Plenaria e integración teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Finalice el ejercicio de microfiltro e invite a las participantes a compartir sus puntos de vista sobre los resultados, donde incluyan aquellos relacionados con cualquier riesgo posible que pueda surgir. Ellas brindan una evaluación práctica de las perspectivas de éxito en el mercado. Las ideas de proyectos identificadas servirán como posibles y valiosos puntos de entrada a las secciones posteriores de la capacitación 		15 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Explique que se está usando el concepto de «mercado» o «ventas» de un negocio. Hay algunas «leyes básicas» y «mecanismos» para cualquier tipo de transacción en el mercado, y es finalmente la demanda del mercado la que determina el éxito o el fracaso de un proyecto. Recuerde a las participantes que a la demanda evaluada durante este ejercicio todavía le faltan «hechos reales y cifras» cuantificables, tales como la investigación de mercado por medio de entrevistas, opiniones de empresarias activas en el mercado o análisis de estadísticas 		

Material de apoyo 1. *Creando ideas de negocio a través de la lluvia de ideas*

La creatividad es clave para el desarrollo de negocios tanto existentes como nuevos, especialmente para mujeres que quieren crecer hacia una microempresa rentable o un pequeño negocio. Los ejercicios en este módulo facilitan el proceso creativo de la lluvia de ideas para la identificación de ideas comerciales. Estas se basarán en los recursos y experiencias de las participantes y, por lo tanto, ofrecen una apreciación realista de ideas de negocios factibles.

Mantenga los siguientes puntos clave durante la lluvia de ideas:

- Establezca un ambiente que permita la confianza para expresarse
- Enfatique que la técnica de lluvia de ideas debe generar tantas ideas como sea posible (es la cantidad y no la calidad de ideas lo que es importante)
- Escriba cada idea claramente y que todas las vean, expréselas en pocas palabras
- Las ideas de todas son valiosas y merecen respeto, por lo que pida que se eviten críticas, ya que todas las contribuciones deberían aceptarse sin juicios en esta etapa
- Motive a las participantes a escuchar con cuidado y educación las contribuciones de las demás
- Deles a todas las participantes igual oportunidad para contribuir

Cómo realizar la lluvia de ideas

- Las participantes del grupo están invitadas a participar y a ser creativas
- Entre más ideas, mejor
- Ninguna idea debería descartarse
- Dé solo una idea por turno
- Se permiten todas las ideas, aún las absurdas o tontas

- 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 las ideas breves y no cuente largas historias

Material de apoyo 2. *Microfiltro de ideas de negocios*

Tabla de microfiltro

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

Utilice los siguientes símbolos:

-  Muy bueno o positivo: 9-10
-  Bueno o razonable: 7-8
-  Indiferente: 5-6
-  Difícil o negativo: 3-4
-  Muy difícil o negativo: 1-2

Se les puede dar a las participantes más explicaciones para calificar como las siguientes:

Habilidades y competencias

Evaluar hasta qué punto se poseen las habilidades requeridas (manual, personal, social). Si no se tienen estas habilidades, hay que buscar a alguien que las tenga y preguntarse 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 habilidad requerida puede ser desempeñada por la mujer emprendedora sin ningún problema, esto recibiría una alta calificación.

Si su nivel de habilidades es bajo o inexistente, y ella no tiene a nadie que le ayude, entonces se debe calificar bajo.

Recursos

- *Equipo disponible:* Recuerde a las participantes que cuando se usa algún tipo de equipo también necesitan tener ciertas habilidades. En otras situaciones, el equipo deseado puede que no esté disponible localmente, o no pueda ser reparado fácilmente, o es simplemente demasiado caro para justificar la inversión.
- *Acceso a materia prima:* Reitere que cualquier actividad económica necesita un ingreso de insumos esenciales, tales como materia prima, que es transformado en otro producto (producción), utilizado para brindar un servicio o simplemente vendido a un precio más alto (comercio). Si toda la materia prima requerida está disponible fácilmente a lo largo de todo el año, entonces dele una calificación alta; pero si hay problemas o fluctuaciones de temporada en cuanto a disponibilidad y precio, entonces la calificación debe ser más baja.
- *Recursos financieros:* Es la inversión para iniciar el negocio y capital de trabajo: cuando se comienza un nuevo negocio, a menudo hay necesidad de recursos financieros para invertir en equipo, herramientas u otros gastos para iniciarlo. Estos pueden suministrarse al obtener un préstamo o alquiler. El efectivo se requerirá principalmente para los requerimientos de capital de trabajo del día a día para operar el negocio, tales como financiamiento para la compra de materia prima, pagar salarios y otros insumos. Una calificación muy positiva (9-10) solo aplicaría si las participantes consideran que tienen todo el dinero requerido para empezar el negocio. Una calificación demasiado baja (1-2) indica que ellas no pueden contar con nada en efectivo o ahorros.

Demanda

La demanda por un producto o un servicio significa hasta qué punto es buscado por las y los clientes. Al considerar los aspectos de demanda, es importante tomar en cuenta el nivel de competencia en el mercado local; hasta dónde se puede satisfacer la demanda por medio del uso de habilidades (ya sea tradicionales o no), y la demanda esperada de las personas, las instituciones y otros negocios. El alcance de la demanda también está relacionado con el poder de compra de las y los clientes: pueden tener una necesidad por el producto o servicio, pero no tener dinero para pagarlo. En este caso, la demanda real es baja.

Interés del gobierno local

La idea responde a los proyectos de promoción de la economía local por parte del gobierno municipal, o considera que es una idea estratégica a ser apoyada por el gobierno: si es así, las participantes deben explicar el impacto de dicha idea en el territorio.

Explique que para cada criterio tienen que poner tantas caritas felices, indiferentes o tristes como sea necesario, todo dependerá de hasta dónde cada criterio

sea satisfecho. La idea de negocio que reciba más caritas felices se juzga como la más factible. Por lo tanto, aquellos criterios que reciban pocas o ninguna carita feliz o hasta reciban caritas indiferentes y tristes, representan dificultades en el desarrollo de la idea del producto o servicio.

La calificación se realiza en una escala, para cada criterio, como sigue:

-  Muy bueno o positivo: 9-10
-  Bueno o razonable: 7-8
-  Indiferente: 5-6
-  Difícil o negativo: 3-4
-  Muy difícil o negativo: 1-2

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

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

2. Mercadeo

Contenido clave

El mercadeo trata de identificar las necesidades y deseos de la clientela para desarrollar productos acordes a estos elementos y así obtener ganancias. Aborda dos elementos:

- La demanda (clientela, sus necesidades y su nivel de ingreso)
- Oferta (la competencia, sus ofertas y sus estrategias de ventas)

Para asegurar el éxito empresarial hay cinco factores clave del mercadeo (las cinco «P») que deben tenerse en cuenta: la persona es la clave para hacer y mercadear el producto, así como decidir sobre las otras «P»: precio, punto (lugar) de distribución, y promoción. Reflexionar sobre estos factores en forma práctica y experimental permite descubrir cómo funciona el mercado.

Este módulo pretende que las mujeres emprendedoras exploren diversas ideas y problemas de mercadeo desde sus propias experiencias y apliquen este conoci-

miento sobre cada uno de los factores claves del mercadeo. Asimismo, se presentan algunas estrategias de ventas.

Objetivo general

Revisar las cinco «P» en una forma práctica y experimental para que las participantes descubran cómo funciona el mercado y cómo es influido por su comportamiento.

Ejercicio 1. Elementos básicos en el mercadeo y estudio de mercado

Objetivos

- Incrementar en las participantes el conocimiento sobre mercadeo a través de la revisión de las cinco «P».
- Identificar maneras exitosas para vender un producto o servicio.
- Tomar conciencia de la importancia de realizar una investigación de mercado y aplicar este conocimiento al proceso de planificación empresarial.

Material de apoyo y preparación

- 5 carteles con cada una de las cinco «P» (Material de apoyo 1)
- 4 cartones o rotafolios con el juego de mesa de La mezcla de mercadeo (Material de apoyo 2)
- 5 juegos de tarjetas deben prepararse y colocarse en cada mesa que ocuparán los grupos; cada bloque representará una de las cinco «P»; las tarjetas al derecho contienen una afirmación y al reverso una de las cinco «P» (Material de apoyo 3)
- Gráfico resumen (Material de apoyo 4)
- Sugerecias sobre las cinco «P» de mercadeo (Material de apoyo 5)
- Estrategias de ventas (Material de apoyo 6)
- Hojas informativas con diálogos de ventas 1 y 2 para las voluntarias de las dramatizaciones (Material de apoyo 7)
- Hoja de preguntas clave sobre investigación de mercados (Material de apoyo 8)
- Cuestionario para el estudio de mercado (Material de apoyo 9)

Notas para el equipo facilitador

Para las tarjetas que corresponden a producto, precio, punto/distribución, promoción, la respuesta es «Verdadera» o «Falsa».

En el trabajo de grupo asegúrese de que las respuestas a cada tarjeta sean discutidas a fondo. Invite a las participantes a estar en desacuerdo con las respuestas dadas si tienen una buena razón, y a que justifiquen su argumento en forma clara. Durante el juego no ponga mucho énfasis en la competencia, sino más bien en las discusiones de grupo para sondear la comprensión de las parti-

participantes sobre los conceptos de mercadeo, los problemas cotidianos y las diferentes soluciones. Asegúrese de que todos los grupos terminen este juego más o menos al mismo tiempo.

Después del juego, recoja el juego de mesa y todos los materiales y revise que los juegos estén completos para su uso en el futuro.

Documéntese sobre estrategias de ventas que pueden ser utilizadas según los negocios a emprender o los que ya tienen las participantes.

Plan de la sesión

Ejercicio 1. Elementos básicos en el mercadeo y estudio de mercado

Duración: 280 minutos

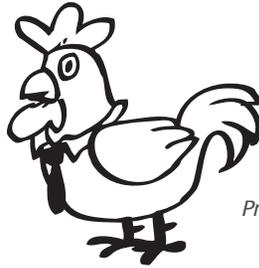
Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> Introduzca las cinco «P» del mercadeo (producto, precio, punto de distribución, promoción y persona), por medio de los carteles (Material de apoyo 1) Deje que las participantes adivinen qué representa cada «P» y discuta cada una brevemente 	Pliegos de papel bond en rotafolios y cinco carteles con las cinco «P» del mercadeo	10 minutos
Trabajo de grupo	<ul style="list-style-type: none"> Divida a las participantes en grupos de cuatro a cinco personas que se ubicarán alrededor de una mesa. En cada grupo se hará el juego: La mezcla de mercadeo (Material de apoyo 2) Explique las reglas del juego: <ul style="list-style-type: none"> Cada persona recibirá una ficha que moverá por los símbolos hasta llegar a la meta, se decide quién comenzará y luego se van turnando La primera jugadora tira un dado y avanza el número de símbolos que indicó el dado. Al llegar a un símbolo, otra jugadora retira una tarjeta de uno de los cinco juegos de tarjetas (Material de apoyo 3) correspondiente al símbolo en que había llegado la primera jugadora, la lee en voz alta y pide a la primera jugadora que de una respuesta, según lo que considere. El resto de su grupo puede discutir la respuesta y así sucesivamente 	<ul style="list-style-type: none"> Un cartón o rotafolios con el juego de mesa Mezcla de mercadeo Un juego de tarjetas para cada grupo Un dado para cada grupo Fichas para cada participante (botones grandes, cajuelas, etc.) 	1 hora
Discusión	<ul style="list-style-type: none"> Pregunte a los grupos: ¿Aprendieron algo nuevo? ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas del juego? ¿Estuvieron de acuerdo con las respuestas? Si no, ¿por qué no? ¿Existen temas sobre los que quisieran profundizar? Pregunte también a las participantes: ¿Ocurrió algún problema similar en su negocio? ¿De qué manera? ¿El juego le dio nuevas ideas para solucionar sus problemas de mercadeo? ¿Cuáles? 	<ul style="list-style-type: none"> Pliegos de papel bond en rotafolios y marcadores 	30 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<p>¿Qué mensajes recordará usted como los más importantes del juego La mezcla de mercadeo?</p> <ul style="list-style-type: none"> Distribuya a cada participante el Gráfico de mercadeo (Material de apoyo 4), y Sugerencias sobre las cinco «P» de mercadeo (Material de apoyo 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Gráfico de mercadeo y Sugerencias sobre las cinco «P» de mercadeo 	
Cómo vender con éxito	<ul style="list-style-type: none"> Buena parte del éxito de los negocios o empresas dependen de la forma en que se venden los productos o servicios, así como de la personalidad y actitudes de la persona que lo hace Pida a las participantes que piensen en varias técnicas de venta que han usado y cómo las y los clientes potenciales se acercaron a «su» negocio/producto. Reflexione que probablemente lo hicieron debido a algún tipo de actividad promocional (contar con una buena reputación, anuncios, buena ubicación cerca de negocios similares, etc.), por coincidencia o tal vez por frustración con las y los competidores que no llenaron sus necesidades de acuerdo con sus medios financieros (producto/precio) La persona (una de las cinco «P»), ya sea empresaria, vendedora, productora, empleada o proveedora de servicios, será la encargada de estimular la demanda potencial de la clientela y convencerlos de comprar el producto. Muestre y discuta algunas estrategias de ventas (Material de apoyo 6) 	Objetivos del taller	15 minutos
Dramatizaciones	<ul style="list-style-type: none"> Pida a 4 voluntarias para realizar dos dramatizaciones; tendrán de 5 a 10 minutos para prepararse con las hojas informativas de diálogos (Material de apoyo 7) En cada dramatización habrá una clienta y una vendedora En la dramatización 1 no se realizará ninguna venta. En la dramatización 2 una clienta comprará algo y estará muy contenta. El resto del grupo observará y analizará las diferencias en cada dramatización 	Hojas informativas de diálogos	30 minutos
Discusión	<ul style="list-style-type: none"> Agradezca a las voluntarias y discuta las diferencias en las dos dramatizaciones. Además, pida comentarios sobre: <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál fue la diferencia entre las dos vendedoras? ¿Conocían sus propios productos? ¿Cómo intentaron atraer clientes para comprar? ¿Cómo trataron a sus clientes? ¿Cuándo mencionaron el precio? ¿Escucharon a las o los clientes? ¿Les gustaría a las o los clientes regresar a la tienda? ¿Por qué no? 	Pliegos de papel bond en rotafolios y marcadores	15 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Enumere los puntos importantes de cómo debe tratarse a una o a un cliente: <ul style="list-style-type: none"> - Ser educada y amistosa sin sobrepasarse - Involucrar a la o al cliente en la conversación - Averiguar las necesidades de la clientela - Explicar las características y ventajas del producto - Mostrar el producto (y posibles alternativas) - Mencionar el precio al final de la conversación 		
Elementos necesarios para iniciar un negocio	<p>Mencione que al iniciar o mejorar un negocio es necesario conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La demanda: clientes/clientas, consumidoras/consumidores y sus necesidades y deseos • La oferta: calidad y cantidad de materia prima, artículos para la venta, etc. • Oportunidades o limitaciones debidas a cercanía o distancia geográfica (por ejemplo, del lugar de donde proviene la materia prima y del lugar de donde proviene la clientela) • Competidoras o competidores: otros negocios o empresarios que suplen los mismos productos o servicios similares • La redes de apoyo en materia de astucia técnica y financiamiento en el territorio 	Objetivos del taller	15 minutos
Investigación de mercado	<p>Resalte que la investigación de mercado es esencial para las personas o grupos que quieren entrar en un negocio. Pregúntele a las participantes qué quisieran saber si hicieran investigación de mercado para su propio negocio. Enumere estos elementos en un rotafolio o pizarra, use las Preguntas clave en investigación de mercado (ver Material de apoyo 8): ¿Por qué? ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Dónde?</p>	Preguntas clave en investigación de mercado en rotafolios o proyectada con cañón	15 minutos
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Explique que un estudio de mercado usualmente consiste en obtener información sobre el producto o servicio que usted planea proveer en su negocio por medio de: <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistar clientes y clientas (individuales u otros negocios) sobre sus preferencias - Entrevistar a las y los dueños o al personal de los negocios que venden productos o servicios similares al de las participantes sobre el producto o servicio y la competencia - Observar la ubicación del negocio y la decoración dentro del negocio • Divida a las participantes en 4 a 6 grupos, asignele a cada una el negocio o empresa donde realizarán el trabajo de campo (debe coordinar con antelación) 	Cuestionario para el estudio del minimercado en rotafolios o proyectadas	1 hora

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<p>o los grupos pueden seleccionar el tipo de negocio, ubicación o grupo de productos que desean estudiar. Cada grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistará al personal o a las dueñas y dueños de los negocios y/o clientela (potencial) de los negocios seleccionados (mínimo una entrevista por cada participante) - Observarán la ubicación y el interior de los negocios (mínimo una visita al negocio elegido) <ul style="list-style-type: none"> • Cada grupo diseñará un cuestionario para su Estudio de minimercado (45 minutos). Revise la información en la que podrían desear enfocarse: use el Cuestionario para el estudio del minimercado (Material de apoyo 9) 		
Trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Organice la realización del estudio de mercado: plantee fecha de entrega del estudio y presentación en plenaria • Brinde indicaciones acerca de qué hacer o no hacer en las entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> - Haga entrevistas personales - Pida la colaboración de la persona a entrevistar, escoja el tiempo cuando no esté ocupada - Preséntese brevemente y explique el propósito de la entrevista - Empiece con algunos comentarios amistosos y preguntas fáciles para establecer contacto y quebrar el hielo - Haga preguntas abiertas: ¿Qué piensa sobre...? ¿Por qué escogió usted ese negocio o empresa para hacer sus compras para la casa? - Evite preguntas cerradas (en las que solo se contesta «sí» o «no») - Evite las preguntas sugestivas que puedan dirigir la respuesta y responder en una cierta dirección - Haga preguntas pertinentes al objetivo de la investigación de mercado - Hable claramente y con un lenguaje sencillo - Mantenga una secuencia lógica en sus preguntas: no «vaya» de un tema al otro - Agradezca a la persona por su colaboración • Este trabajo se realizará en la casa 		15 minutos
Cierre de la sesión y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Finalice el ejercicio y agradezca la participación • Se realiza evaluación de aspectos positivos y negativos, y se piden sugerencias 		15 minutos

Material de apoyo 1. *Carteles con las cinco «P»*



Producto



Precio



*Punto (lugar)/
distribución*

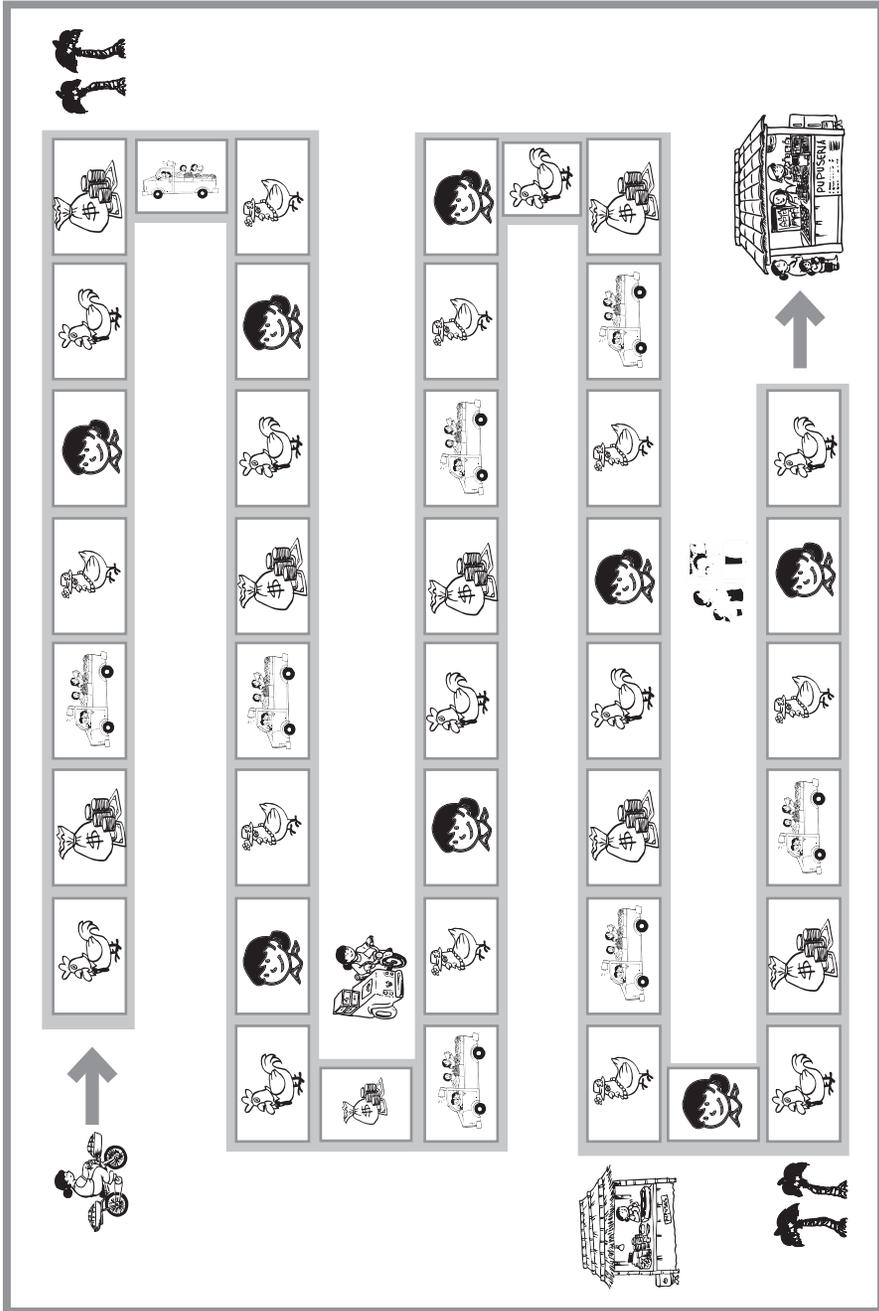


Promoción



Persona

Material de apoyo 2. Tablero del juego de mesa: La mezcla de mercadeo



Material de apoyo 3. *Tarjetas del juego: Producto*



< Este dibujo irá al reverso de cada tarjeta

<p>La demanda que tiene un producto siempre permanece igual.</p>	<p>FALSO (Puede cambiar con las necesidades de temporada, precio, competencia, demanda y oferta variable.)</p>	<p>Cuando usted cambia un producto necesita decidir si está tratando de crear ventas adicionales con las y los clientes actuales o atraer nueva clientela.</p>	<p>VERDADERO (Diferentes acciones y estrategias pueden llamar la atención de diferentes grupos de clientes.)</p>
<p>Un nuevo artículo puede venderse mal al principio, pero las ventas mejoran cuando su reputación crece.</p>	<p>VERDADERO (Usualmente sí, si es un buen producto.)</p>	<p>Las ventas no permanecen iguales a lo largo del tiempo, así que debe pensar en otras maneras de mejorar o ampliar su negocio.</p>	<p>VERDADERO (La competencia cambia. Las necesidades y deseos de la clientela pueden cambiar también. Usted no puede asumir que las ventas permanecerán iguales.)</p>
<p>Usted debería elaborar su producto especial o diferente de otros.</p>	<p>VERDADERO (Usted debería tratar de crear una identidad para su producto en el mercado.)</p>	<p>Las y los clientes escogen los servicios de reparación basándose en los precios.</p>	<p>FALSO (Las y los clientes a menudo escogen los servicios de reparación basándose en la reputación de la empresa o negocio.)</p>
<p>Su producto o servicio debe cumplir las necesidades que tiene la clientela.</p>	<p>VERDADERO (Vender excelentes productos que nadie necesita es difícil, pero a veces usted puede crear una nueva necesidad para un producto con una buena promoción.)</p>	<p>Usted debería vender los mismos productos que son populares en la zona.</p>	<p>FALSO (Venda productos que sus clientes quieren.)</p>
<p>Existen tres buenas maneras de averiguar lo que los clientes quieren: pregúnteles en encuestas de clientes, observe lo que compran, y o realice ensayos de ventas de los productos.</p>	<p>VERDADERO (La investigación de mercado y los ensayos de los nuevos productos pueden mejorar las probabilidades de éxito.)</p>	<p>El negocio de textiles de su amiga ha sido muy rentable este año, así que probablemente será rentable el próximo año también.</p>	<p>FALSO (Muchas cosas inesperadas podrían cambiar las ventas cada cierto tiempo.)</p>

