

# MANUAL DE CAPACITACIÓN DE EMPODERAMIENTO PARA EMPRESARIOS



La Alianza Mundial para Estufas Limpias es una asociación público-privada auspiciada por la Fundación de las Naciones Unidas, que busca salvar vidas, mejorar los medios