Una prueba de mercado significa vender su producto o servicio durante un corto tiempo para ver si la gente lo compra. Este método es una pérdida de tiempo.	FALSO (Es importante probar un producto en el mercado antes de invertir mucho tiempo y dinero en la producción.)	Si usted puede llenar las necesidades de su clientela mejor que su competencia, hará que su negocio sea exitoso.	VERDADERO (Una clientela satisfecha seguirá comprando.)
Usted ha decidido vender queso. Necesita reexaminar esa decisión cada cinco años.	FALSO (Usted debería evaluar la decisión cada cuatro meses.)	Solo el precio determina si la clientela le comprará a usted o a la competencia.	FALSO (La calidad, la ubicación, y la promoción son también importantes.)
Encuentre a alguien que sea exitoso en los negocios y haga el mismo producto. Entonces usted será exitosa.	FALSO (Usted debería hacer su producto especial, diferente de otros en el mercado.)	Hay un negocio de reparaciones de bicicleta en su municipio. El mercado para este negocio son las personas que viven ahí y usted debería anunciarlo a todas las edades y tipos de personas.	FALSO (Usted debería crear su propio producto y promoción para un mercado particular. En este caso, para todos los que poseen una bicicleta.)
Toda nueva emprendedora no debería esperar tener ganancias en los primeros meses o, a veces, en el primer año.	VERDADERO (Toma tiempo establecer una reputación para su proyecto, y los costos en el primer año serán altos.)	Los registros de ventas ayudan a evaluar cuáles productos se venden y cuáles no.	VERDADERO (Usted necesita conocer qué productos se venden mejor según colores, presentación, textura, estilos y tamaños. Trate de identificar las tendencias.)
La ruta más segura para el éxito es vender lo que usted ya sabe que es buena en producir, en lugar de lo que su clientela quiere.	FALSO (Usted debería producir lo que la clientela necesita o quiere.)	Las mujeres vendían pasteles de zanahoria, pero sus clientes preferían los de chocolate. La única cosa que podían hacer era hacer más pasteles de chocolate para vender.	FALSO (Ellas podían también empezar una campaña de publicidad para persuadir a la clientela de que los pasteles de zanahoria son mejores.)

Material de apoyo 3. *Tarjetas del juego: Precio*



< Este dibujo irá al reverso de cada tarjeta

El precio de su producto debe cubrir los costos laborales de usted y sus empleadas y empleados.	VERDADERO	Para fijar sus precios, usted debe agregar un margen a sus costos de producción y ventas (conocido como «margen comercial» o «costo plus»).	VERDADERO
El precio de su producto debe cubrir los costos fijos: sus gastos regulares del negocio, tales como renta y equipo, que usualmente permanecen iguales sin importar cuántos productos venda usted.	VERDADERO	Su hermana vende tela de alta calidad. Una nueva vendedora ofrece una calidad de tela más baja a un precio menor. Su hermana debería reducir su precio también.	FALSO (Ella debería cambiar sus métodos de promoción para enfatizar la calidad y ver si la clientela continúa comprando.)
Siempre es una buena idea vender su producto a un precio más bajo que otras empresarias en su zona.	FALSO (A veces usted perderá dinero vendiendo a un precio demasiado bajo, aunque venda más.)	El monto de sus ganancias depende de cómo usted incluya productos nuevos, de la demanda y de la competencia.	VERDADERO
Si usted cobra más que otra vendedora, la clientela no le comprará a usted.	FALSO (A veces las personas compran por la ubicación, la calidad y el servicio.)	Es fácil competir con un negocio más grande sobre la base de precio.	FALSO (Los grandes negocios pueden vender a precios bajos, así que la persona de negocios pequeños debe encontrar otras maneras de atraer clientes: calidad, servicio y ubicación.)
Sus ganancias deberían siempre ser por lo menos 10% de sus costos.	FALSO (Depende de muchas cosas)	Los precios más bajos pueden incrementar sus ganancias si usted atrae más clientela.	VERDADERO (Pero usted debe vender suficiente para compensar la diferencia.)

Usted es la única vendedora de cierto producto en su zona. Por lo tanto, usted puede subir el precio tan alto como sea posible y permanecer en el negocio.	FALSO (La clientela usualmente tiene una idea del «precio justo». Si sus productos son muy caros, pueden comprar otros artículos.)	Es importante revisar el precio de su producto o servicio regularmente.	VERDADERO (Las circunstancias y las necesidades de la clientela pueden cambiar, aun en pocos meses.)
Fijar los precios por debajo de sus costos es riesgoso.	VERDADERO (Usted perderá dinero a lo largo del tiempo. Sin embargo, usted puede decidir fijar el precio por debajo de los costos por un corto tiempo si usted está promocionando un nuevo producto.)	Cosas en las que hay que pensar cuando fije su precio: sus costos, su nivel de producción, su competencia y su clientela.	VERDADERO
La clientela siempre compra al precio más bajo disponible.	FALSO (Algunas personas compran por calidad, servicio y ubicación.)	El precio de su producto no necesita incluir los costos de su alquiler y equipo.	FALSO (El precio debe cubrir todos sus costos, tales como alquiler y suministros.)
El precio de su producto debe incluir los costos variables. Estos costos cambian dependiendo de cuántos negocios se realicen, por ejemplo, la cantidad de suministros y el empaque que usted utiliza.	VERDADERO	Precios más altos significan ganancias más altas.	FALSO (Los precios altos pueden impedir que la gente le compre a usted. Los precios reducidos pueden a veces atraer más clientela y resultar en mayores ganancias.)
Su precio debería permanecer igual todo el año.	FALSO (Usted podría querer tener un precio promocional especial para atraer nueva clientela e incrementar las ventas.)		

Material de apoyo 3. Tarjetas del juego: Promoción

			
< Este dibujo irá al reverso de cada tarjeta			
«Promoción» significa construir una buena imagen de su negocio en la comunidad.	VERDADERO	La promoción se agrega en los costos de su producto o servicio.	VERDADERO (Pero una promoción efectiva puede también incrementar las ventas.)
Este es un buen mensaje promocional: «Nuestros productos lácteos son de mejor calidad y más nutritivos».	VERDADERO (¿Por qué? Le hace ver a la clientela cómo el producto beneficia a su familia en una necesidad específica.)	Algunos métodos efectivos de una promoción son: carteles, hojas volantes, visitas a las casas, megafonía, radio, rótulos, «anuncios comerciales» y un «estilo» atractivo del local de su negocio.	VERDADERO
La promoción puede ayudar a crear una nueva «necesidad» en clientes potenciales.	VERDADERO	Las campañas de promoción deberían de enfocarse en atraer solo a nueva clientela.	FALSO (Alguna promoción puede animar a clientes existentes a comprar un nuevo producto.)
Muestras gratis, despliegues y demostraciones son muy costosos para la mayoría de las propietarias de pequeños negocios.	FALSO (A veces estos pueden incrementar las ventas.)	Los negocios exitosos tienen muchos clientes leales, de largo plazo.	VERDADERO
Un lugar de negocio que se ve atractivo puede atraer mucha clientela.	VERDADERO	La promoción significa concientizar a la gente sobre su producto o servicio e influenciarlos a comprarlo.	VERDADERO
Las personas residentes en zonas pequeñas con pequeños negocios no necesitan anunciar sus productos.	FALSO (Todas las personas pueden incrementar las ventas o atraer nuevos clientes con publicidad efectiva.)	Lo que dice la gente no afecta las ventas de un negocio.	FALSO (La reputación de su negocio crece con una clientela satisfecha.)

La promoción trata de dos decisiones: ¿Cuál es su mensaje? ¿Cómo lo llevará usted a la persona que quiere contactar?	VERDADERO	Su mensaje promocional debería contarles a las y los clientes sobre los beneficios que pueden esperar del producto.	VERDADERO
La venta cara a cara es el mejor método para los pequeños negocios.	FALSO (La venta cara a cara toma tiempo. Es un método a considerar, pero volantes o afiches pueden ser más efectivos.)	Este es un buen mensaje promocional: «Nuestro café es de exportación».	FALSO (El mensaje no dice cómo se beneficia la clientela, pero también puede ser VERDADERO: algunas personas puede interesarse en saber los destinos que tiene el producto que consumen.)
Los anuncios de radio y periódico son los únicos medios efectivos de anunciarse.	FALSO (Hay muchas maneras diferentes y efectivas de anunciar.)	Hay tres pasos en la venta: averiguar lo que la clientela necesita, presentar su producto y hacer la venta.	VERDADERO
Todas las y los clientes se interesan en los mismos productos y servicios.	FALSO (Las y los clientes tienen diferentes necesidades y prioridades. Algunos ejemplos: ahorrar dinero, mejor salud, más fácil de usar.)		

Material de apoyo 3. Tarjetas del juego: Punto (lugar) de distribución



← Este dibujo irá al reverso de cada tarjeta

La mejor manera de vender hortalizas en una zona pequeña es siempre puerta a puerta.	FALSO (Un pequeño puesto o tienda pueden ser buenas opciones también.)	Su lugar de ventas debería estar cerca de su clientela.	(Generalmente VERDADERO , pero no siempre.)
Vender su producto usted misma usualmente toma más tiempo, pero siempre vale la pena.	FALSO (El tiempo es un costo también. Su tiempo puede ser mejor usado en la producción o promoción.)	Buenas instalaciones de almacenamiento no son muy importantes en su negocio.	FALSO (Bienes agrícolas u otros pueden dañarse y causarle pérdidas de dinero.)
Las productoras de queso en su área venden sus productos a una persona intermediaria para llevarlo a la ciudad. Podrían reducir costos alquilando juntas un camión y vender el queso ellas mismas.	VERDADERO	Las mujeres en su zona quieren vender la salsa picante que hacen en casa. Una tienda local podría ser una buena distribuidora para su producto.	VERDADERO
La gente en su zona vende sus peces a una persona intermediaria para llevar su producto a la ciudad más cercana. Usted piensa que paga muy poco por el producto, pero sus amigas le dicen que no hay alternativa.	FALSO (Las y los productores a menudo montan cooperativas para el transporte, almacenamiento y ventas al detalle.)	Muchos negocios pierden parte de sus productos debido a malas instalaciones de almacenamiento.	VERDADERO (Ocurren pérdidas cuando los productos se dañan, quiebran o son robados.)
Las y los intermediarios nunca tienen disposición a cambiar sus precios o políticas.	VERDADERO (Igual que usted con su negocio, las personas intermediarias necesitan tener ganancias: necesitan su negocio. A veces usted puede negociar un cambio en lo que pagan.)	Entre mayor sea la distancia al mercado, mayor es la necesidad de un agente.	VERDADERO (Los costos de transporte y almacenamiento usualmente se incrementan con la distancia.)

Una buena idea para un nuevo negocio puede ser llenar la «brecha» en la distribución. Por ejemplo, unas mujeres en una comunidad comenzaron un servicio de transporte para ayudar a los productores de vegetales a vender su cosecha en una ciudad cercana.	VERDADERO	Los buenos negocios producen todo lo que se pueda durante el año.	FALSO (Es importante planificar su inventario para evitar pérdida o daños y tener productos disponibles cuando la demanda es mayor.)
Hay muchas maneras de vender su producto: usted misma, por medio de intermediarios o en grupo.	VERDADERO	Usted siempre hará más dinero vendiendo sola.	FALSO (Vender su producto sola puede involucrar costos más altos por transporte, almacenamiento y esas cosas. También, toma más tiempo.)
Un intermediario puede vender su producto por usted o vendérselo a los mayoristas para vender.	VERDADERO	Los intermediarios siempre cobran precios injustos.	FALSO (Algunos intermediarios pueden ahorrarle dinero, si cobran menos por la distribución y la venta.)
Su decisión sobre cómo distribuir su producto es muy importante.	VERDADERO	En la mayoría de los lugares, los intermediarios son la única manera de distribuir su producto.	FALSO (Usted puede venderlo por sí misma o unirse con otras emprendedoras en un grupo o una cooperativa.)
Distribución significa llevar el producto del productor al comprador.	VERDADERO	Usualmente, usted puede ahorrar dinero en la distribución si reduce el número de personas involucradas entre usted y las personas compradoras.	VERDADERO

Material de apoyo 3. *Tarjetas del juego: Persona*



< Este dibujo irá al reverso de cada tarjeta

Usted nunca ha hecho publicidad. ¿Cuáles son algunas maneras efectivas de dar a conocer a la gente su producto?

Usted posee un servicio de reparación de bicicletas. Algunas personas dicen que cobra demasiado por su trabajo. ¿Cómo puede decidir sobre un cambio de sus precios?

El inspector de salud dice que usted debe cerrar el negocio. ¿Qué hace usted?

Usted ofrece servicios de jardinería en casa. ¿Cuáles serían algunas maneras efectivas de dar a conocer a otras personas su negocio?

Una pariente quiere convertirse en socia de su negocio. Ella ofrece efectivo para duplicar su negocio y quiere la mitad de sus ganancias. ¿Qué le dice usted?

Otra persona abre un negocio muy cerca y vende productos iguales a los suyos. ¿Qué hará usted?

Varios clientes y clientas le solicitan abrir más temprano en la mañana. Otras personas quieren que usted abra hasta más tarde en la noche. ¿Cómo decide usted qué hacer?

Se le acabaron los productos luego de que las y los clientes han esperado un largo tiempo para realizar sus compras en su tienda. Están enojadas y enojados y dicen que comprarán en otro negocio. ¿Qué hará usted?

Una competidora ha bajado los precios por debajo de los suyos. Usted no puede tener una ganancia si los equipara con los de ella. ¿Qué hará?

Usted quiere montar un puesto en el mercado local. Al decidir dónde ubicar el puesto, ¿qué cosas son importantes para usted?

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?

Usted participa en una cooperativa que produce miel. Le gustaría que una tienda local vendiera la miel. ¿Qué le dirá a la dueña de la tienda para convencerla?

Su clientela pareciera que se está yendo a otras vendedoras. ¿Qué hará usted?

Algunas amigas, amigos y parientes quieren comprarle a crédito. ¿Qué hará usted?

Un funcionario del gobierno le pide productos o servicios gratis. ¿Qué hará usted?

Usted tiene una idea para un nuevo producto que pueda no ser fácilmente aceptado en su comunidad. ¿Cómo puede usted promocionarlo?

Usted tiene una panadería que vende pan dulce, pero a usted le gustaría vender pastelería también. ¿Cómo decide usted agregar el nuevo producto?

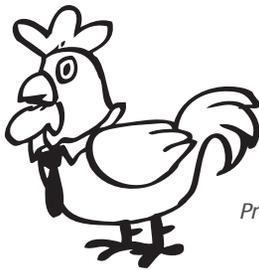
Su producto tiene un mejor mercado en la capital, pero es un producto perecedero. ¿Qué hará usted?

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 suficiente. ¿Qué puede hacer?

Usted produce leche, pero no hay ningún lugar para venderla. ¿Cómo la puede vender?

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?

Material de apoyo 4. Gráfico de mercadeo (Las cinco «P»)



Producto



Precio



Punto (lugar)/
distribución



Promoción



Persona

Material de apoyo 5. *Sugerencias sobre las cinco «P» de mercadeo*

Producto o servicio: ¿Qué vende usted?

- Decida qué producto y/o servicio venderá
- Investigue cuál producto o servicio atraerá clientela
- Investigue si se venden productos o servicios similares. ¿Cómo los hacen o entregan?
- Investigue qué les gusta o disgusta a la clientela sobre esos productos. ¿Lo pueden comprar al precio que usted lo vende?
- Identifique la materia prima (la calidad) a un buen precio
- Explore cuántos productos o servicios se pueden entregar en un tiempo definido
- Mejore la calidad de su producto o servicio
- Haga su producto o servicio más atractivo. ¿Cómo lo «empaca»?
- Brinde servicios que vayan con los productos, y viceversa
- Investigue si en su territorio hay programas de asistencia técnica o de emprendedurismo para implementar y producir el producto o servicio.

Precio: Establezca el precio para tener ganancias

- Calcule los costos de producción y comercialización
- Establezca el precio
- Identifique los precios de los productos de la competencia
- Ponga precios especiales para atraer la clientela a su negocio y así hará ventas rápidas
- Averigüe los criterios de compras de la clientela: precio y calidad, o ambos
- La demanda puede cambiar en diferentes temporadas del año, en diferentes lugares o por el tipo de clientela. ¿Fijará usted precios diferentes?

Punto (lugar) de distribución: Encuentre la mejor manera de distribuir su producto

- ¿Quién venderá su producto?
- ¿Usará usted un detallista, una o un subcontratista o venderá usted directamente?
- Hacer llegar su producto al mercado o a la clientela
- Tipo de transporte, costo del transporte
- Cooperación con otras personas de negocios para vender o distribuir juntos
- Adónde vender: casa a casa, mercados, tiendas
- Métodos de almacenamiento y costo del almacenamiento
- Punto (lugar, ubicación) del negocio, condición del lugar (limpio y seco)

Promoción: Invente maneras para persuadir a la clientela de comprar su producto

- Exhiba los productos de una forma creativa y atractiva
- Ponga viñetas con los precios
- Ponga viñetas con la información del producto (por ejemplo, sobre los ingredientes, fecha de producción para los artículos de alimentos procesados)
- Ponga atención al trato que se debe dar a la clientela, este debe ser cordial y respetuoso (tanto de su parte como del personal del negocio o empresa)
- Asegúrese de la limpieza y buena presentación suya y de las personas que venden su producto o servicio
- Decore el lugar de ventas, producto o servicio para atraer a la clientela a su local
- Encuentre maneras de introducir nuevos productos (muestras gratis, demostración de cómo usar el producto)
- Encuentre maneras de anunciar (con rótulos, música, actividades promocionales por medio de ventas especiales)

Persona: Relaciones, actitudes y reputación

- La relación entre la mujer emprendedora (productora, vendedora, técnica de mercadeo) y la clientela, proveedoras o proveedores y otras personas son importantes para su negocio
- La actitud de la mujer emprendedora es amistosa, hospitalaria, inteligente y eficiente
- La reputación personal de la mujer emprendedora en la zona en que se venderá el producto

Material de apoyo 6. *Estrategias para mejorar las ventas*

- *Mejorar la calidad del producto:* Dotar al producto de mejores componentes, para hacerlo más resistente, duradero o eficiente.
- *Mejorar el servicio a la clientela:* Brindar atención con mayor amabilidad, con mayor rapidez y darle un trato personalizado.
- *Reducir los precios:* Se usa con frecuencia para incrementar las ventas, sin embargo, podría significar una reducción de las ganancias o la pérdida de la calidad del producto o servicio. Se usa cuando no se tiene que reducir la calidad del producto, cuando la clientela sea sensible a los precios y cuando la competencia no pueda equipararla.
- *Mejorar el producto:* Agregarle nuevas características, mejoras, funciones, utilidades, etc. O simplemente mejorar su presentación, el diseño, el envase, etiqueta, los colores actualmente de moda, etc.

- *Aumentar la variedad de productos:* Crear otros productos, aumentar la variedad del producto en nuevos modelos o colores. Esta diversificación ofrece más variedad a la clientela o se crean nuevos mercados. Esto también se aplica a los servicios ofrecidos, ya que se puede incluir otros; por ejemplo, en un negocio de textiles de añil, incluir elaboración de carteras o bolsas siempre con estos materiales.
- *Promocionar el producto o servicio:* A través de los medios a su disposición y otros más innovadores, como en una exposición comercial, con una casa abierta; o usar medios electrónicos como *Facebook* o presentaciones en empresas si es un servicio de comida, etc. También se pueden utilizar medios tradicionales como periódicos, radio, televisión, volantes, tarjetas, folletos, megafonía, etc. Esto permite darse a conocer y aumentar las ventas.
- *Aumentar las salas de distribución de productos:* Apertura de sucursales, contratación de más personal o búsqueda de nuevos distribuidores. Con esto se logra llegar a nueva clientela, así como la promoción de los productos.
- *Realizar ventas promocionales:* Dar ofertas especiales, entregar cupones de descuento, tarjeta que al completar un número de servicios se da uno gratis, dar regalos a la clientela, etc. Al elegir esta estrategia debe tenerse cuidado de que la inversión se compense con las ganancias obtenidas.
- *Cuidar la presentación de la sala de ventas:* Implica la exhibición atractiva de los productos o el local donde se proporcionen los servicios, con iluminación y colores del local adecuados, así como mobiliario atractivo. Asimismo, es importante cuidar la fachada del local y exhibir los productos con una rotación constante de los mismos y la decoración del espacio en forma creativa. El parqueo es otro elemento a tener en cuenta en esta estrategia.
- *Es importante la presentación del personal que atiende el negocio:* Por ejemplo, si se promocionan productos de belleza naturales, la persona que vende el producto debe cuidar su imagen personal.
- *Ubicación del local:* Que esté cercano a la población objetiva.

Recuerde: El objetivo de la promoción es crear la necesidad del producto o servicio

Material de apoyo 7.

Hojas informativas con Diálogos de ventas 1 para las voluntarias de las dramatizaciones

Instrucciones: Cree su propio diálogo basado en este guión. La clienta (C) busca un vestido para el cumpleaños de su hija, que será la siguiente semana. La vende-

dora (V) está de mal humor al final de la tarde porque quiere cerrar la tienda temprano e irse a casa. Cuando ve que llega la clienta a la tienda, se enoja.

Diálogo:

- C — Buenas tardes, señorita.
V — Buenas tardes (un poco incómoda...)
C — Fíjese que estoy buscando un vestido para mi hija.
V — Ah...
C — ¿Tendrá algunos vestidos como de fiesta que me muestre?
V (No reacciona al comentario de C; busca y le muestra algunos de un mostrador)
— Este vale solo 30 dólares.
C (Mira el vestido, pero no le parece)
— No, quiero un vestido más alegre.
V (Tira un vestido sobre el mostrador)
— Este vale 45 dólares. 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 (Se ve sorprendida e indignada. Se va sin decir adiós.)

Hojas informativas con Diálogos de ventas 2 para las voluntarias de las dramatizaciones

Instrucciones: Cree su propio diálogo basado en este guión. La clienta (C) busca un vestido para el cumpleaños de su hija, que será la siguiente semana. La vendedora (V) está de muy buen humor. Las ventas han estado buenas desde ayer.

Diálogo:

- C — Buenas tardes, señorita.
V — Buenas tardes, bienvenida, ¿en qué puedo ayudarle?
C — Estoy buscando un vestido para mi hija.
V — ¿Qué tipo de vestido? ¿Es para una ocasión especial o para uso diario?
C — Es para que lo use en su cumpleaños la semana entrante.
S — ¡Qué bien!, ¿cuántos años cumple?
V — Trece.

- V —Tal vez tengo justo lo que está buscando. Mire (enseña un vestido bonito), 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 a la clienta.)
- C —(Mira el vestido) ¿De qué material está hecho?
- V —Es la última moda: es de un material importado. Es muy fuerte y no se destiñe, aun si se lava frecuentemente.
- C —(Interesada) ¿Cuál es el precio?
- V —Cuesta 50 dólares. Es un buen precio: tiene ruedo grande, y cuando su hija crezca, usted le podrá adaptar el largo fácilmente.
- C —Bueno... es caro, pero creo que a ella le gustará. ¿Me lo cambiaría por una talla más grande si no le queda?
- V —Por supuesto, solo tráigalo con la factura y la viñeta.
- C —¿Me lo envuelve para regalo por favor? (Se va después de realizar la compra.)

Material de apoyo 8. Preguntas clave en la investigación de mercado

Por qué: Qué necesita 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
 Información: qué se necesita absolutamente, qué es opcional (o menos importante)

Quién: A quiénes necesita usted contactar (observar y/o entrevistar): clientes (potenciales), otros negocios (competidores)

Cómo:

- Quién hará la investigación: usted o alguien más
- Cuáles métodos usará usted: entrevistas, observación, revisión de estadísticas.
- Cuáles recursos necesitará para realizar la investigación: tiempo, transporte, dinero

Adónde: (Qué lugar) ¿es fácil o difícil llegar a él? ¿Cómo se ve?

Material de apoyo 9. Cuestionario para el estudio de mercado

Preguntas ejemplo para entrevistas sobre preferencias de las y los clientes con el personal o las dueñas de los negocios

- ¿Quién compra? ¿Cuál es el perfil de las y los clientes? ¿También son usuarias y usuarios? (no siempre es obvio)
- ¿Por qué compran? Necesidad, prestigio, hábito, precio
- ¿Qué compran? Tamaño, calidad, color, diseño

- ¿Cuándo compran? Por temporadas, diariamente, semanalmente o relacionado con eventos
- ¿Adónde compran? Mercado, colonia, centro comercial, lugar, otro
- ¿Cómo compran? Por medio de órdenes, por impulso, a crédito, por volumen
- ¿Qué tan a menudo compran? Regularmente, casualmente, ocasionalmente
- ¿Cuánta cantidad compran? Índices de usuarios, cantidades

Ejemplo de preguntas para entrevistas sobre la competencia con el personal o las y los dueños de negocios

- ¿Quiénes son sus competidoras o competidores?
- ¿Cuáles son sus ventajas?
- ¿Cuáles son sus desventajas?
- ¿Hay mucha competencia?
- ¿Qué hace usted para atraer clientes y que no vayan adonde su competencia?

Puntos clave para observaciones

- ¿Es fácil llegar a este lugar?
- ¿El interior y la presentación de los negocios están limpios y decorados en forma atractiva?
- ¿Cuáles son las actitudes de las y los vendedores hacia la clientela?

3. Producción, servicios y tecnología

Contenido clave

Para dirigir un negocio rentable se necesita una comprensión básica de tecnología y producción, tanto para los negocios de producción como para los negocios de servicio. Las mujeres tradicionalmente tienen acceso limitado a la formación técnica vocacional o a la información relacionada con la industria. Mientras que el procesamiento de alimentos es un «trabajo femenino típico», el conocimiento es en muchos casos insuficiente en términos de destrezas, información sobre materia prima y tecnología, el proceso de producción y la estructura de costos. Esta es una de las razones por las que las operaciones económicas de las mujeres tienden a estancarse a un micronivel informal, y a menudo son negocios de mano de obra intensiva con baja productividad, tecnología inadecuada y mala calidad.

Objetivo general

Afinar las habilidades de las mujeres para identificar y manejar los elementos claves de la producción de un bien o servicio, así como estimular la creatividad para la innovación de productos.

Ejercicio 1. Lo que se necesita para crear un mejor producto o servicio

Objetivos

- Identificar y aprender cómo manejar los elementos claves de la producción de un bien o servicio: materia prima, mano de obra, herramientas y equipo.
- Familiarizarse con la innovación de productos.
- Entender las diferentes etapas en un ciclo de producción.
- Presentar los diferentes elementos de costo donde se incluya el tiempo de trabajo, que a menudo se descuida como trabajo no pagado e invisible si lo hacen las mujeres.

Materiales de apoyo

- Cualquier producto o servicio adecuado en el lugar dado. Ver ejemplos:
Ejemplo de producción–preparación de pupusas:
 - Harina de maíz, juego de utensilios de cocina para preparar una pupusa (tazas de medir, cuchara, platos, comal o plancha, etc.)
 - Materias primas para preparar los ingredientes para el relleno (por ejemplo: queso, chicharrón preparado, frijoles molidos)
 - Complemento para acompañar las pupusas (curtido y salsa de tomate)*Ejemplo de un servicio–cibercafé*
 - Materias primas necesarias: CD, DVD, páginas de papel bond, tinta para impresora
 - Herramientas: computadoras, bocinas, impresora, escáner, cámara web, auriculares e interruptores
- 4 a 5 productos para uso por cada uno de los grupos pequeños
- Rotafolios y distribución a todas las participantes, como hojas informativas
- Gráfico de producción (Material de apoyo 1)
- Lista de costos de materias primas (Material de apoyo 2)
- Lista de tiempos de trabajo (Material de apoyo 3)
- Lista de costos de herramientas y equipo (Material de apoyo 4)
- El ciclo de producción de un producto (Material de apoyo 5)
- El ciclo de producción de un servicio (Material de apoyo 6)
- En el rotafolio, dibujar el modelo MERCADOS (Material de apoyo 7)

Notas para el equipo facilitador

- En este ejercicio las participantes conocerán las etapas del proceso de producción de un producto y un servicio, así como el modelo MERCADOS para la innovación de productos.

- Las herramientas y materias primas para hacer un producto o proveer un servicio deberán pedirse prestadas y/o ser compradas previamente.
- Antes de realizar el taller, se pedirán dos voluntarias que actúen como empresarias: una para mostrar la fabricación de un producto; y la otra, la prestación de un servicio (la administración de un cibercafé), pero en este caso debe ser una persona con algún conocimiento en computación.
- El equipo facilitador debe respetar cuando una participante no desea participar en un ejercicio.
- Para la preparación del ejercicio Más y mejores productos del modelo MERCADOS compre o pida prestados de cuatro a cinco artículos para el trabajo en grupo, y use productos disponibles localmente como ejemplos. Use artículos tradicionales y modernos que podrían comprar las y los clientes locales (una camisa, zapatos) o turistas (lentes de sol, productos de artesanía).
- El ejercicio MERCADOS usualmente sirve para ver las cosas con más claridad y como dinamizador. Es apropiado para grupos alfabetizados y analfabetos (se deben desarrollar símbolos para cada uno de los elementos).
- Los productos escogidos para el trabajo en grupo no deberían de tener muchas partes diferentes.

Plan de la sesión

Ejercicio 1. Lo que necesita para crear un producto o servicio

Duración: 275 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Presentación del tema y de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Presentar los objetivos del taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del taller 	5 minutos
Dinámica: Ciclos de producción en acción	<ul style="list-style-type: none"> • Las participantes verán dos ciclos cortos de producción para hacer un producto (pupusas) y para ofrecer un servicio (cosmetología). Esto lo harán dos voluntarias que actuarán como empresarias; ambas mostrarán el proceso de producción y transformarán las materias primas, con su trabajo y herramientas, en un producto o servicio terminado. El resto de las participantes observarán e identificarán: los elementos clave del ciclo de producción y los costos implicados, y aprenderán cómo calcular los costos por producto o servicio. • Presente y explique los siguientes gráficos: <ul style="list-style-type: none"> - Gráfico de producción (Material de apoyo 1) - Lista de costos de materias primas (Material de apoyo 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios • Marcadores • Gráfico de producción • Lista de costos de materias primas • Lista de tiempos de trabajo • Lista de costos de herramientas y equipo 	1 hora

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de tiempos de trabajo (Material de apoyo 3) - Lista de costos de herramientas y equipo (Material de apoyo 4) <ul style="list-style-type: none"> • Pídales a las participantes que observen cuidadosamente, tomen apuntes y después se dividan en grupos pequeños. La mitad de los grupos harán los cálculos para identificar los costos de las herramientas y el equipo, las materias primas y el tiempo de mano de obra del negocio de producción; y los otros grupos harán lo mismo para el negocio de servicio. Cada una de las emprendedoras presentará su negocio de «producción» o «servicio» y demostrará cómo una de ellas prepara deliciosas pupusas, y la otra cómo atiende a unas clientas que solicitan diferentes servicios en un cibercafé • Se les pide que escriban sus hallazgos en pape-lógrafos • Los grupos deben identificar los elementos claves para preparar los planes de producción 		
Plenaria	<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos presentan sus hallazgos. Repase los diferentes ítems de costos en las tres listas por cada tipo de negocio y discuta: <ul style="list-style-type: none"> - Para las materias primas: revise si todos los ítems se usaron y si hay sobrantes. El costeo debería incluir solamente el precio de los ítems que fueron usados - Para la mano de obra: revise si las participantes han escrito el tiempo necesario para cada paso en la producción del artículo alimenticio o la prestación del servicio. Incluya el tiempo gastado por las asistentes, si lo hay. Incluya el tiempo que utilizó para hablar con las clientas. Pídales a los grupos que estimen el costo total de la mano de obra de las mujeres de negocios - Para las herramientas y el equipo revise si las participantes enumeraron todas las herramientas y el equipo, y si los han costeado. Explique que la mayoría de las herramientas se pueden usar muchas veces. Pídales a los grupos que hagan una estimación de cuántos productos o servicios pueden darse antes de necesitar comprar una nueva herramienta, y que luego calculen los costos de las herramientas usadas en las demostraciones de las dos mujeres de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios • Marcadores 	1 hora

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Toda la información resultante se utilizará en el tema de Finanzas: Costeo y fijación de precios. Anime a las participantes a analizar más y a intercambiar experiencias sobre tiempo de trabajo, costos, calidad, cantidad, entradas y salidas. Empiece una discusión general sobre el proceso de producción; utilice los puntos a seguir: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo podría modificar/sustituir herramientas y equipo para incrementar la productividad o simplificar y mejorar el proceso de producción o servicio? 		
Trabajo de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Los ciclos mostrados en los materiales de apoyo 5 y 6 sobre el ciclo de producción deben completarse y analizar el proceso de producción como se muestra en la Lista de los procesos de producción • Discuta los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles eran las partes de la «operación» en este proceso de producción? - ¿Qué atrasos (si los hubo) notó? - ¿Fue importante el tema del transporte? - ¿Cómo se organiza el almacenamiento? - ¿Cómo se podría hacer el proceso más seguro, más limpio y más productivo? • Enfatice que cada proceso de producción puede mejorarse. Asegúrese de que las participantes entendieron los diferentes elementos de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios • Marcadores • Lista de los procesos de producción 	10 minutos
Modelo MERCADOS: Trabajo de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo MERCADOS es una herramienta para hacer preguntas básicas, tales como: ¿qué partes de un producto pueden agrandarse o qué partes pueden reducirse? ¿Hay algún material que pueda reemplazarse por otros materiales? • El modelo MERCADOS es una herramienta para identificar posibles innovaciones de productos y nuevas oportunidades de negocios. A menudo los resultados son sorprendentes, ya que productos bien conocidos resultan diferentes o nuevos • Este modelo sirve para desarrollar ideas, para distinguir sus propios productos de aquellos de la competencia, y para identificar nichos de mercado para un producto con nuevas características • Explique el significado de cada elemento en el modelo MERCADOS y muestre la herramienta de capacitación 7 en un rotafolio. Dé ejemplos para cada elemento 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios • Marcadores • 4-5 artículos para el trabajo en grupo (use productos disponibles localmente como ejemplos) • Modelo MERCADOS 	1 hora

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<p>M - E - R - C - A - D - O - S:</p> <p>Minimice: Haga el producto más pequeño o sencillo</p> <p>Elimine: Suprima parte del producto</p> <p>Reorganice: Revise el orden de los elementos que conforman el producto</p> <p>Combine: Fusione uno o varios elementos del producto</p> <p>Amplíe: Agrande el producto</p> <p>Decore: Haga un producto más lindo</p> <p>Otro uso: Use el producto para un propósito diferente</p> <p>Sustituya: Reemplace uno o varios componentes del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Use símbolos diseñados localmente para cada letra y significado del término • Dé ejemplos concretos: la materia prima: ¿es este el único material posible para usarse? • El proceso de producción: ¿qué tan difícil será producir un producto modificado? • ¿Cuáles serían las diferencias en tiempo y costos para modificar el producto? • Forme grupos de cuatro o cinco 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 		
Puesta en común del trabajo de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos presentan sus resultados en un rotafolio. Al presentar sus innovaciones del producto a los otros, pueden dibujar o exhibir sus nuevos productos, enumerar las participantes los MERCADOS que han utilizado y describir los cambios que han imaginado. Anime a las participantes a ilustrar los resultados de su análisis MERCADOS por medio de dibujos, esquemas, fotos y modelos • Durante la sesión plenaria, invite a las participantes a hacer preguntas o comentarios después de la presentación de cada grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios • Marcadores 	1 hora
Integración teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Concluya que todos los productos pueden ser modificados y/o mejorados de alguna manera u otra, estos tienen que ser viables desde una perspectiva de producción (materias primas, proceso de producción) y desde una perspectiva de mercadeo (demanda) • La búsqueda por la innovación de productos o servicios es una tarea importante de una emprendedora 		15 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Debería de enfatizarse que no todos los cambios concebidos pueden ser aceptados por el mercado ni son financieramente factibles. Por lo tanto, la investigación de mercado y el análisis de costos son pasos complementarios que deben realizarse 		
Cierre de la sesión y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Finalice el ejercicio y agradezca la participación • Realice la evaluación de aspectos positivos y negativos, además de la entrega de sugerencias 		5 minutos

Material de apoyo 1

Gráfico de producción

Materias primas	Trabajo	Equipos y herramientas
<p>Ejemplo: harina de maíz, agua, quesoillo, repollo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortar rodajas • Mezclar • Calentar • Freír • Enfriar 	<p>Ejemplo: pupusas, plancha o comal, tabla, tazón licuadora, tazas, platos, cucharas, cuchillos y tenedores</p> 
<p>Ejemplo: varios CD o DVD, páginas de papel bond, tinta para impresora</p> 	<p>Ejemplo: navegación por Internet, impresión, material escaneado, digitación de trabajos, investigación de trabajos, recolección de música, servicios de comunicación telefónica vía <i>Skype</i></p> 	<p>Ejemplo: computadoras, bocinas, impresora, escáner, cámara web, auriculares, interruptores</p> 

Material de apoyo 2

Lista de costos de materias primas

Ítems	Costo (moneda local)	Estimación de costos para un producto/ servicio	Observaciones

Material de apoyo 3

Lista de tiempos de trabajo

Proceso/paso	Tiempo (minutos)	Observaciones

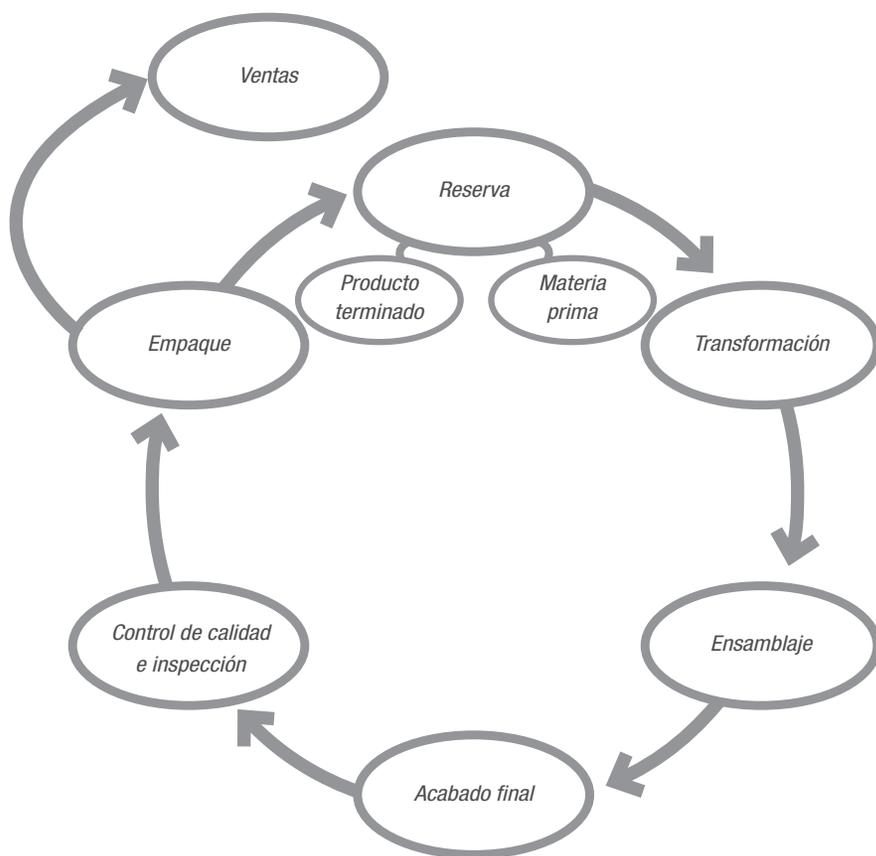
Material de apoyo 4

Lista de costos de herramientas y equipo

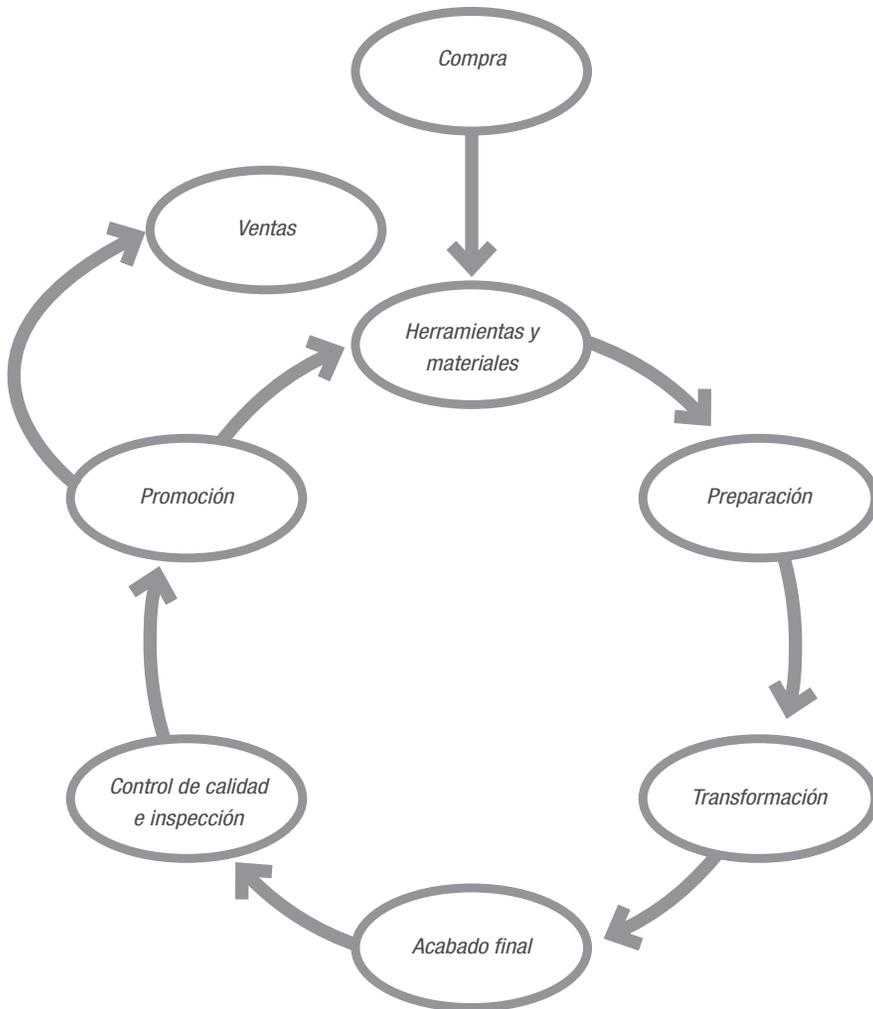
Ítems	Costo (moneda local)	Estimación de costos por mes	Observaciones

Material de apoyo 5

El ciclo de producción de un producto



Material de apoyo 6
El ciclo de producción de un servicio



Material de apoyo 7

Modelo MERCADOS

Ilustre el uso del modelo MERCADOS a las participantes y muéstreles posibles cambios a un producto; por ejemplo, a 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:** 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 frotar ventanas
- **Sustituya:** Cambie la parte plástica por madera

4. Finanzas

Contenido clave

El significado y la importancia de los términos financieros a menudo se exageran y describen de una manera en que las mujeres emprendedoras se sienten desilusionadas. Pero, al mismo tiempo, las mujeres son conscientes de que ellas necesitan manejar sus finanzas diarias aun si su negocio es pequeño. Entre más puedan usar las herramientas financieras, más oportunidades tendrán sus negocios para sobrevivir y crecer, y probablemente más exitosos y rentables serán.

Objetivo general

Afinar conceptos, términos y herramientas de gerencia financiera claves con vistas a permitirles a las participantes el poder manejar su dinero.

Ejercicio 1. Administre su dinero

Objetivos

- Entender la importancia de administrar su dinero y mantener registros financieros.
- Lograr que las mujeres emprendedoras puedan aplicar sus conocimientos de los costos para fijar los precios de acuerdo con esto.

- Ofrecer herramientas financieras básicas para permitirles desarrollar un negocio sólido y buscar servicios financieros con intermediarios locales y bancos.

Materiales de apoyo

- Prepare dos encabezados: «La bolsa privada y la de la familia» y la «Bolsa del negocio» en tarjetas para usarlas en el rotafolio o en las pizarras
- Tarjetas y marcadores de colores
- Rotafolios con «La bolsa privada y de la familia» y «La bolsa del negocio»
- Material de apoyo 1: Administra tu dinero
- Material de apoyo 2: Guía rápida de referencia: términos empresariales y financieros

Notas para el equipo facilitador

- Este ejercicio consiste en una discusión de preguntas y respuestas en plenaria. Es necesario conducir la discusión de grupo acorde con la capacidad, experiencia y ritmo de aprendizaje de las participantes y no sobrecargarlas con demasiada información.
- Solicite ejemplos desde la experiencia y úselos para presentar los nuevos conceptos y términos financieros. Una persona facilitadora liderará la discusión mientras que otra persona facilitadora escribirá la información suministrada por las participantes, así como los términos financieros clave y sus símbolos en un rotafolio. Al final del ejercicio, como conclusión, refiera brevemente ejemplos y experiencias.

Plan de la sesión

Ejercicio 1. Administre su dinero

Duración: 140 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Presentación del tema y de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Presentar los objetivos del taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del taller 	5 minutos
Dinámica: ¿Para qué se necesita el dinero?	<ul style="list-style-type: none"> • Pregúnteles a las participantes y escriba las respuestas en tarjetas: ¿Para qué necesitan dinero? Las respuestas se relacionan con los gastos privados (comprar alimentos para la familia, tarifas escolares) y los gastos del negocio (comprar inventario o materias primas, transporte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios • Marcadores 	30 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Explique la importancia de distinguir entre el dinero que necesita para ella/su familia y el dinero que necesita para su negocio. La mayoría de las emprendedoras dicen que las «finanzas son su principal problema». Sin embargo, se pueden encontrar muchos «vacíos» o «filtraciones» cuando se examina de cerca cómo gastan el dinero, porque a veces no se distingue entre la «bolsa privada o familiar» y la «bolsa del negocio» • Revise las respuestas de las participantes y decida con ellas ubicarlas bajo uno de los encabezados “bolsa privada o familiar” o “bolsa del negocio” (Material de apoyo 1) 		
Trabajo de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Anime a las participantes a compartir cómo controlan el efectivo que entra y sale de sus negocios • Recoja todas las experiencias: algunas personas pueden controlar esto con solo su memoria. Otras guardarán recibos, pero no los pondrán en un sistema que guarde registros. Las dueñas de pequeñas tiendas pueden registrar todas las cosas vendidas y/o podrían guardar un registro de las cantidades compradas o vendidas a crédito. Algunas mujeres de negocios experimentadas y establecidas podrían tener ya un sistema elaborado de contabilidad • En pequeños grupos discuta las ventajas, y problemas de controlar las finanzas de los negocios. • A través de una lluvia de ideas se reflexiona y comparte en plenaria • Resuma las ventajas y los problemas. Por ejemplo: ninguna habilidad, nada de tiempo, trabajo aburrido, ningún dinero para obtener destrezas o emplear a alguien para hacerlo • Resuma ventajas y beneficios: se conoce cuánto dinero entra y sale del negocio, puede revisar los gastos regularmente, puede controlar mejor su efectivo (planear hacia el futuro y presupuestar); puede monitorear cuánto ha vendido (desempeño de ventas); puede administrar pérdidas y ganancias, puede hacer comparaciones (costos/ventas de otros productos, estimaciones contra la rotación real, comparar con competidores, referencias, etc.); puede visualizar en cualquier momento quién le debe dinero o revisar si se ha perdido dinero o ha sido robado • Después de todo, USTED LO PUEDE LOGRAR: el mensaje clave es que hay maneras sencillas de controlar las transacciones en efectivo de una ¡sin ser contadora! 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios • Marcadores 	1 hora

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Ejercicio práctico: Cómo ganar acceso a recursos financieros	<p>Discuta con las participantes: por qué las «finanzas» son vistas como «el problema número uno antes de emprender un negocio»</p> <p>Luego, comparta en plenaria</p> <p>Se les pide reflexionar sobre los siguientes puntos antes de hacer un préstamo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hacemos un uso apropiado de nuestros propios recursos (individuales, familiares y/o de grupo)? <ul style="list-style-type: none"> - ¿Tenemos ahorros o depósitos bancarios (ahorros individuales o de grupo)? - ¿Tenemos acceso a préstamos informales de la familia y amigos? - ¿Podemos usar nuestra casa, parcela o local como «garantía»? - ¿Nuestras socias, socios o inversionistas contribuyen financieramente al negocio (acciones)? - ¿Tenemos ganancias o ingresos del negocio? • Tenemos acceso a fuentes externas <ul style="list-style-type: none"> - Partidas: una donación de dinero que no tiene que devolverse / Préstamos: una cantidad de dinero que necesita devolverse usualmente con intereses a los bancos, instituciones de microfinanciamiento, banco de la zona, prestamistas u otras fuentes - ¿Existen programas de capital semilla para nuevas empresas o negocios a iniciar? - ¿Adónde buscar asesoría para mejores opciones de financiamiento? - Los aspectos a valorar aquí incluyen: garantías o fiadores, tasas de interés y fluctuaciones de moneda, período de pago, retrasos en procesar una propuesta de crédito y tiempo desde la aprobación hasta el desembolso final <p>El equipo facilitador enfatizará la importancia de buscar asesoría en el tema antes de solicitar un préstamo a canales informales (familia y prestamistas) o canales formales (préstamo bancario)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al hacer un préstamo: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Usted realmente lo necesita o puede movilizar sus propios recursos? Un préstamo es una deuda, y siempre es una carga financiera para el negocio. Así que si necesita un préstamo, sea consciente de que implica costos: tasas de interés, tarifas de solicitud, tarifas de administración bancaria y fluctuaciones en los tipos de cambio de la moneda local, por lo que los costos de un préstamo pueden aumentar a lo largo del tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios • Marcadores 	20 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> - Sacar un préstamo puede ser un proceso difícil y largo, especialmente en las zonas rurales, y aun más para las mujeres. La experiencia demuestra que muchos esquemas de micro préstamos se enfocan en clientes «más fáciles»: quienes saben cómo solicitar y pueden pagar 		
Integración teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Resuma los puntos principales en esta sesión de preguntas y respuestas sobre la administración del dinero y resalte algunas lecciones clave: <ul style="list-style-type: none"> - Muchas emprendedoras piensan que el acceso a las finanzas es su mayor problema. En la práctica, este puede ser el caso para muchas emprendedoras. Sin embargo, a menudo el problema radica en la administración de las finanzas, lo que es difícil para las personas y una de las razones más comunes para el fracaso empresarial - Para ser una mujer de negocios exitosa, se necesita tener control sobre el flujo del «dinero que entra» y el «dinero que sale» del negocio - Haga una distinción entre su «bolsa privada o familiar» y su «bolsa del negocio» y mantenga dos bolsas separadas, de otra manera hay muchas probabilidades de que su negocio no tenga éxito - Conceptos importantes que todas las mujeres de negocios deben conocer son: costeo, fijación de precios, presupuestar y punto de equilibrio - Muchos negocios pequeños y sencillos pueden ser capaces de vivir sin una contabilidad escrita. A partir del momento en que su negocio crece y trabaja con otras personas en un negocio familiar o de grupo, se deben guardar registros básicos • Distribuya material de apoyo «Administrando su dinero» y la «Guía de referencia rápida: términos comerciales y financieros» (Material de apoyo 3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios • Marcadores 	20 minutos
Cierre de la sesión y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Finalice el ejercicio y agradezca la participación • Realice la evaluación de aspectos positivos y negativos, además de recoger sugerencias 		5 minutos

Material de apoyo 1. *Administra tu dinero*
La «bolsa privada y familiar» y la «bolsa del negocio»



¿Para qué necesita dinero?

Al pensar en los gastos para vivir relacionados con su vida privada y familiar, es importante poder distinguir entre usted y su negocio:

En una familia:

- Empezar un hogar (construir un nuevo hogar)
- Comprar artículos diarios (alimentos para comidas, materiales de limpieza)
- Comprar artículos para uso a largo plazo (una radio, una televisión)

En un negocio:

- *Gastos de inicio o puesta en marcha:* Lo que se necesita para empezar su negocio. Estos gastos pueden incluir, por ejemplo, el costo de abrir una cuenta bancaria, el costo del equipo y el costo de obtener las licencias necesarias
- *Gastos operativos:* Lo que se requiere para dirigir un negocio diariamente. Estos costos operativos pueden variar, subir y bajar. Y pueden incluir, por ejemplo:
 - Los costos de comprar materias primas
 - Costos de mano de obra
 - Alquiler
 - Electricidad
 - Pago de intereses sobre préstamos
- *Costo de reemplazar equipo (depreciación):* Al pensar sobre gastos relacionados con la vida privada, asegúrese de distinguir entre sus gastos personales y aquellos de su negocio: manténgalos separados

La mujer emprendedora

Su familia	Su negocio
Dinero utilizado para alimentar a la familia y para artículos personales	Dinero utilizado para comprar materiales, suministros, equipo, etc.
Dinero utilizado para las necesidades y obligaciones de la familia de una misma, las hijas e hijos (Ej.: hospital, tarifas escolares, etc.)	Dinero necesario para pagar salarios y otros gastos laborales (Ej.: protección social, seguro médico, pensiones, etc.)
Dinero utilizado para recreación, comprar una TV, entre otros	Dinero utilizado para comprar máquinas, computadora, etc.
Efectivo guardado en un lugar seguro en casa, caja de seguridad, billetera o cuenta bancaria a su nombre personal	Efectivo guardado en un gaveta del negocio, «otro bolsillo», en un esquema de ahorros o en una cuenta bancaria del negocio

¿Por qué y cómo controlar el efectivo entrante y saliente del negocio?

Los beneficios de una contabilidad sencilla

- Conoce cuánto dinero entra y sale de su negocio
- Puede controlar mejor el efectivo (planificar a futuro y presupuestar)
- Puede monitorear cuánto ha vendido (resultados de ventas)
- Puede revisar los gastos regularmente (monitorear costos)
- Puede administrar las pérdidas y ganancias (incrementar las ganancias; reducir las pérdidas)
- Puede comparar: costos/ventas de otros productos, estimaciones contra rendimiento real, comparar un período comercial y otro, comparar con los competidores, puntos de referencia, etc.
- Puede ver en cualquier momento quién le debe dinero
- Puede revisar si el dinero se perdió o fue robado

¿Qué costos pueden ocurrir en los que usted puede no haber pensado con anticipación? ¿Por qué cambian sus costos?

- Cosas desperdiciadas
- Mal uso o robos en su negocio
- Diferencias entre comprar materias primas al por mayor (con descuentos) o en pequeñas cantidades
- Incrementos de precio (inflación) o reducciones (demasiada competencia)
- Cambios en la demanda y abastecimiento de artículos (por temporada, regionales y tendencias)
- Cambios en la productividad (¿es posible producir más con los mismos o menos insumos?)
- Planificación insuficiente (ver Módulo sobre administración)

Material de apoyo 2. ¿Cómo administrar sus finanzas?

Algunos términos y conceptos

- *Costeo*: ¿Cuánto cuesta realmente hacer el producto o prestar el servicio?
- *Fijación de precios*: ¿Qué precio debería cambiar? ¿Qué precio debería cobrar? ¿Cómo se calcula?
- *Presupuestar*: ¿Cómo puede planificar para tener el dinero disponible en el momento oportuno para que usted sea capaz de usar las fuentes correctas cuando necesita dinero?
- *Ganancias y rentabilidad*: ¿Vale la pena tanto trabajo?, ¿debería estar haciendo otra cosa?, ¿está realmente teniendo ganancias? ¿O gasta más de lo que gana?

- Impacto de los cambios en sus precios: Incrementa en cantidad comprada/ vendida (Ej.: compras o ventas al por mayor), cambios en productividad, mejoras en calidad, etc.
- Punto de equilibrio: ¿Está cubriendo todos los costos antes de comenzar a tener ganancias? Usted necesita saber sus costos para calcular su punto de equilibrio. «Todos los costos = todos los ingresos», «Ninguna ganancia – Ninguna pérdida»

Cómo obtener acceso a recursos financieros:

- Recursos personales, familiares y de grupo:
 - Ahorros (ahorros individuales o de grupo)
 - Dinero prestado informalmente de la familia y amistades
 - Contribuciones (acciones) de socias, socios comerciales o inversionistas
 - Ganancias o ingresos de su negocio
 - Casa, parcela (no como recurso de efectivo, sino como garantía)
- Fuentes externas (accesible a mujeres microempresarias o a grupos de mujeres):
 - *Préstamos*: una cantidad de dinero que necesita devolverse con intereses a los bancos, instituciones microfinancieras, prestamistas u otras fuentes). Puntos a considerar: colateral, garantías, tasas de interés, período de pago, atrasos en procesar las propuestas de préstamo, y aprobación y desembolso de préstamos)
 - *Subsidios*: un regalo en efectivo que no tiene que devolverse

Haga que las participantes se den cuenta de los cambios que ocurren en los costos debido a varias influencias internas y externas. Algunos ejemplos son:

- Aumentos en la cantidad debido al uso más eficiente y a mejores herramientas
- Cambios en productividad porque el personal está más motivado
- Mejoras en calidad debido al uso de nuevas herramientas o mejores materias primas

Material de apoyo 3. *Guía rápida de referencia: términos empresariales y financieros*

Símbolo de términos	Explicación de términos
Cuenta	Un registro de todas las transacciones del mismo tipo, tales como «cuenta de efectivo», que cubre todas las transacciones que afectan: «efectivo entrante» y «efectivo saliente»
Saldo	Dinero que queda en la cuenta después de que se han calculado todas las transacciones

Símbolo de términos	Explicación de términos
Contabilidad Mantener registros	<p>Ingresar todas las transacciones en un libro u hoja contable</p> <p>Mantener registros comerciales significa escribir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuánto dinero recibe su negocio (dinero entrante) • Cuánto dinero paga su negocio (dinero saliente)
Negocio	<p>Un pequeño negocio es un negocio que es de propiedad independiente y no es particularmente importante en su área comercial. Puede estar registrado o no, ser formal o informal, micro o pequeño. La gente monta y opera negocios para producir productos, brindar servicios y/o intercambiar bienes y servicios por una ganancia</p>
Plan de negocio	<p>Un plan de negocio es como un mapa de carreteras: muestra adónde usted quiere que vaya el negocio, y lo que usted como la persona emprendedora necesita para llegar ahí</p> <p>Los planes de negocios se preparan para una planificación sistemática de todas las actividades empresariales, que incluyen sus niveles de ventas esperados (en unidades y precios de venta); los costos esperados por comprar, procesar y vender estos bienes; y los costos relacionados con la administración global y el financiamiento de un negocio. El plan de negocio puede prepararse para el beneficio de las y los propietarios, así como para respaldar una solicitud de préstamo (Ej.: con una institución de microfinanzas o un banco comercial)</p>
Punto de equilibrio	<p>Este es el punto donde su negocio no produce ninguna pérdida (déficit), ¡pero tampoco ninguna ganancia (excedente) todavía! En otras palabras, sus costos operativos e ingresos (Ej.: ingreso de las ventas) suman lo mismo</p>
Flujo de caja	<p>El dinero que entra y sale de un negocio. Hacer un plan de flujo de caja de sus transacciones comerciales por un período específico (un mes, tres meses o un año) es una herramienta que le muestra a usted la cantidad de efectivo que ingresa y sale de su negocio. Como un pronóstico, le muestra la situación de efectivo esperada (excedente o déficit) al final de cierto período, y la alerta con antelación de las situaciones donde el efectivo pueda requerirse</p>
Costos	<p><i>Costos de inicio:</i> costos que usted tiene solo una vez para hacer despegar su negocio</p> <p><i>Costos operativos:</i> lo que usted requiere para hacer funcionar su negocio día a día. Dos tipos principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos: aquellos que usted tiene que sufragar sin importar el número de productos o servicios brindados (Ej.: alquiler del espacio de trabajo, tarifas básicas mensuales por electricidad o uso del teléfono y salario para empleados regulares) • Costos variables: los que varían directamente con la cantidad producida (Ej.: materias primas, uso de agua y electricidad) <p>Los costos también se desglosan a menudo como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Costos de producción:</i> Materias primas, gastos de producción (Ej.: electricidad para la producción, transporte de materiales, alquiler del espacio de trabajo, agua, etc.) y costos laborales

Símbolo de términos	Explicación de términos
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Costos administrativos</i>: alquiler de oficinas y espacio de venta, electricidad para la administración, luz y calefacción, etc.; recibos de teléfono, tarifas de pólizas de seguros, etc.; salario de la emprendedora (que cubre las actividades de administración, gerencia y ventas), administración y otras tarifas • <i>Costos de ventas</i>: anuncios, publicidad, promoción, ventas especiales, comisiones, etc. • <i>Costos financieros</i>: tasas de interés que el banco cobra sobre un préstamo, costos de transacciones que usted gasta para solicitar el préstamo y recibir los pagos mensuales • <i>Depreciación</i>: de la maquinaria, equipo y herramientas (ver definición más adelante) • <i>Costos directos</i>: los que han sido asignados a una actividad específica, por ejemplo, los costos directos por producir bienes, o los que se tienen por vender esos bienes. Los costos laborales son costos directos cuando se refieren a la actividad específica en la producción o el servicio • <i>Costos indirectos</i>: se refieren a los gastos generales de realizar el negocio, tales como los costos administrativos; generalmente no están relacionados con los gastos operativos de la producción o el ensamblaje de un artículo de producción o servicio. Las ganancias también son un costo indirecto. Los costos laborales son indirectos cuando ocurren por administración general o la contabilidad del negocio en su totalidad
Personas acreedoras	Aquellas a las que el negocio les debe dinero (también conocidos como «por pagar»)
Personas deudoras	Aquellas que le deben dinero al negocio (también conocidos como «por cobrar»)
Depreciación	La pérdida en valor por el uso de maquinaria, herramientas u otro equipo caro que dura mucho tiempo. La depreciación es un costo para su negocio, ya que tendrá que reponer estos artículos cuando se vuelvan muy viejos y/o se descompongan
Empresa Emprendedora Emprendedurismo	Ver también «Negocio», definición anterior Una persona emprendedora es pionera del cambio y ejerce un alto grado de las diez características principales para el éxito, también llamadas las características empresariales personales (PEC, por sus siglas en inglés) identificadas por investigadores internacionales (ver las Diez características personales empresariales en el Módulo 2). Usualmente, cualquiera que quiera trabajar para sí misma o sí mismo se considera un emprendedor; esta persona es la que organiza, administra y asume los riesgos de un negocio o empresa (Diccionario Merriam-Webster)
Gastos	Ver «Costos» (definición anterior): gastos asociados con dirigir el negocio, que normalmente cubren los gastos de producción, administración y gestión, los gastos de ventas y distribución, y los gastos financieros
Estudio de factibilidad	Un estudio de factibilidad es una investigación realizada para averiguar si un negocio es una opción viable o no. Incluye los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> • Escoger un producto o servicio para hacer o vender (idea del negocio) • Averiguar si la gente lo comprará y a qué precio (investigación de mercado) • Determinar cómo operará el negocio (organización y administración, tecnología y producción)

Símbolo de términos	Explicación de términos
	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular los gastos del negocio (finanzas) • Decidir si la idea es económica y comercialmente factible (y probablemente será rentable)
Ingreso	El ingreso de un negocio es el efectivo que entra al negocio, principalmente de la venta de productos y servicios, y se incluye aquí el comercio. ¡El ingreso no es una utilidad!
Inversión	Una compra de un bien es una inversión cuando se pretende para el desarrollo a largo plazo y para la expansión de un negocio. Puede incluir terrenos y edificios, maquinaria, equipo o vehículos La inversión también puede significar «invertir en educación» para mejorar sus destrezas, conocimiento o alcance para crecimiento personal
Pérdida	Cuando todos los costos y gastos relacionados con dirigir el negocio son mayores que todos sus ingresos, la diferencia es una pérdida. Ningún negocio puede tener pérdidas por un período largo
Las cinco «P» del mercadeo	El mercadeo se define por lo que usted necesita hacer para llegar a su clientela y tener una ganancia. Las cinco «P» del mercadeo son: <ul style="list-style-type: none"> • El producto o servicio que usted vende • El precio que sus clientela está dispuesta a pagar • El mejor punto (lugar físico) donde usted puede alcanzar a sus clientes • La promoción que informa y atrae a la clientela • La persona, usted, la dueña del negocio y garante de la satisfacción con la calidad y el servicio
Utilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el ingreso de sus ventas en un negocio es mayor a sus costos y gastos, entonces hay una «utilidad» o excedente • Los negocios deben poder hacer ganancias para desarrollarse y crecer • La «utilidad» le pertenece al dueño o dueña del negocio, quien puede reinvertir parte de este en el negocio en lugar de retirarlo totalmente. La utilidad también puede dividirse en valor agregado y utilidad neta • Las utilidades no son lo mismo que efectivo, y no son lo mismo que ingreso
Estado de utilidades y pérdidas	El estado de utilidades y pérdidas es un cálculo para averiguar cuántas utilidades o pérdidas ha tenido su negocio a lo largo de un período específico. El costo total se deduce del ingreso total, y esto da la utilidad o la pérdida a lo largo de un cierto período (un mes, seis meses, o usualmente 12 meses)
Rentabilidad	La manera más simple de explicar rentabilidad es que es la habilidad de un negocio de tener utilidades. Se relaciona con la cantidad de utilidad que el negocio tiene sobre cada producto o servicio que vende, y a la velocidad con que un negocio puede convertir sus costos en ventas
Transacción	Esto es un intercambio de dinero (o valor) de bienes o servicios. Ver las definiciones de cuentas y contabilidad anteriores
Recibos	Los recibos son una prueba escrita de una transacción, aun para cantidades pequeñas o ventas en efectivo de bajo valor (también llamados facturas)

Símbolo de términos	Explicación de términos
Ahorros	En un sentido comercial, los ahorros son las cantidades de ganancias en efectivo que un negocio no necesita para sus operaciones del día a día. Cualquier ahorro en efectivo también puede ser puesto a trabajar para el negocio. Si no se requiere el efectivo en el corto plazo, debería colocarse en una cuenta de ahorros (o una facilidad segura similar) donde pueda ganar intereses. Este interés será agregado al ingreso del negocio regularmente. Los ahorros también se pueden guardar en especie en la forma de joyería o ganado
Salarios	Estos son los pagos que se hacen a las y los trabajadores (tiempo completo, tiempo parcial, casual) por su labor, e incluyen actividades, tales como producción, transporte, venta y distribución, administración, etc. Los salarios también incluyen el costo de seguros, protección por maternidad, pensiones y otras formas de protección social para el personal. El término “salarios” tiene el mismo significado que sueldos, pero este último se usa generalmente para puestos en oficinas

Ejercicio 2. Costeo y fijación de precios

Objetivos

- Entender los principales tipos de costos y la fijación de precios en un negocio.
- Saber cómo calcular costos y fijar precios.

Materiales de apoyo y preparación

- El resultado del trabajo grupal en el ejercicio llamado Lo que se necesita para crear un producto o servicio (tercer tema del Módulo 3) se trabaja en esta sesión. Al igual que los principales rubros de costo para el negocio de la preparación de pupusas, necesitan copiarse en las tarjetas
- Prepare los encabezados en los rotafolios o pizarras: costos de puesta en marcha, costos operativos, costos fijos y variables
- Compre bolsas o recipientes pequeños con dulces, panecillos o galletas locales que estén disponibles en la zona para cada grupo (4). Use productos con los que las participantes estén familiarizadas
- Costos fijos y variables (retome Material de apoyo 5 usado en el tercer tema del Módulo 3)
- El «Negocio exitoso» (Material de apoyo 1)
- Gráfico para costos y precios por unidad: ejemplo del negocio «Jugo de naranja saludable para todos» de la familia Mena (Material de apoyo 2)
- Gráfico de costos y precios por unidad: en blanco (Material de apoyo 3)

Notas para el equipo facilitador

En este ejercicio las participantes aprenderán cómo calcular los costos clave y cómo fijar los precios. El ejercicio incluye un juego de fijación de precios y trabajo en grupo donde calculen los costos principales y fijen un precio realista en un negocio de producción y de servicio.

En la mayoría de los talleres, los costos calculados por las participantes en el ejercicio anterior, «Todo lo que necesita para crear un producto o servicio», son muy altos comparados con los costos reales, porque generalmente es difícil para las participantes tomar en cuenta todos los costos reales e identificar estos como costos unitarios distribuidos en varios productos o servicios o a lo largo de un cierto período de tiempo. El equipo facilitador debería utilizar precios locales que sean factibles y realistas.

Plan de la sesión

Ejercicio 2. Costeo y fijación de precios

Duración: 200 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Presentación del tema y de los objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Introducción• Presentar los objetivos del taller	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos del taller	30 minutos
Presentación del tema	<ul style="list-style-type: none">• Recuerde la experiencia en el ejercicio 1 Lo que se necesita para crear un mejor producto o servicio, donde se revisó la operación de un negocio de producción y uno de servicio• 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 pupusas realizada por las participantes en el ejercicio 1• Pregunte si en la producción y venta de pupusas 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. Escriba las respuestas en tarjetas y colóquelas todas en la pizarra. Explique que estos son gastos generales• Pregunte a las participantes si simplemente podemos sumar los gastos generales a los costos de materias primas, de tiempo de trabajo y de equipo	<ul style="list-style-type: none">• Papel bond tamaño carta• Lapiceros• Pliegos de papel bond en rotafolios• Marcadores	2 horas

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<p>para calcular el costo de producción de un vaso de limonada. (No, porque algunos costos suben cuando producimos más, mientras que otros se mantienen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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: por ejemplo, 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 el negocio: 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 en 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 impuestos de distinto tipo 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 las ganancias” no incluirán este 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 empleadas pasan produciendo limonada son costos variables 		

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Ponga el Gráfico de costos y precios por unidad en blanco (material de apoyo 3) en la pizarra y explique que es 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 la camioneta 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 los 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 venderlos al supermercado, los vende ella en el mercado. Invierte cuatro horas diarias produciendo limonada, trasladándose al mercado y vendiendo allá la limonada. Pida a una participante que realice los cambios necesarios en la tabla • Resuma cómo calcular el costo por producto: • Costos mensuales = costos materias primas mensuales + costos laborales mensuales + costo de equipo mensuales + costos indirectos mensuales • Costo por Producto = Costos totales mensuales / Cantidad de productos producidos por mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios 	
Trabajo de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Las participantes calcularán el costo y precio por unidad para un negocio de producción o de servicio (las microempresas de la preparación de pupusas y el de salón de belleza). Divida a las participantes en 4 o 6 grupos de trabajo. Pídale a la mitad de los grupos que calculen el costo por unidad para la ensalada 	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes de costos (opcional) 	1 hora 30 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> (negocio de producción), y a la otra mitad de los grupos que calculen el costo por unidad para el corte de pelo (negocio de servicio). Los grupos pueden usar los costos reales que calcularon en el ejercicio 1. Lo que necesita para crear un producto o servicio, en la página 108 de este Manual, pero también pueden hacer cambios en los costos que calcularon anteriormente. Distribuya el Gráfico de costo y Precio por unidad en blanco (Material de apoyo 3) y explíquelo revisando las principales entradas. Las participantes necesitan estar de acuerdo en los costos principales y fijar el precio que planean cobrarle a su clientela. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Pídales a los grupos que presenten sus resultados en el plenario. Compare los costos finales por unidad por el producto o servicio respectivamente de cada grupo. Lo más probable es que haya diferencias. Discútalas en el plenario y lleguen a un consenso sobre los costos y precios más realistas Pídales a las participantes el precio real de mercado para el producto o servicio. Compárelos con los resultados del trabajo en grupo y haga las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles grupos han dado un costo competitivo por unidad (un costo por unidad que sea más bajo que el precio de mercado real)? - ¿Qué puede usted concluir sobre la viabilidad del negocio de cada grupo? - ¿Cuáles grupos tienen ganancias o pierden dinero? - ¿Qué puede hacer cada grupo para mejorar los resultados? - Explique que muchas mujeres emprendedoras no calculan debidamente sus costos. Por lo tanto, pierden dinero en vez de tener ganancias. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos del taller 	30 minutos
Cierre de la sesión y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Finalice el ejercicio agradeciendo la participación Realice la evaluación de aspectos positivos y negativos, sugerencias 		15 minutos

Material de apoyo 1. «El negocio exitoso»

La señora Irene Rivera trabajó muchos años como modista, y también diseñaba algunas prendas que vendía entre sus amistades y en su colonia. Para el diseño ocupaba el añil que conseguía con productores de una localidad a varias horas de su lugar de residencia.

La aceptación de su trabajo era grande, y eso la hacía sentirse muy feliz porque había sido su sueño desde joven. Con el tiempo tomó la decisión de iniciar su propio negocio y lo hizo. Comenzó en su casa, y quincenalmente para comprar la materia prima se movilizaba junto al esposo a traer la materia prima al departamento de Sonsonate.

Conforme fueron aumentando los pedidos, tomó decisiones importantes: alquilar un local, contratar dos personas más que la ayudaran e incluso comprar mayor cantidad de materia prima; por eso, tuvo que buscar otros productores en otra zona, lo que la hizo alquilar un pick up para movilizarse por grandes distancias.

Dependiendo de la producción de su principal materia prima, así eran los precios que debía pagar, pero valía la pena, porque su negocio era ¡RENTABLE!

Varias veces al año era invitada a exposiciones en diferentes partes del país para mostrar sus productos y tuvo la idea de fabricar sandalias con elementos artesanales, con lo que inició la diversificación de su negocio.

Después de leer esta historia de éxito, pregúntele a las participantes cuáles costos de transporte son fijos y cuáles costos de transporte son variables en el negocio exitoso.

Explique el significado de depreciación. Además, pregúntele a las participantes cuáles costos de mano de obra son fijos y cuáles son variables en el negocio exitoso.

Discuta la importancia de los costos de mano de obra y explique por qué es necesario incluir tanto el tiempo de trabajo de la mujer emprendedora y el tiempo del personal del negocio en los cálculos de costos:

- El tiempo que una mujer emprendedora pasa en el negocio es un costo, porque ella no puede usar ese tiempo para otras cosas (esto se conoce como «costos de oportunidad»)
- Las mujeres tienden a considerar que el tiempo que se pasa trabajando en la casa para su familia o en sus negocios es «tiempo libre». Esto no es cierto en ningún caso. Su contribución laboral es vital para el bienestar de su familia y también es necesaria para el éxito del negocio.
- Ella tiene que decidir si se quieren pagar un salario regular a ellas mismas y ver esto como un «costo» de sus negocios.
- Todas las mujeres emprendedoras necesitan revisar regularmente si sus negocios producen suficiente dinero o no. No tiene sentido trabajar duro durante muchas horas y ganar poco dinero.

Material de apoyo 2. *Tabla para el costo y precio por unidad*

Producto: Limonada		<i>Producción mensual: 1.500</i>	
Precio de venta:		Producción diaria:	
Materia prima	Cantidad	Precio unitario	Costo
Limones	1.500 limones	0,08 por limón	120,00
Azúcar	2 kilos	1.50 por kilo	3,00
Vasos de plástico	1.500	0,05 por vaso	75,00
Agua potable	375 litros	0,16 por litro	60,00
Pajitas/pajillas/popotes/pitillos	15 bolsas	0,50 por bolsa	7,50
Equipo	Precio	Número de meses de uso	
Cuchillo	1.500	12 meses	0,125
Exprimidor	2.100	6 meses	0,350
Tabla	1.500	24 meses	0,0625
Jarra	5.000	12 meses	0,416
Costo laboral	Horas	Valor	Costo
Tiempo de trabajo	25 horas	1.000 por hora	25,00
Costos indirectos			
Agua para limpiar	0,5 m3	500 por m3	0,25
Transporte			2,00
Costos mensuales totales			293,704
Costo por vaso de limonada			0,1958

Material de apoyo 3. *Tabla para el costo y precio por unidad: en blanco*

Producto:		Producción mensual:	
Materia prima	Cantidad	Precio unitario	Costo
Equipo	Precio	Número de meses de uso	

Producto:		Producción mensual:	
Materia prima	Cantidad	Precio unitario	Costo
Costo laboral	Horas	Valor	
Costos indirectos			
Costos mensuales totales			
Costo por unidad			

Ejercicio 3. Herramientas de contabilidad

Objetivos

- Tomar conciencia de la importancia de llevar registros para administrar un negocio exitosamente.
- Tener elementos básicos sobre registros financieros y herramientas de cálculo básicas para un negocio.

Materiales de apoyo y preparación

- Hoja informativa «¿Qué es guardar registros?» (Material de apoyo 1)
- Ejemplo de contabilidad fácil. En rotafolios y para distribuir (Material de apoyo 2)
- Libros de registros: Contabilidad de doble entrada (Material de apoyo 3)
- Registro de la cuenta del cliente o la clienta: Librería la Torre (Material de apoyo 4)
- Declaración de ganancias y pérdidas del negocio «Mujeres tejiendo esperanzas» (Material de apoyo 5)
- Gráfico Cómo funciona el sistema de registro (Material de apoyo 6)
- Gráfico Flujo de caja (Material de apoyo 7)
- Plan flujo de caja mariscos Miramar (Material de apoyo 8)
- Plan flujo de caja en blanco (Material de apoyo 9)
- Hoja «Puntos de aprendizaje clave sobre gestión financiera» (Material de apoyo 10)
- Para el paso 1 del ejercicio, traiga libros de contabilidad reales (ejemplos de los

negocios del equipo facilitador y/o las participantes que tengan negocios individuales, familiares o de grupo)

Notas para el equipo facilitador

- Este ejercicio permite la familiarización con herramientas de contabilidad y administración financiera. No incluye ejercicios de cálculo para las declaraciones de ganancias y pérdidas o de flujo de caja. Si las participantes quieren aprender más sobre dichas herramientas, infórmeles sobre las oportunidades de capacitación y libros de texto disponibles sobre contabilidad.
- Cuando se aborde los tipos de registros, indique que si usa libros de registros debe ingresar las transacciones diarias durante y al final de cada día.
- Pida a las participantes que revisen la Guía rápida de referencia: términos empresariales y financieros que se entregó en el Ejercicio 1. Administre su dinero, y use esta guía al explicar nuevos conceptos y términos para ayudar a las participantes a asimilarlos.

Plan de la sesión

Ejercicio 3: Herramientas de contabilidad

Duración: 170 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Presentación del tema y de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Presentar los objetivos del taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del taller 	5 minutos
Trabajo personal	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzca el tema preguntando qué saben sobre contabilidad, y si llevan algún tipo de registros o si los han manejado antes. Anime a las participantes a compartir hasta los métodos más simples que han utilizado. Con grupos de bajo nivel educativo, escoja ilustraciones basadas en el conocimiento y las experiencias locales. Para esto presente en un rotafolio o en computadora la hoja informativa ¿Qué es guardar registros? (Material de apoyo 1) • Defina que una transacción: intercambio de dinero (o valor) por bienes o servicios: el dinero (o valor) entra y sale del negocio. Ejemplos de transacciones de «entrada de dinero»: <ul style="list-style-type: none"> - Un cliente compra en el negocio productos o servicios - Se guarda el dinero del negocio en un banco y recibe intereses 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja informativa ¿Qué es guardar registros? (en rotafolio o computadora) 	1 hora

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Ahora pida otros ejemplos de estas transacciones. Luego exponga ejemplos donde el dinero sale del negocio: pagar materias primas, mano de obra, alquiler, servicios y otros costos). Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> - Pagos a las o los proveedores de bienes y materias primas; el negocio paga los salarios de la emprendedora y personal • Pida que enumeren ventajas de llevar registros, y cómo estas herramientas ayudan al negocio a: <ul style="list-style-type: none"> - Controlar el efectivo: muestran cuánto dinero debe tener el negocio en determinado momento. Use los registros para garantizar que el dinero no desaparezca o no se contabilice - Mostrar cómo se desarrolla su negocio: identifican problemas antes de agravarse. Use los registros para detectar si algo está mal (los costos están muy altos, las ventas han bajado o hay mal uso del dinero - Mostrar a otras personas o instituciones cómo va caminando su negocio: para solicitar un préstamo o pagar impuestos necesita registros correctos. Úselos para mostrar que todo esté en orden y que tiene control de su negocio - Planear el futuro: muestran cómo funcionó el negocio en el pasado y cómo funciona ahora. Cuando se conocen las fortalezas y debilidades del negocio, ¡se puede planificar el futuro! - Conocer los créditos dados y las deudas: permite tener claro el monto total de dinero que se debe recibir de la clientela y recuerdan las deudas con proveedores, bancos u otras personas 		
Sistemas para llevar registros	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de sistema debe ser sencillo, pero debe incluir la información necesaria para registrar la gestión financiera: ¡nada más! • Explique las herramientas básicas de contabilidad e invite a las participantes a seleccionar las que desean usar en sus negocios (pueden adaptarse según las necesidades de las participantes): • Muestre el Ejemplo de contabilidad fácil (Material de apoyo 2) usado por mujeres emprendedoras, y entregue una copia a las participantes. También puede mostrar y distribuir una copia de un tipo de Libro de registros: contabilidad de doble entrada (Material de apoyo 3), lo que dependerá del nivel educativo y del interés de las participantes • Describa los registros existentes: 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo de contabilidad fácil en rotafolios y para distribuir a cada participante (Material de apoyo 2) • Libros de registros: contabilidad de doble entrada (Material de apoyo 3) 	1 hora

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<p>1) <i>Libro de registros</i>: es el centro de la contabilidad y se debe escribir en él lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todo el dinero que entra al negocio y de dónde provino - Todo el dinero que sale del negocio y para qué se usa <p>2) <i>Chequera</i>: si se tiene una cuenta con un banco, necesita controlar los cambios en el libro de cuenta bancaria</p> <p>Nota: Si se pone dinero en efectivo del negocio en la propia cuenta bancaria, debe anotarse en el libro de registros como «dinero que sale» y en la chequera como «dinero que entra»</p> <p>3) <i>Registro de la cuenta de la/el cliente</i>: muestre el ejemplo del Registro de la cuenta de la cliente: Librería La Torre en un rotafolio o computadora (Material de apoyo 4)</p> <p>Explique que se registra cuando se da un crédito y cada vez que lo pagan. Para esto se usa una página por cada cliente o clienta, y si regularmente compran mucho, se puede tener un libro por separado para cada persona</p> <p>4) <i>Recibos</i>: son una prueba escrita de una transacción, aunque sean ventas en efectivo de bajo valor (un ramo de flores, un paquete de postales, etc). Algunos ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copias de recibos dados a las y los clientes cada vez que compran - Recibos o facturas que las mujeres emprendedoras reciben al comprar bienes o materias primas, o cancelan los el alquiler o servicios públicos <p>Si no hay recibos, se deben escribir los detalles sobre cada transacción en una página: cuándo, quién, qué y cuánto dinero ingresó o salió. Si hay errores en la contabilidad, este registro los encuentra, porque son la prueba de la transacción</p> <p>Se asigna a cada recibo un número (N.º 1 = primera entrada en el año y de ahí en adelante)</p> <p>Después de escribir todos los recibos en el libro de registros, se archivan en orden numérico</p> <p>y 5) Declaración de ganancias y pérdidas: Usado para ver cómo le va al negocio y se basa en la información del libro de registro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo de registro de la cuenta del cliente: Librería La Torre en un rotafolio o computadora (Material de apoyo 4) • Libros de registros de las participantes o equipo facilitador • Declaración de ganancias y pérdidas del negocio «Mujeres tejiendo esperanzas» • Gráfico cómo funciona el sistema de llevar registros • Rotafolios o computadora • Marcadores 	

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> - Se agrupan rubros similares tales como ventas, compras de materiales, salarios y artículos frecuentes de gastos. Estos aparecen como una cifra y representan todas las transacciones dentro del período cubierto por la declaración - Se restan todos los costos de las ventas. Cuando las ventas son mayores que los costos, el negocio probablemente tiene ganancias; pero si las ventas son menores que los costos, el negocio probablemente tiene pérdidas - Todo negocio más grande debe tener una declaración anual de ganancias y pérdidas. Algunos negocios elaboran este registro cada mes, tres meses o seis meses - Muestre la declaración de ganancias y pérdidas del negocio «Mujeres tejiendo esperanzas» (Material de apoyo 5), y revise las cifras. Pregunte: ¿tienen ganancias todos los meses? La respuesta es no. Pregunte: ¿esto es un problema? La respuesta es no, porque con este registro saben que cada año no tienen ingreso durante un mes posiblemente porque en esa época no hay materia prima, pero en otros meses ganan mucho; si que a lo largo del año el negocio es rentable <ul style="list-style-type: none"> • Después de discutir estas cinco herramientas clave para llevar registros, muéstreles a las participantes el Gráfico Cómo funciona el sistema de llevar registros (Material de apoyo 6), para dar una idea del sistema global para llevar registros 		
Plan de flujo de caja	<ul style="list-style-type: none"> • Explique que muchos negocios usan un plan de flujo de caja, para saber cuánto efectivo puede ingresar o salir del negocio a la semana o al mes, además de que ayuda para que un negocio no se quede sin efectivo en ningún momento • Muestre el Gráfico flujo de caja (Material de apoyo 7) y explique que esta herramienta se elabora generalmente para cubrir varios meses, ejemplo 3-12 meses. Igualmente, contiene varios ingresos y egresos de efectivo • También refiérase al Remanente de efectivo al final del mes: la mujer emprendedora tiene que asegurar tener suficiente efectivo para pagar los gastos. Aunque durante un año entero el negocio tenga buenas ganancias, puede enfrentarse escasez de efectivo durante un período. Pídales algunos ejemplos y resuma lo siguiente: 	<ul style="list-style-type: none"> • Gráfico flujo de caja • rotafolios o computadora • Marcadores • Plan 1: flujo de caja Mariscos Miramar • Plan: flujo de caja en blanco 	25 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> - Hay que comprar bienes o materias primas para hacer los productos o dar un servicio antes de venderlos. Esto significa que el efectivo sale antes de que entre - Se venden productos al crédito que se pagan después - Se tiene que pagar el alquiler o las tarifas de registro al principio del año, y así el efectivo sale antes de que el efectivo entre <ul style="list-style-type: none"> • Para averiguar si tendrá suficiente efectivo durante todo el año, es útil hacer un plan de flujo de caja. Muestre el Plan 1: Flujo de caja Mariscos Miramar (Material de apoyo 9) y discútalos • Pregúntele a las participantes si siempre habrá suficiente efectivo en este negocio. La respuesta es no, porque se da crédito a la clientela • Invite al grupo en general a identificar la utilidad de hacer planes de flujos de caja y resuma: <ul style="list-style-type: none"> - Recibir con tiempo un aviso de escasez de efectivo - Tener mayor control sobre el flujo de caja (entrada de efectivo – salida de efectivo) - Anticipar y resolver problemas de flujo de caja antes de que ocurran - Tener efectivo listo cuando se necesite 		
Personas deudoras y acreedoras	<ul style="list-style-type: none"> • Presente los conceptos de personas deudoras y acreedoras: <ul style="list-style-type: none"> - Se refiere a aquellas que le deben dinero al negocio usualmente como deudoras - Aquellas a quienes el negocio les debe dinero usualmente son llamadas acreedoras • Discuta cuáles son los efectos de personas deudoras y acreedoras. Regrese al ejemplo de los mariscos: en marzo no había suficiente efectivo en el negocio. Informe a los participantes que las ventas a crédito son la principal razón para el fracaso de los negocios, porque mucha gente no paga sus deudas. Distribuya una copia del Plan de flujo de caja en blanco (Material de apoyo 10) para profundizar 		15 minutos
Presentación del tema y de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Finalmente, resuma los Puntos de aprendizaje claves sobre gestión financiera y distribuya una copia a las participantes (Material de apoyo 10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja Puntos de aprendizaje claves de gestión financiera 	5 minutos

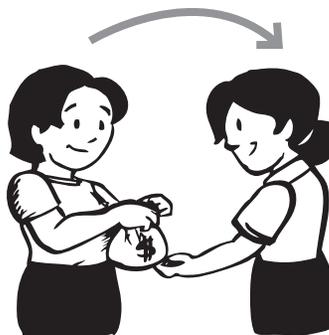
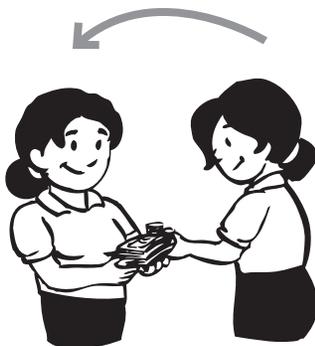
Material de apoyo 1. Hoja informativa: ¿Qué es guardar registros?



Grupos alfabetizados
«Guardar registros significa escribir»

Grupos con poca alfabetización
*«Seguir el rastro significa saber/
memorizar»*

- *Cuánto dinero recibe su negocio*
- *Cuánto dinero desembolsa su negocio*
- *Cuánto dinero le adeudan diferentes personas*
- *Cuánto dinero usted adeuda a otras personas*



Material de apoyo 2. Ejemplo de contabilidad fácil

Fecha	Operación/ transacción	Egreso de dinero	Ingreso de dinero	Balance

Material de apoyo 3. Libros de registros: Contabilidad de doble entrada

Entrada 1 en efectivo:
Entrada-salida de
dinero

Entrada 2 con crédito:
Entrada-salida de dinero según el
tipo de costo e ingreso

Fecha	Detalles	Recibo	En efectivo			Banco			Ventas	Costo de materiales	Costo de mano de obra	Costo de equipo
			Entrada	Salida	Balance	Entrada	Salida	Balance				

Se necesita controlar el dinero en el negocio. Por cada transacción que se haga, se anota la cantidad del ingreso o gasto en la columna de efectivo o banco.

Se necesita saber en qué se gasta el dinero. Para cada gasto, anotar la cantidad en la columna que le diga en qué se gastó el dinero. Al fin de mes, podrá ver fácilmente lo gastado en las diferentes categorías de costos.

Material de apoyo 4. *Registro de la cuenta de la cliente*

Ejemplo: Librería La Torre

Dueña de la librería: María Rosa Alvarenga

Cliente: María Ester Rivera (avenida Monseñor Romero, n.º 1968, San Salvador)

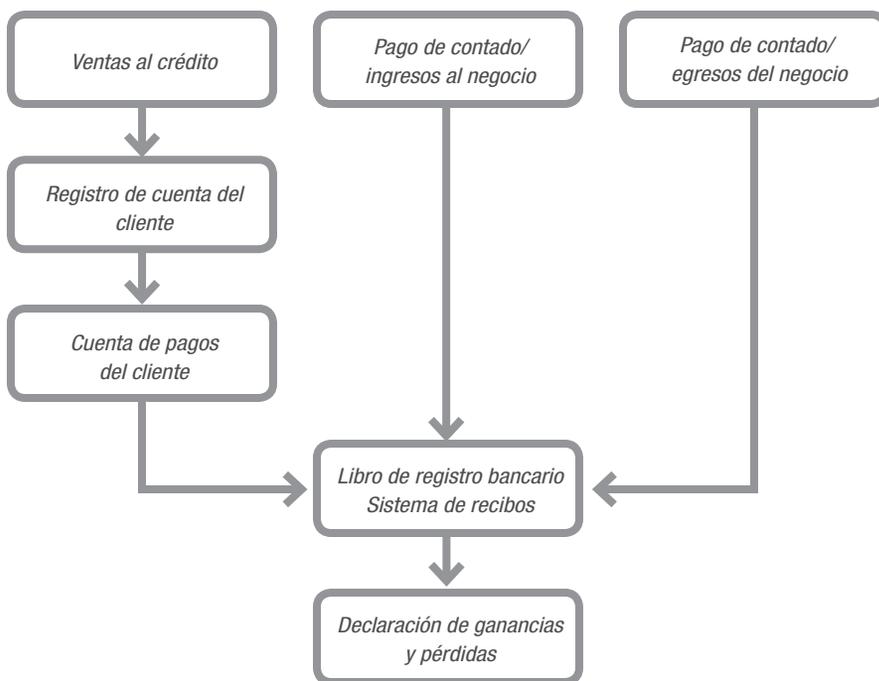
Notas explicativas	Fecha	Detalles	Cantidad	Crédito/venta \$	Cantidad pagada en \$	Balance en \$	Firma
Fecha en que María Ester compró a crédito	26/10/2010	Libro de notas de espiral pequeño: \$5 c/u	4	\$20.00		\$20.00	María Ester
Fecha en que María Ester compró a crédito	3/11/2010	Libro de recibos pequeño: \$12 c/u	2	\$24.00			María Ester
		Lapicero negro: \$1.25 c/u	4	\$5.00		\$49.00	María Ester
Fecha en que María Ester pagó	10/11/2010	Pago			\$49.00	\$0.00	María Ester

Material de apoyo 5. *Declaración de ganancias y pérdidas del negocio*

«Mujeres tejiendo esperanzas»

Proceso/Paso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingreso de ventas	0	10	20	10	50	20	0	20	50	20	0	20	240
Gastos	10	10	10	10	10	10	10	100	10	10	10	10	120
Ganancias o pérdidas mensuales	10	0	10	0	40	10	(10)	10	40	10	(10)	10	120
Acumulado: ganancia o pérdida	10	10	20	20	60	70	60	70	110	120	110	120	120

Material de apoyo 6. *Gráfico Cómo funciona el sistema de registro*



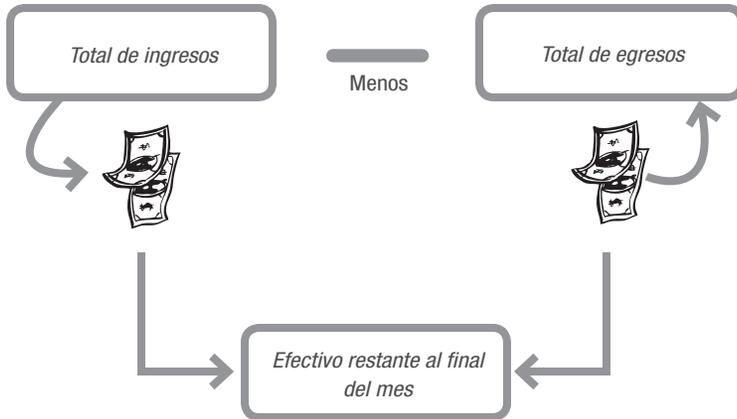
Material de apoyo 7. Gráfico flujo de caja

Ingreso de efectivo:

- Efectivo al principio de mes
- Ingreso de efectivo por ventas
- Cualquier otro ingreso de efectivo

Egreso de efectivo:

- Egreso de efectivo por costos directos de los materiales
- Egreso de efectivo por costos labores
- Egreso de efectivo por costos indirectos
- Egreso de efectivo por inversiones planificadas (Ej.: en equipo)
- Cualquier otro egreso de efectivo



Nota: El efectivo significa el dinero actual (cheques, billetes) y el dinero en la cuenta bancaria del negocio

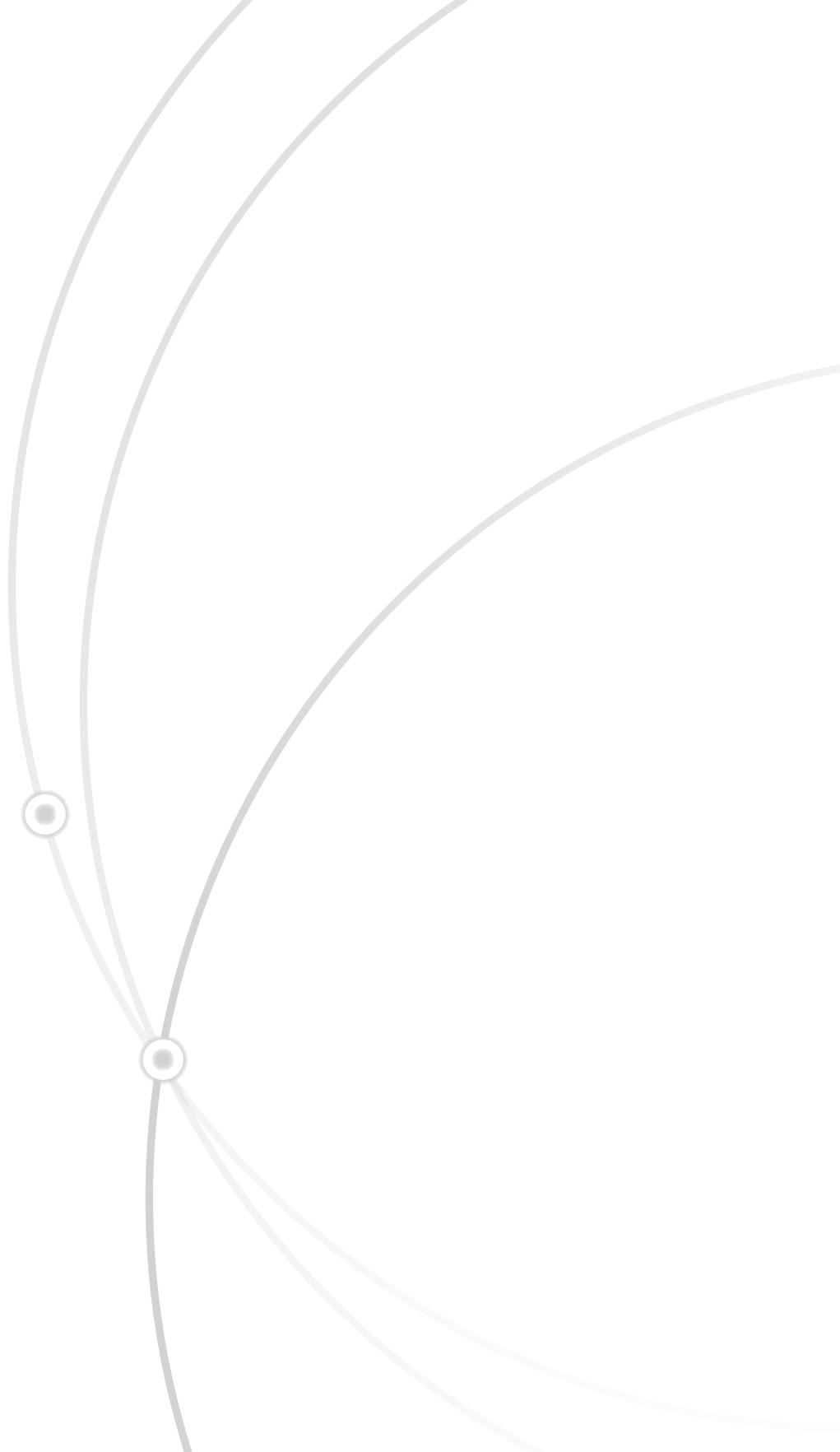
Material de apoyo 8. Plan 1: Flujo de caja de Mariscos Miramar

Concepto	Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
INGRESOS	Dinero disponible al principio del mes (balance inicial)						
	Ventas en efectivo						
	Efectivos por ventas al crédito						
	Otros ingresos						
	Total de dinero en este mes						
EGRESOS	Compras en efectivo						
	Efectivo pagado por compras a crédito						
	Salarios						
	Renta						
	Reintegro de préstamo						
	Intereses del préstamo						
	Otros						
	Total de egresos de este mes						
	Dinero presente al final de mes (balance final)						

Material de apoyo 9. Hoja Puntos de aprendizaje clave de gestión financiera

- *Calcule los costos de puesta en marcha de su negocio.* Puede requerir comprar equipo si es para producir un producto o tener gastos de puesta en marcha para ofrecer un servicio.
- *Calcule los costos operativos para el negocio.* Los costos necesarios para operar el negocio, que pueden fluctuar con las ventas (variables) y los que no se ven afectados por las ventas (fijos).
- *Calcule sus costos de mano de obra.* Usted tiene el negocio para ganar dinero para usted y su familia: TIEMPO es DINERO. Cuando usted opera su negocio, usted no puede hacer nada más. Pregúntese: ¿Tengo el tiempo? ¿Serán las ganancias del negocio suficientes para justificar el tiempo que paso en él?

- *Calcule su punto de equilibrio.* Es el monto mínimo que se necesita ganar para cubrir todos los costos. Las ganancias son el dinero que queda después de que se han cubierto todos los gastos.
- *¡Fije su precio!* Esto dependerá de cuánto cuesta operar el negocio, de los precios que tiene la competencia y de lo que la clientela está dispuesta a pagar por el producto.
- *¡Prepare un gráfico de flujo de caja!* Incluya las predicciones de ventas y los gastos del negocio de cada semana o mes, y revise que haya siempre suficiente efectivo en el negocio.
- *Haga decisiones basadas en las predicciones de venta y los gastos.* Sea realista, y no tenga miedo de revisar las cifras varias veces.
- *Mantenga un sistema de contabilidad y prepare una declaración de ganancias y pérdidas cada seis meses o cada año.* Revise regularmente si la suma de efectivo en el negocio concuerda con el libro de registros.
- *Haga estos ejercicios financieros continuamente.* Mantenga el sistema de contabilidad actualizado y revise regularmente si tiene ganancias y si se tendrá suficiente efectivo para las siguientes semanas o meses.



Personas, organización y administración

Módulo cuatro

1. Administración de personas y planificación empresarial

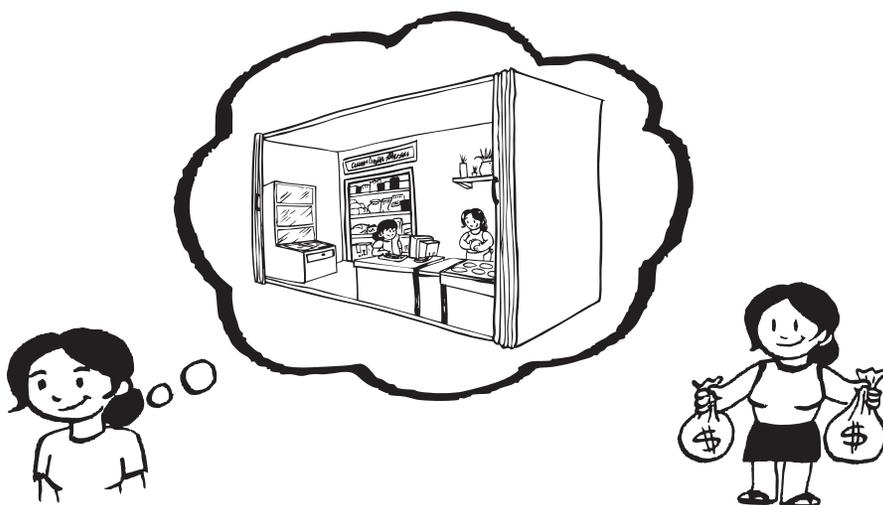
Contenido clave

Las personas son un recurso clave para un negocio, empresa u organización, ya que coordinan y administran de acuerdo a diferentes estilos de gestión y experiencias. Muchas mujeres son excelentes administradoras de negocios; sin embargo, sus talentos y competencias en este campo a menudo son subutilizadas; y a los temas de organización y administración se les presta poca atención en programas de formación para mujeres emprendedoras.

Otro elemento importante a la hora de emprender un negocio es el manejo de riesgos y la planificación empresarial, por lo que las participantes pondrán en práctica los aprendizajes obtenidos durante el proceso de capacitación.

Objetivo general

Incrementar la conciencia y autoconfianza de las mujeres emprendedoras como administradoras de su negocio, así como el desarrollar sus habilidades para el manejo de riesgos y planificación empresarial.



Ejercicio 1. Administración del negocio familiar y evaluación de riesgos

Objetivos

- Entender la importancia de dividir y compartir el trabajo, la toma de decisiones y el ingreso en un escenario de negocio familiar.
- Identificar la importancia de manejar riesgos y planificar el futuro empresarial.
- Familiarizar a las participantes con las herramientas de planificación empresarial básicas.

Materiales de apoyo y preparación

- Estudio de caso: El negocio de la familia Rosales en rotafolio y copia para cada participante (Material de apoyo 1)
- Preguntas para dramatizaciones en un rotafolio (material de apoyo 2)
- Tabla de respuestas para el estudio de caso: El negocio de la familia Rosales (Material de apoyo 3)
- 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
- Hoja informativa Identificación de riesgos en los negocios (Material de apoyo 4)

Plan de la sesión

Ejercicio 1. Administración del negocio familiar y evaluación de riesgos

Duración: 300 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Presentación del tema y de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Presentar los objetivos del taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del taller 	30 minutos
Presentación del estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> • Lea el estudio de caso El negocio de la familia Rosales, y entréguelo a cada participante (Material de apoyo 1) • Forme grupos de cinco participantes como mínimo y pída que preparen una dramatización para ayudarle a la familia Rosales. En cada grupo elegirán los personajes de Carmen, Isabel y Andrés, y dos asesoras empresariales de una organización que los han ayudado anteriormente • Cada grupo seleccionará una o más de las siguientes preguntas para contestarla(s) en su dramatización (Material de apoyo 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliego de papel bond en rotafolio • Marcadores • Estudio de caso: El negocio de la familia Rosales • Preguntas para dramatizaciones en rotafolio 	30 minutos
Dramatizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cada grupo hará su dramatización durante cinco minutos máximo 		30 minutos
Plenaria e integración teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Discuta las preguntas y saque las semejanzas y diferencias de las dramatizaciones. El equipo facilitador guía la discusión y usa la Tabla de respuestas para el estudio de caso (ver Material de apoyo 3). Escriba los comentarios en un rotafolio donde concluya y señale: <ul style="list-style-type: none"> - 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 sub-representadas en la toma de decisiones. A menudo, también ganan menos que los hombres que hacen el mismo trabajo - Las personas de la familia más jóvenes a menudo enfrentan el problema de que sus madres o padres u otros parientes mayores quieran decidir qué es bueno para ellas y ellos, incluso si tienen mucha experiencia en los negocios - Si en un negocio familiar la división del trabajo, la toma de decisiones y el ingreso es desigual o injusto, habrá problemas tarde o temprano - Cada familia debe encontrar un equilibrio en compartir el trabajo, la toma de decisiones y el ingreso. Es importante tener en cuenta que las diferentes edades y experiencias aportan una variedad de habilidades al negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliego de papel bond en rotafolio y marcadores • La Tabla de respuestas para el estudio de caso 	1 hora

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Trabajo individual en plenaria	<ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> - 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 un líder de equipo, quien será 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 EMPEZAR. El tiempo asignado para construir la torre es de veinte minutos • Pida a todos los grupos que paren 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: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Asigné 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: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Está usted satisfecha con la torre de papel de su grupo? - ¿Cómo se administraron las tareas en el grupo mientras construían 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? • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios con pliegos de papel bond y marcadores • Inventario de la administración de un negocio familiar o de grupo 	75 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 que como gerente, usted tendría que: <ul style="list-style-type: none"> - tomar la iniciativa - tener una visión y perseguir 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 realizar la tarea: cooperación, coordinación, delegación, confianza - ser honesta y rendir cuentas - crear solidaridad entre los diferentes grupos e intereses en el negocio, la familia, la comunidad y la sociedad • Pregúnteles si ven alguna diferencia entre las características de gestión y los estilos de hombres y mujeres, teniendo en cuenta la lista dada anteriormente. Estereotipos de género comunes surgirán: los hombres son buenos en liderazgo, establecer objetivos y tomar riesgos. Las mujeres son buenas en cooperación, relaciones, cuidado, rendición de cuentas y honestidad. Explique lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - 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: todos los buenos gerentes deberían contar con ellas - Por lo tanto, a menudo hombres y mujeres necesitan hacerse con las habilidades que les faltan para convertirse en buenos gerentes 		

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> - Pida a las participantes que enumeren sus habilidades de gestión y liderazgo y las áreas que les gustaría mejorar. Anime a las participantes a enfocarse en sus fortalezas, y no tanto en las debilidades que deben superar 		
Exposición	<ul style="list-style-type: none"> • Inicie una discusión sobre planificación empresarial, que implica proyectarse, definir una meta y establecer pasos específicos para llegar a esa meta. Enfatice la importancia de planear e investigar antes de empezar un proyecto de generación de ingresos o un negocio, y así tener expectativas realistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Marcadores 	30 minutos
Dinámica: Lluvia de ideas para identificar riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres emprendedoras necesitan estar preparadas para aprovechar oportunidades y manejar los riesgos a los que su plan de negocios o empresa podría ser especialmente vulnerable (desastres sicionaturales, problemas de mercadeo, nueva competencia). Pregunte: ¿Qué dificultades podrían surgir en su negocio? ¿Cuán importantes son? ¿Qué podría ocurrir si no se actúa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Marcadores 	30 minutos
Trabajo grupal: Identificando riesgos en mi negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Explique la hoja informativa Identificación de riesgos en los negocios (Material de apoyo 5), y pida que en grupos se elija un proyecto de negocio o un negocio establecido de una de las participantes y realicen un análisis de riesgos a través del FODA. En cada grupo se elegirá una representante que expondrá en plenaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja informativa Identificación de riesgos en los negocios • Páginas de papel bond • Lapiceros 	1 hora
Integración teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos son amenazas que pueden afectar el éxito empresarial, por eso su identificación permitirá un mejor manejo, así como conocer el entorno y las oportunidades que ofrece para el desarrollo empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Marcadores 	5 minutos
Cierre de la sesión y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Finalice el ejercicio y agradezca la participación. Se dejará como tarea desarrollar un FODA más detallado con la identificación de riesgos. Explique los requerimientos de la tarea 		5 minutos

Material de apoyo 1. *Estudio de caso: El negocio de la familia Rosales*

1. Hace muchos años, Carmen y su esposo Antonio establecieron una pequeña panadería en su localidad. Antonio dirigía este negocio y la esposa instaló una pequeña tienda. Ambos eran muy trabajadores e invertían mucho de las ganancias para mejorar su negocio. Lo único que lamentan de la vida es no haber podido tener hijos.
2. Con el tiempo, la zona se fue desarrollando. Carmen comenzó a elaborar pastelería y dulces típicos que vendía también en la tienda. Como observaron que había demanda para estos productos, contrataron tres empleadas para que les ayudaran en su elaboración.
3. Carmen y Antonio estaban contentos por lo bien que iban sus negocios. A veces estaban en desacuerdo sobre la administración del mismo, pero Carmen aceptaba dejarle al esposo las decisiones; consideraba que como ella dirigía la tienda, hacía todas las compras y las ventas, ahí es donde podía decidir lo mejor para esta parte del negocio. Además, en esos tiempos todo el mundo pensaba que los hombres eran mejores líderes, y Antonio siempre usaba este argumento cuando estaban en desacuerdo. Usualmente Carmen aceptaba porque lo amaba, aunque no siempre estaba de acuerdo con él. Con el tiempo, Antonio comenzó a confiar más y más en el buen criterio de su esposa, aunque nunca lo admitiría en público.

Una de las decisiones que Carmen promovió fue que se comprometieran a pagar unas becas escolares para un grupo de niñas y niños de la escuela más cercana a su lugar de trabajo. Carmen pensaba que así contribuían con el desarrollo de la comunidad.

4. Para enfrentar los nuevos requerimientos del negocio, pidieron apoyo a su joven sobrina Isabel y al hermano de ella, Andrés. Isabel terminó la universidad y sacó un técnico en mercadeo, pero no había podido encontrar empleo. Ella se alegró con la oportunidad de ayudar a sus tíos y utilizar las habilidades que había aprendido. Andrés terminó un técnico vocacional. Durante algunos años trabajó en una empresa, pero estaba contento de regresar a su ciudad natal cuando sus tíos le pidieron ayuda para verificar el funcionamiento de la panadería. Isabel y Andrés comenzaron trabajando medio tiempo durante dos años, pero cuando aumentó la carga de trabajo se incorporaron por completo.
5. Antonio murió hace un año; desde entonces, Carmen ha sido la responsable de la planificación del negocio y de la administración tanto de la panadería como de la tienda. También es responsable de distribuir el producto en la zona. Ella es la gerente de operaciones y responsable del diseñar los empaques de los productos y las relaciones con compradores de la localidad.

6. A Isabel le gusta el negocio, empezó a comprarles artesanías a las mujeres del municipio y las vende en la tienda. También le gusta viajar y aprender cosas nuevas, así como asistir a exposiciones comerciales. Lleva registros del negocio en una computadora para controlar mejor las finanzas, y hace todo el trabajo contable. Ha contactado a nuevos clientes que están muy interesados en unos productos bellísimos de madera hechos por las artesanas. El comercio en las artesanías está aumentando, así que proyecta incrementar las ganancias. Isabel, además, es la gerente de mercadeo y realiza todos los contactos fuera de la zona. La comercialización de las artesanías es ahora la parte más rentable de todo el negocio y ha tratado de explicárselo a la tía y al hermano, pero les cuesta entender esto.
7. Andrés es un buen técnico y le da mantenimiento a la panadería; ahora que su tío murió, él quiere más poder en el negocio. Piensa que no gana suficiente, así que a menudo se queda con el efectivo que ha ganado de la panadería. Él quiere participar equitativamente en la cantidad que Carmen toma para los costos de mano de obra para ellos tres.
8. Últimamente, la familia Rosales ha experimentado algunas dificultades: Carmen ha dirigido sola el negocio por mucho tiempo, pero ahora se ha ampliado tanto que ella depende más y más de los miembros más jóvenes de la familia, especialmente de la sobrina. Sin embargo, Carmen todavía quiere tener la última palabra en su negocio, lo que no siempre es fácil, ya que Andrés quiere tener más dinero y tomar más decisiones en el negocio como el hombre de la familia, pero para ella no es un joven maduro. Carmen piensa que, en cambio, la sobrina es el cerebro del negocio, pues lo ha fortalecido, tiene nuevas ideas y quiere ampliarlo; pero la tía prefiere ahorrar en vez de gastar. Ella piensa que debería pagarles más a la sobrina y al sobrino, pero no sabe qué cantidad. Se pregunta si debería darles más responsabilidad, pero no está muy clara sobre cómo hacerlo.
9. Dos asesoras de una organización de desarrollo empresarial que la han estado apoyando en los procesos de innovación vienen a discutir la situación con toda la familia.

Material de apoyo 2. Preguntas que orientarán la dramatización

- ¿Cuáles son las obligaciones y responsabilidades de Carmen, Isabel y Andrés?
- ¿Cuáles son las destrezas y actitudes clave necesarias para cada obligación?
- ¿Cómo se dividen el trabajo y quién toma las decisiones?
- ¿Qué consejo le daría usted a la familia para administrar mejor su negocio en términos de carga de trabajo y toma de decisiones?

Material de apoyo 3. *Tabla de respuestas para el estudio de caso:* El negocio de la familia Rosales

Tarea	Obligaciones y responsabilidades	Habilidades y actitudes necesarias	¿Quién hace qué?
¿Quién toma las decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> Planificación del negocio Operaciones del taller de reparaciones, el comercio, el diseño del producto y las relaciones públicas Planificación, organización y habilidades interpersonales Buenas destrezas técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación, organización y habilidades interpersonales Destrezas técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> Después de la muerte de Antonio, Carmen está a cargo de todo Andrés está desilusionado porque no tiene voz en la administración y la toma de decisiones Isabel piensa principalmente en el futuro del negocio, porque está orientada hacia el crecimiento y tiene muchas ideas
Llevar registros	<ul style="list-style-type: none"> Llevar las cuentas, inventario de efectivo y de la tienda 	<ul style="list-style-type: none"> Cuidadoso, ordenado y honesto 	<ul style="list-style-type: none"> Isabel: registros financieros y habilidades informáticas
Mercadeo y promoción de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Realizar investigación de mercado; atraer nueva clientela y mantener buenas relaciones; fijar precios y proponer medidas para la promoción de ventas; conocer los costos del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica y creativa, disfruta conocer gente; y buena para la comunicación y la negociación 	<ul style="list-style-type: none"> Carmen: hace todas las ventas y compras en el aldea Isabel: promociona la línea del negocio de artesanías Andrés: aborda o gestiona las reparaciones
Entrega de la producción y el servicio	<ul style="list-style-type: none"> Organizar la producción y el desarrollo de productos Asegurar la calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Control de calidad en la panadería Diseño y calidad de artesanías Conocimiento actualizado sobre la elaboración de postres Trabajador, conoce bien los productos; creativo y orientado hacia el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Antonio: jefe del negocio Carmen: comercio y mente empresarial sólida Andrés: el hombre que tiene fama por sus habilidades de reparación Isabel: la «chica lista»
Cómo dividir los costos laborales: quién gana qué		<ul style="list-style-type: none"> Honestidad 	<ul style="list-style-type: none"> Conflicto: Carmen y Andrés no comprenden lo que hace Isabel Andrés quiere más dinero y más poder en el negocio Isabel quisiera mejorar y ampliar el negocio, pero no está segura de que Carmen esté de acuerdo

Material de apoyo 4. *Identificación de riesgos en los negocios*

La identificación de los factores que originan los riesgos para un negocio debe ser sistemática e implica la reflexión de los efectos que pueden tener sobre este; ello permite visualizar los elementos que facilitan o dificultan el éxito empresarial.

Para esto, la mujer emprendedora debe especificar los objetivos de su negocio, los elementos que la ayudarán a lograr el éxito empresarial y las debilidades de su proyecto de negocio, así como las amenazas en su entorno local (ya sea geográfico, cultural, económico, etc.).

La percepción que se tenga de los riesgos y el manejo puede enfocarse como:

- a) **Amenaza:** es lo más común y se maneja orientando a la disminución de la probabilidad de que se den los efectos negativos o a disminuirlos. Se asignan recursos para reducir la probabilidad de que aparezcan
- b) **Oportunidad:** Manejarla implica el uso de técnicas encaminadas a aumentar los resultados, lo que limitaría los posibles daños al negocio
- c) **Incertidumbre:** Se maneja orientada a reducir la diferencia entre lo esperado y los resultados reales del negocio

Por otra parte, se considera que las fuentes de riesgos son todas aquellas situaciones, escenarios o personas del negocio propio o externo que representan obstáculos para desarrollar las metas propuestas. Algunos ejemplos son la competencia, el personal, la clientela, la tecnología, los desastres sicionaturales, las leyes y disposiciones fiscales, la globalización, las proveedoras y proveedores, etc.

Una técnica que permite analizar los riesgos que enfrenta una mujer emprendedora es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Tabla de análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Ubicación del local• Costos de producción• Fidelidad de la clientela	<ul style="list-style-type: none">• Oferta limitada de productos• Acceso restringido a créditos• Personal poco motivado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Organizaciones de desarrollo empresarial que apoyan a mujeres emprendedoras• Sector en expansión	<ul style="list-style-type: none">• Nuevas disposiciones fiscales• Recesión económica• Desastres sicionaturales

Ejercicio 2. La planificación empresarial o de negocio

Objetivo

- Familiarizar a las participantes con las herramientas de planificación empresarial básicas.

Materiales de apoyo y preparación

- Plan de acciones empresariales (Material de apoyo 1)
- Formato para solicitar crédito de un banco y de una institución como una cooperativa o caja de crédito (Material de apoyo 2)
- Hoja informativa Cadenas de valor en los negocios desde el enfoque de género (Material de apoyo 3)
- Formulario para evaluación del proceso de formación Mujeres y emprendedurismo (Material de apoyo 4)

Notas para el equipo facilitador

- El Material de apoyo 2 Plan de acción empresarial orienta a las participantes para la definición más detallada de sus nuevas empresas o las ya existentes. Esta herramienta de planificación necesita adaptarse al contexto local, al nivel, a las necesidades y a los intereses de las participantes. Promueva que hagan observaciones sobre estas herramientas, ya que incrementará las probabilidades de que las usen posteriormente.
- Muchos negocios e instituciones y programas de apoyo crediticio tienen sus propias herramientas y formatos de planificación. El equipo facilitador debería familiarizarse con estas previamente y decidir si usar las herramientas de estas organizaciones en vez de las de planificación empresarial ofrecidas en este paquete. Podría ser útil capacitar a las participantes para utilizar y completar la información en los formatos requeridos por estas instituciones para facilitar el acceso a sus servicios y productos. Previamente, el equipo facilitador necesita familiarizarse con estas herramientas de planificación empresarial para que puedan ayudar a las participantes a completarlas.
- Asegúrese de que las participantes entreguen al equipo facilitador una copia de los planes de negocios preparados en este taller, porque servirá para una sesión de monitoreo.

Plan de la sesión

Ejercicio 2. La planificación empresarial o de negocio

Duración: 280 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Presentación del tema y de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Presentar los objetivos del taller 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del taller 	5 minutos
Plenaria: tarea FODA	<ul style="list-style-type: none"> • La habilidad de análisis crítico y la reflexión son habilidades que las empresarias deben desarrollar • Por eso, es importante revisar las tareas, así que pida voluntarias para que expongan sus FODA y se discutan los elementos identificados tanto para negocios de productos o servicios. Refuerce el cumplimiento de las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios • Marcadores o cañón con proyector 	5 minutos
Plan de acción empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Discuta situaciones donde se necesite la planificación de negocios. Algunos ejemplos son: <ul style="list-style-type: none"> - Para mejorar el negocio - El banco necesita un pronóstico de las ventas y el flujo de caja antes de dar un préstamo - La o el socio comercial o subcontratista necesita conocer la capacidad de producción • Explique el contenido principal de un plan de acción empresarial (ver Materiales de apoyo 5 y 6), agregue que es una herramienta para desarrollar ideas de negocios o mejorar y modernizar los ya existentes • Pídale a las participantes que trabajen en forma individual su plan de acción y lo apliquen al negocio que emprenderán o a la empresa que ya tengan. El equipo facilitador debe supervisar el trabajo individual, aclarar dudas y promover la reflexión y creatividad en las participantes. Luego, lo comparten en grupo. Redondee el ejercicio al pedirles a dos participantes su plan. Concluya la sesión como sigue: <ul style="list-style-type: none"> - ¡Planee su trabajo – trabaje su plan! La planificación en sí misma no es una receta para el éxito. Debe implementarse lo más que se pueda, en lugar de «esperar un mejor momento» para ponerla en práctica 	<ul style="list-style-type: none"> • Pliegos de papel bond en rotafolios • Marcadores • cañón y proyector • Lámina El plan de acción empresarial 	1 hora
Herramienta empresarial de solicitud de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Como parte de la práctica, muestre un formulario de solicitud de crédito bancario y de una institución de microcrédito (Material de apoyo 2). Reviselas parte por parte y discuta con las participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato para solicitar crédito de un banco y de una institución como una cooperativa o caja de crédito 	30 minutos

Actividades	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Las cadenas de valor en el plan empresarial	<ul style="list-style-type: none"> En el contexto de globalización y crisis económica en las economías locales, es importante destacar que la competitividad de un negocio o empresa ya establecida necesita combinar el conocimiento empresarial y la capacidad innovadora, que son las que promueven el desarrollo económico 		30 minutos
Trabajo grupal			
Plenaria	<ul style="list-style-type: none"> Para esto defina lo que es una cadena de valor (Material de apoyo 3). A partir de ahí, pida a las participantes que busquen en el grupo a otras mujeres que trabajen en las mismas iniciativas o que se complementan Por ejemplo: Un negocio de turismo puede agrupar diferentes negocios o emprendimientos: el hotel, un grupo de mujeres que produzcan dulces típicos de la zona, productoras de añil, cooperativas de agricultoras. Y así se pueden encadenar diferentes actores económicos de la zona para hacer una cadena de valor En cada grupo, identificarán estos elementos: <ul style="list-style-type: none"> Elijan un negocio a emprender o ya existente, enumeren las actividades necesarias para realizarlo Identifiquen si las actividades son realizadas por hombres o mujeres Los grupos presentarán las cadenas de valor en forma creativa, ya sea a través de una dramatización, entrevista televisiva o un cartel 		
Integración teórica	<ul style="list-style-type: none"> Reflexiones de que la competitividad de la empresa radica, entre otros elementos, en la capacidad de generar productos y servicios a menores costos, lo que se puede lograr si en el territorio existe la materia prima o elementos que componen un servicio. Esto potenciaría, además, el desarrollo económico local Después de todo lo visto en los talleres, ¿cómo se valoran las actividades hechas por mujeres en comparación a las que hacen los hombres? 		30 minutos
Cierre de la sesión y evaluación del proceso de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Finalice el ejercicio y agradezca la participación Se realiza la evaluación final y se aplica el postest 	<ul style="list-style-type: none"> Formulario para evaluación del proceso de formación Mujeres y emprendedurismo 	1 hora

Material de apoyo 1. El plan de negocios



Plan de acción empresarial

- Nombre (persona o grupo):
- Propuesta de negocio:
- Ubicación del negocio:
- Se cuenta con estas habilidades:
- Se tienen que aprender estas habilidades:
- Los activos con que se cuenta son (edificio, buena ubicación, equipo):
- Se necesitan estos activos:

Mercado

- Se le venderá a:
- Competidores (quién, adónde, por qué)
- Forma de promocionar los productos/servicios:

Operación del negocio

- Plan de producción por un año (programación y cantidades):
 - Cada día:
 - Cada semana:
 - Cada mes:
- La cantidad total a producir (servicio: horas de servicio/días de entrega) en un año es:
NOTA: Tenga en cuenta los altos y bajos de temporada
- Las personas que trabajarán (quién, cuántos):
- El trabajo se dividirá así:
- La gente responsable de administrar el negocio son (directora, tesorera, gerente de ventas, etc.; enumerar todos los puestos de gerencia y lo que hace cada una):

Gastos del negocio

- Gastos de puesta en marcha: / gastos operativos (para un año):
Total:.....
- Solicitar crédito a:
- A una tasa de interés de% por mes, o% por año
- Con pagos semanales/mensuales de:
Plazo total del préstamo de a
- Indique cualquier otro detalle sobre el plazo del préstamo:

Ingreso de ventas:

- El precio del producto/servicio es:
- Las ventas estimadas (cantidad) por día: por semana:
- Las ventas estimadas (cantidad) por mes: por año:

Precio de la competencia por producto (artículo)/servicio:

- Las ventas estimadas (cantidad) por día: por mes:
por año:
- El ingreso por ventas estimado de un año:

Oportunidades y retos del negocio:

- Las oportunidades y los beneficios del negocio (factores positivos) son:
- Los riesgos y retos del negocio (factores negativos) son:

Material de apoyo 2

NOTA: Consiga un formato de crédito bancario y microcrédito.

Material de apoyo 3. *Hoja informativa Cadenas de valor en los negocios desde el enfoque de género*

Las cadenas de valor son la manera de ver los diferentes componentes que tiene una empresa o negocio a emprender, desde la fabricación de los productos, su almacenaje, distribución y promoción hasta la venta. Al interior de cada uno de estos aspectos pueden identificarse diferentes actores, hombres y mujeres, que realizan las actividades para llevar a cabo tareas necesarias y específicas.

Entonces, estos eslabones son:

- Diseño y desarrollo del producto
- Producción
- Comercialización
- Consumo

Desde el enfoque de género, se analizan las actividades que mujeres y hombres realizan al interior de cada eslabón, y las formas en que ellas y ellos se insertan en la producción de los productos o servicios.

Por la posición desigual que ocupa la mujer en la sociedad, ella puede realizar las mismas tareas que el hombre, pero éstas son valoradas social y económicamente de distinta manera en perjuicio de la primera. Por ejemplo, en la producción de leche no se visualiza que la mujer cuida a los animales, solo que es el hombre quien ordeña las vacas.

Es necesaria, entonces, una nueva mirada a las tareas realizadas y a los roles que se cumplen, con el objetivo de mejorar la posición de la mujer, primero visibilizando lo que hace para poder reconocerlo y valorarlo.

A través del enfoque de cadenas se pueden identificar actividades en la producción de un producto o generación de un servicio en las empresas o negocios, pero también la división sexual del trabajo, ingresos y obligaciones.

Tiene especial énfasis en los eslabones de producción reflexionar sobre la generación de ingresos de los negocios o empresas; y es que puede darse el caso de que a pesar de que se trabaje bastante, la generación de ingresos

sea inferior. Por otra parte, la poca preparación tecnológica puede limitar el aprovechamiento de oportunidades empresariales, más frecuente para el sexo femenino.

El desagregar estos elementos también visibiliza la participación de otras cadenas de valor que se entrecruzan.

Material de apoyo 4. *Formulario para evaluación del proceso de formación Mujeres y emprendedurismo*

1. En general, ¿cómo calificaría la capacitación? Coloque una X a la par de la opción que represente su valoración:

Excelente Muy buena Buena Regular Poco útil

2. ¿Cuáles temas o ejercicios fueron útiles para usted? ¿Por qué?
.....
.....
.....

3. ¿Cuáles temas o ejercicios fueron los menos útiles para usted? Por favor, explique:
.....
.....

4. ¿Cuáles temas adicionales le gustaría incluir en esta capacitación?
.....
.....
.....

5. ¿Cuáles técnicas de capacitación utilizadas en el programa le gustaría que se incluyeran más (Ej.: charlas, documentos, diapositivas, juegos y dramatizaciones, ejercicios, trabajo en grupo, etc.)?
.....
.....
.....

6. ¿Cómo le gustaría modificar/adaptar la capacitación para sus grupos meta?
.....
.....
.....

7. ¿Cuáles sugerencias tiene usted para mejorar la capacitación?

.....
.....
.....

8. Por favor, comente sobre la logística general de la capacitación (Ej.: alojamiento, recesos para refrigerios, materiales, etc.)

.....
.....
.....

9. ¿Qué aprendió en este taller?

.....
.....
.....
.....

Formulario de evaluación del proceso de capacitación para mujeres emprendedoras

A continuación encontrará una serie de preguntas que ayudan al equipo facilitador a enriquecer este proceso de capacitación. Por favor, conteste cada pregunta.

Empoderamiento. Responda sí o no y explique:

- ¿Conoce mejor sus habilidades y potencial para desarrollar un negocio?
- ¿Conoce las limitaciones personales que le dificultarían desarrollar un negocio?
- ¿Reconoce los tipos de violencia que sufren las mujeres?
- ¿Las mujeres tienen la capacidad de participar activamente en puestos que generen beneficios para sí mismas, para su familia y comunidad?
- ¿Su trabajo o negocio contribuye con la economía de la familia y comunidad?

Desarrollo de habilidades administrativas

- ¿Cuáles herramientas conoce para mejorar sus habilidades administrativas?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de conocer cuánto dinero entra y sale del negocio?
- Mencione dos formas para tener acceso a recursos financieros
- Defina costos de inicio, operativos y de puesta en marcha

- ¿Cómo calcularía el precio de un producto o servicio?

Enfoque motivacional. Desarrolle los siguientes aspectos:

- A partir de esta capacitación, plantee los proyectos que tiene o cómo se han enriquecido a partir de esta experiencia
- ¿Cree usted que es capaz de lograr lo que se proponga?

Adquisición de conocimientos. Defina los siguientes elementos y conteste la pregunta final:

- Qué es un negocio:
- Qué tipo de negocios existen:
- Cuáles son las etapas del ciclo de vida de una empresa:
- Costos variables:
- Costos fijos:
- Utilidades:
- ¿Cuáles riesgos pueden afectar a su negocio?



sección tres Recursos y materiales de
referencia para el equipo facilitador

Manual Mujer Emprende



1. Las oportunidades y retos para las mujeres emprendedoras durante el ciclo de vida de la empresa

El ciclo de vida empresarial desde una perspectiva de género

Introducción

En el tema de los negocios, se encuentran principalmente dos grupos de mujeres emprendedoras:

- Mujeres emprendedoras donde los negocios son el último recurso («emprendedoras de supervivencia»)
- Mujeres emprendedoras que han tomado la decisión de escoger los negocios como una carrera, y que emplean sus habilidades y competencias («emprendedoras orientadas al crecimiento»)

El modelo conocido como ciclo de vida de la empresa (ELC, por sus siglas en inglés) compara la vida de una empresa con la vida de una persona y ayuda a identificar diferentes actividades empresariales que se dan en cada una de las etapas, lo que les ayuda a estar preparadas para estos acontecimientos.

Las etapas del ciclo de vida de la empresa (ELC) desde el enfoque género

La etapa de planificación y preparación

En general, las mujeres enfrentan más dificultades que los hombres a lo largo del ciclo de vida de la empresa, y es la etapa de planificación y preparación una de las más difíciles, la cual se caracteriza por los siguientes puntos:

- Las mujeres tienden a tener opciones de negocios más limitadas, comparadas a los hombres. Esto se debe a varias razones:
 - Su acceso limitado a oportunidades de educación, capacitación y habilidades (particularmente en el campo de destrezas técnicas), porque en muchas sociedades la tecnología no es vista como apropiada para las mujeres desde los primeros años de la escuela.
 - Las múltiples demandas sobre el tiempo de las mujeres crea un conflicto entre la obligación de obtener ingresos (roles productivos) y cumplir con las tareas de cuidar la casa y de la familia (roles reproductivos). Esto limita sus oportunidades para escoger el tipo de negocio y el tiempo para atenderlo.
 - Hay estereotipos dominantes sobre las actividades empresariales «femeninas» que hacen que las personas muestren irrespeto y hacen difícil que las mujeres tengan éxito en los trabajos y negocios de los hombres.
 - En las etapas tempranas de un negocio, a muchas mujeres les falta autoconfianza, recursos y contactos empresariales para explotar las oportunidades rápida y efectivamente.
 - A menudo, las mujeres tienen restricciones adicionales de movilidad por las normas culturales y las consideraciones de seguridad personal.

- Las mujeres a menudo enfrentan obstáculos al tratar de obtener el apoyo familiar para lanzar su negocio. Esto puede deberse a varias razones:
 - Las expectativas de que las mujeres desempeñan roles reproductivos exclusivamente, por lo que deberían de comportarse «apropiadamente» como mujeres dentro del hogar, la familia, la comunidad y la sociedad.
 - Al aportar ingresos a la familia, se crea el conflicto con la idea de que los hombres son los principales proveedores. Sin embargo, esta idea no es acorde a la realidad, dado que hay muchos hogares encabezados por mujeres jefas de hogar y muchas mujeres en realidad ganan más que los hombres, especialmente si tienen un negocio exitoso.
 - La falta de aceptación y la desvalorización familiar del interés de las mujeres en los negocios.
 - El éxito empresarial de las mujeres emprendedoras puede llevar a los celos de las personas que conforman la familia y, a veces, a la disminución de las contribuciones de los hombres a sus hogares.
 - Muchas personas subestiman la capacidad y la habilidad de las mujeres para dirigir un negocio exitoso.
 - El miedo al fracaso: cuando un hombre fracasa, se debe al entorno empresarial. Cuando una mujer fracasa, se debe ¡a que es mujer!

- Las mujeres en muchos países enfrentan dificultades para tener acceso a y control sobre los recursos para sus negocios debido a varios factores:
 - Limitaciones legales por costumbre sobre la propiedad y el control sobre los activos físicos (tierras y locales).
 - Oportunidades de empleo limitadas para las mujeres en el mercado laboral formal, que influye en su capacidad para ahorrar dinero e invertir en un negocio, y menos exposición a los contactos, redes y experiencia empresariales.
 - Las mujeres tienen acceso limitado a las finanzas y servicios de asesoría financiera relacionados debido a diversas limitaciones legales y culturales, pues muchas veces la carencia de propiedades hace que no tengan garantías para préstamos.
 - No es fácil tener acceso a la información empresarial de las y los proveedores, subcontratistas o personas que brindan servicios empresariales, porque las mujeres a menudo no son vistas como emprendedoras y tomadoras de decisiones por estos actores, donde la mayoría son hombres (en muchas sociedades).
 - Las mujeres tienen el rol adicional de atender los gastos diarios y las necesidades básicas de su familia, por lo que los recursos empresariales pueden usarse para la supervivencia de la familia, a veces hasta el punto de que el negocio no puede sobrevivir.

- Las mujeres enfrentan dificultades para unirse a las redes empresariales por las siguientes razones:
 - Poca experiencia previa en el sector económico elegido, lo que dificulta el acceso a redes establecidas de personas proveedoras, competencia, clientela y asociaciones.

La etapa de puesta en marcha

- Las mujeres emprendedoras tienen que saber y decidir muchas cosas al empezar sus negocios:
 - *¿Dónde ubicar el negocio?* Muchas mujeres tienen un negocio cerca o en la casa porque así cumplen con sus actividades reproductivas además de la de generar un ingreso.
 - *¿Cómo movilizar recursos para su negocio?* Las mujeres emprendedoras necesitan conocer las facilidades bancarias formales y cooperativas de crédito, así como los requerimientos para obtener préstamos.
 - *¿Cómo inscribir formalmente su negocio y cuáles son los beneficios de registrarse?* Las mujeres deben conocer las leyes y regulaciones actuales

para su negocio, por ejemplo, los requerimientos de salud para el procesamiento de alimentos. También, deben conocer sobre la inscripción del negocio, su nombre y su propiedad; además de estar al tanto de sus derechos para proteger sus negocios de prácticas discriminatorias o ilegales.

- *¿Adónde obtener la información necesaria para su mercado?* Ellas deben saber sobre las y los proveedores potenciales (nombres, condiciones comerciales, procedimientos de pedidos) y hacer estimaciones sobre el tamaño de su mercado (clientela potencial). La búsqueda de información requiere autoconfianza, habilidades de comunicación y persistencia para establecer contactos con las y los proveedores, clientela local y autoridades bancarias.
- Las mujeres emprendedoras tienen que hacer planes prácticos para dejar sus tareas familiares cuando necesitan atender su negocio. Esto puede incluir:
 - Planear el cuidado de hijas e hijos, con el apoyo de las personas de la familia o guarderías gubernamentales o privadas.
 - Tomar en cuenta cualquier acontecimiento importante en su vida personal o familiar que dificulte la concentración en sus actividades empresariales. Nuevas mujeres emprendedoras empezarán un delicado equilibrio que incluye administrar las actividades tanto familiares como empresariales y separar el efectivo de la familia del dinero del negocio.

La etapa de crecimiento y expansión

La posibilidad de hacer crecer el negocio es una opción para muchas mujeres emprendedoras. Sin embargo, algunas se sienten cómodas con su actual nivel de operaciones y no aspiran a crecer, ya que consideran que han alcanzado lo que querían.

Una vez que el negocio empieza a funcionar y muestra señales de éxito, debería ser más fácil manejarlo, ya que las actitudes de la familia como de otras personas en la comunidad y su entorno empresarial (clientela, las y los proveedores y competencia) se vuelven más favorables. Sin embargo, las mujeres deben enfrentar los celos y el acoso de otras personas de negocios. El éxito empresarial y su poder económico también pueden colocar una carga adicional sobre ellas, ya que algunos hombres de la familia podrían querer tomar control del negocio o retirar sus contribuciones al ingreso del hogar.

Con el crecimiento del negocio, la mujer emprendedora puede darse cuenta de que necesita adquirir o alquilar un local en un área comercial, seleccionar y administrar personal y cumplir con obligaciones laborales.

Muchas mujeres se resisten a crecer o ampliar sus negocios si esto les genera conflicto con sus roles reproductivos; y aun cuando están en posición de expandirse, desean hacerlo si pueden equilibrar su negocio y sus otros intereses en la vida. Mantener el negocio pequeño a menudo es visto por instituciones de apoyo financiero en forma negativa.

En la actualidad, aumenta la evidencia proveniente de Canadá, Europa y Estados Unidos, entre otros, donde hay un entorno más equitativo y que demuestra un mayor crecimiento en empresas lideradas por mujeres que aquellas que son dirigidas por hombres. No obstante, todavía las mujeres pueden experimentar prejuicios, debido al fenómeno «techo de vidrio» o discriminación de género contra las mujeres como gerentes empresariales y jefas (Wirth, 2001).

En la etapa de crecimiento y expansión de sus negocios, las mujeres emprendedoras pueden experimentar una gama de factores tanto positivos como negativos:

- Las personas ofrecen más apoyo y son más favorables una vez que los negocios van bien
- Hay más aceptación y respeto por parte de otras personas de negocios
- Las redes de apoyo y las asociaciones de mujeres emprendedoras pueden jugar un papel importante al apoyar el crecimiento de un negocio
- Las probabilidades de obtener apoyo financiero aumentan
- Las dificultades para obtener apoyo financiero existirán mientras se den prejuicios hacia las mujeres en los negocios
- Pueden darse quejas por parte de las parejas, hijas e hijos de que están siendo descuidados. Un estilo de vida muy ocupado en la mujer emprendedora puede causarle problemas de salud y estrés
- Las parejas masculinas podrían retirar su apoyo o convertirse en antagonicos conforme vean el éxito de su esposa, si lo interpretan como un reto a su estatus como el proveedor del hogar
- Algunos hombres que dirigen tipos similares de negocios podrían sentirse celosos del éxito de la mujer emprendedora y podrían insistir en excluirla del negocio existente y de los círculos sociales, que a menudo están dominados por los hombres

El estado de madurez

En esta etapa, la mujer emprendedora habrá logrado el éxito al establecer y expandir su negocio, y ganado aceptación en la comunidad empresarial; además, podría haber ingresado a una asociación de negocios y/o empezado a ser activa al apoyar a otras mujeres para que inicien un negocio, donde actuarían como un modelo positivo.

En este momento podrían también necesitar reevaluar sus operaciones empresariales para decidir cómo les gustaría que fuera su futuro: ¿quieren que el negocio permanezca igual, crezca más o se diversifique en otros tipos de empresas? También es posible que tengan que repasar sus roles públicos y privados, pensar sobre estrategias de sucesión para su negocio, incorporar a sus hijas e hijos así como a otras personas de la familia con el objetivo a largo plazo de concluir su involucramiento en el negocio.

La etapa de declive o «renacimiento» del negocio

Cuando el negocio empieza a declinar es crucial para las mujeres emprendedoras tener conocimiento de otras opciones empresariales, y podrían los equipos facilitadores y asesores en desarrollo empresarial apoyarlas a encontrar otras opciones viables para la generación de ingresos. Esto, con el objetivo de que las mujeres puedan mantener su autoconfianza: ¡la liquidación de un negocio le puede ocurrir a cualquiera!

Las mujeres emprendedoras que fracasan a menudo reciben diferentes reacciones y tratos, comparados con aquellos que reciben los hombres de negocios que no han tenido éxito: cuando las mujeres fracasan en su negocio, la gente tiende a pensar que es por falta de capacidad, mientras que si le ocurre a un hombre se atribuye a factores externos a él, como la recesión económica.

Buenas prácticas en desarrollo empresarial de mujeres

Modelos a seguir

Las mujeres de negocios exitosas no solo son ejemplos motivadores para otras mujeres de negocios potenciales; para el caso, una mujer de negocios que tiene hijas e hijos mayores preparados académicamente puede mostrar que tener un negocio no significa descuidarlas o descuidarlos. Estos modelos muestran que se pueden superar los roles de género estereotipados, tales como quedarse en casa o solo involucrarse en actividades económicas feminizadas, como cocinar y coser.

Asesoría

Las mujeres que ya tienen un negocio establecido pueden asesorar a otras mujeres emprendedoras que quieren iniciar un negocio. Esto ofrece la oportunidad a las mujeres con menos experiencia o inseguras de compartir sus problemas y sueños, pues recibirían apoyo de otras mujeres.

2. Construyendo la autoconfianza de las mujeres emprendedoras

Las barreras internas para el emprendedurismo de las mujeres pueden a veces ser tan significativas como las externas impuestas por la familia, la comunidad local y la sociedad en general. Las mujeres a veces dudan de su propia capacidad en los negocios y carecen de autoconfianza para desenvolverse, debido a que han enfrentado limitaciones para acceder a la educación, las habilidades y la experiencia de trabajo.

Para fortalecer su autoconfianza, las mujeres emprendedoras tienen que identificar lo que les hace falta en cada nivel en el desarrollo de un negocio o empresa y prepararse antes de avanzar al siguiente nivel.

Desde una perspectiva a más largo plazo, las niñas crecen en un contexto educativo de estereotipos de género (currícula educativa y textos escolares): la inversión en la educación de niñas jóvenes es clave para abrir una selección más amplia de ocupaciones para las mujeres.

Exponer a las niñas a una amplia gama de modelos de mujeres emprendedoras (mujeres de negocios) puede ayudar a desarrollar una imagen positiva y aceptable del emprendedurismo. Esto podría motivarlas a alcanzar niveles más altos de educación y una gama más amplia de formación de destrezas.

Con este fin, existen iniciativas especiales para promover el emprendedurismo para las niñas en algunos países, dirigidas a padres y madres, así como a las mismas niñas y jóvenes mujeres. En Estados Unidos, por ejemplo, un proyecto llamado «Un ingreso de ella» promueve las aspiraciones empresariales de mujeres adolescentes, conocido ahora como Medios Independientes Inc. («muchachas, dinero, poder...»). El proyecto opera con campamentos de trabajo de verano sobre emprendedurismo para jóvenes muchachas, que incluye extensa interacción con mujeres de negocios establecidas y modelos a seguir.

Reevaluando la división del trabajo y las relaciones de poder dentro del hogar

El trabajo de las mujeres en el hogar no se reconoce en la economía global; como resultado, las múltiples tareas de las mujeres no se consideran como una carga real y adicional mientras ella desarrolla y hace crecer su negocio. Además, en muchas sociedades un hombre es considerado la cabeza del hogar y el proveedor principal aunque esté desempleado. Si la esposa gana más que él y es más exitosa, él puede rechazarla, ya que la percibe como un atentado para su poder.

El apoyo para las mujeres emprendedoras existentes y potenciales necesita tomar en cuenta las relaciones prevalecientes de género y las normas tradiciona-

les y culturales, identificar las barreras significativas y luego trabajar para mejorar el trabajo e ingresos de las mujeres. En microfinanzas, por ejemplo, los arreglos de préstamos con las mujeres emprendedoras pueden involucrar al esposo/la pareja para ayudar a entender la importante contribución que el préstamo puede hacer al hogar y a la familia.

Algunos proyectos de desarrollo fracasan porque no han retomado las relaciones de género. En un proyecto en Indonesia, un grupo de mujeres fue apoyado para formar su propia cooperativa, pero, conforme aumentaron las demandas sobre su tiempo por la cooperativa, los hombres quemaron su lugar de trabajo.

Hay muchos mecanismos que se han probado y que deberían replicarse para asistir a las mujeres a establecer y dirigir sus propias empresas. La oferta de facilidades de cuidado de niñas y niños, unidades de incubadora especializadas para atender las necesidades de mujeres emprendedoras novatas, la creación de centros empresariales de mujeres, y grupos de promoción, asociaciones y cooperativas de mujeres emprendedoras pueden contribuir mucho a mejorar la situación que enfrentan las mujeres de negocios. Donde fuera posible, estas iniciativas deberían realizarse de manera que susciten el apoyo de los hombres de la familia y de la comunidad.

Moverse más allá de los roles femeninos tradicionales

Como un ejemplo de brindar asistencia a las mujeres emprendedoras en sectores no tradicionales, CRASFORM (Italia) trabaja en el emprendedurismo de las mujeres en los sectores de arquitectura y construcción. Como estos sectores están tradicionalmente dominados por hombres, moviliza a mujeres arquitectas e ingenieras que han tenido dificultad para encontrar trabajo, las apoya y promueve en la renovación de edificios amigables ambientalmente. También se piensa que muchas oportunidades empresariales existen en sectores nuevos y emergentes, tales como las tecnologías de la información y la comunicación, ya que estos sectores no tienen todavía ningún patrón de empleo basado en género establecido, y ofrecen más igualdad de oportunidades genuinas para hombres y mujeres.

Cambiar las actitudes de las personas hacia las mujeres emprendedoras

Cuando una mujer empieza un negocio, el obstáculo más serio a menudo serán las actitudes de otras personas hacia sus empresas comerciales y la propia percepción que la mujer tenga de sí misma y de sus capacidades. Esto incluye el temor de no ser tomada en serio y la falta de autoconfianza, surgida a partir de la socialización recibida. Por lo tanto, imágenes positivas de mujeres emprendedoras, como personas individuales y como una fuerza dinámica colectiva en la economía, necesitan desarrollarse.

Las organizaciones de mujeres pueden jugar un papel importante en la promoción de varios aspectos de empoderamiento, ya que pueden ofrecer formación y capacitación sobre otros temas y destrezas de empoderamiento, tales como derechos legales, educación de la salud y prevención de VIH, etc.

En los negocios, hay muchas redes informales dominadas por hombres dentro de industrias específicas, y las mujeres se encuentran en desventaja porque a menudo no se sienten cómodas para unirse a estas redes, o son excluidas formal o informalmente de ellas. Esta es la razón por la cual las redes de mujeres se han convertido en una alternativa sólida y fuerte frente a muchas de las redes de hombres. Dichas redes también forman un canal para recoger hechos sobre el alcance de las operaciones empresariales de las mujeres emprendedoras y demostrar hasta dónde alcanza su contribución al desarrollo económico. De esta manera, el rol de las mujeres como proveedoras de productos y servicios comerciales puede ser reconocido totalmente.

3. Programas efectivos de apoyo empresarial práctico

Aparte de capacitación en destrezas técnicas y empresariales, las mujeres emprendedoras necesitan apoyo práctico como asesoría durante la preparación de planes de negocios o trámites para préstamos. Estas medidas de apoyo pueden tomar varias formas, como asistencia técnica, asesoría y formación, entre otras:

Nombre de la institución	Dirección	Teléfono
Banco de Fomento Agropecuario (BFA)		
Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)		2267- 0021
Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA)	17. ^a avenida Norte, edificio #1, segunda planta, Centro de Gobierno, San Salvador	2231-6211 2231-6210
Ministerio de Economía (MINEC) – Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico (DIDT)		2101-9089
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	25. ^a avenida Norte y 25. ^a calle Poniente, edificio Gazzolo, San Salvador	
MINEC - Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX) - Fondo de Desarrollo Productivo	Ministerio de Economía, alameda Juan Pablo II y calle Guadalupe, Edif. C-1, 2.º nivel, Centro de Gobierno	2247-5871 2247-5934 2247-5809

Nombre de la institución	Dirección	Teléfono
Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)		2222-3526
Asociación de Desarrollo Local (ADEL) Sonsonate	9.ª calle y avenida Morazán, n.º 5-1, instalaciones de ex DUA, Sonsonate	2429-1355

4. Herramientas de consulta y respaldo de capacitación

BENAVIDES, M. y Moreno, M. E. (2009). *Mujeres y desarrollo económico local*. 1.ª ed. San Salvador: Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE).

CreceNegocios.com (2010). *Estrategias para aumentar las ventas de una empresa*. Disponible el 11 de febrero de 2011 en: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-para-aumentar-las-ventas-de-una-empresa/>

GTZ (1998). *Manual Internacional CEFE*. 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 Capacitación CEFE para analfabetos, "We are on our way to make cubes round!" (¡Vamos de camino a hacer los cubos redondos!)*, probado en Bangladesh. 2.ª versión, disponible en CD-ROM solamente. Ver <http://www.cefe.net/>

GTZ (1998). *Descripción metodología CEFE*. Disponible el 15 de febrero de 2011 en <http://es.scribd.com/doc/31814243/Descripcion-de-la-metodologia-CEFE>

Guevara, L. (2010). *Manual apoyo procesos de sensibilización y empoderamiento de mujeres, formación de lideresas en materia de género*. San Salvador.

Kantis, H.; Ishida, M. y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes. Creación y desarrollo en nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Disponible el 1 de febrero en: <http://www.littec.ungs.edu.ar/e-books/IDBSpanishBookfinal17.pdf>

Lara, E. (2010). «Apuntes sobre la categoría género desde una lectura antropológica». En *Teoría y praxis*. El Salvador: Universidad Don Bosco.

- Martínez, J. E. (2007). *La dinámica de la empresarialidad femenina: reflexiones a partir del estudio de la empresarialidad femenina en el departamento de Sonsonate, El Salvador*. Ponencia realizada en Guatemala. Disponible el 25 de febrero en www.winnernet.org/.../La_dinámica_de_la_empresarialidad_femenina_Julia_Evelin_Martínez.doc
- Martínez, J. E. (s/f). *La empresarialidad femenina: mitos, realidades y desafíos*. Disponible el 23 de febrero de 2011 en: <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=tQRlp0FjZxs%3D&tabid=574&language=es-NI>
- Ministerio de Economía. (2007). *El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMEs*. Disponible el 26 de febrero 2011 en http://www.conamype.gob.sv/newsite/index.php?option=com_booklibrary&task=view&id=746&Itemid=158&catid=254
- Primer Encuentro Empresarial de la MYPE 2010. Disponible en: http://www.conamype.gob.sv/newsite/index.php?option=com_content&view=article&id=201:disponible-memoria-de-encuentro-mype-2010&catid=25:avisos-ciudadano&Itemid=76 ?
- Puntos de Encuentros (2011). «Rompamos el silencio: Jalencia sin violencia». *Boletina*, n.º 74. Disponible el 22 de marzo de 2011 en: <http://www.puntos.org.ni/boletina/contenido.php?CodBole=147&key=2050>
- Sistema de Naciones Unidas de El Salvador (2010). «Guía básica para una comunicación no sexista». *Notas por la Equidad*, n.º 4. El Salvador.
- Sistema de Naciones Unidas El Salvador (2011). *Cinco mitos y realidades sobre la violencia contra las mujeres*. El Salvador: Ilustraciones gráficas.
- Smith, J.; Gutiérrez, V.; Flores, S.; Artola, N. y Navas-Alemán, L. (2004). *Las cadenas de valor en Nicaragua: Quequisque, forestal, lácteos. Tres estudios de casos*. 1.ª ed. Managua: UNIFEM. Disponible el 20 febrero de 2011 en: http://www.undp.org.ni/files/doc/cadena_de_valores.pdf
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management (Salir rompiendo el techo de vidrio. Las mujeres en la administración)*. Ginebra: OIT.

Referencias bibliográficas

Manual Mujer Emprende

- Benavides, M. y Moreno, M. E. (2009). *Mujeres y desarrollo económico local*. 1.ª ed. San Salvador: Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE).
- GTZ (1998). *Manual Internacional CEFE*. CEFE Internacional/Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, disponible en CD-ROM solamente. Para más información, ver <http://www.cefe.net/>
- Guevara, L. (2010). *Manual apoyo procesos de sensibilización y empoderamiento de mujeres, formación de lideresas en materia de género*. San Salvador.
- Ministerio de Economía. (2007). *El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMEs*. Disponible el 26 de febrero 2011 en http://www.conamype.gob.sv/newsite/index.php?option=com_booklibrary&task=view&id=746&Itemid=158&catid=254
- Puntos de Encuentros (2011). «Rompamos el silencio: Jalencia sin violencia». *Boletina*, n.º 74. Disponible el 22 de marzo de 2011 en: <http://www.puntos.org.ni/boletina/contenido.php?CodBole=147&key=2050>
- Sistema de Naciones Unidas de El Salvador (2010). «Guía básica para una comunicación no sexista». *Notas por la Equidad*, n.º 4. El Salvador.
- Sistema de Naciones Unidas El Salvador (2011). *Cinco mitos y realidades sobre la violencia contra las mujeres*. El Salvador: Ilustraciones gráficas.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management (Salir rompiendo el techo de vidrio. Las mujeres en la administración)*. Ginebra: OIT.

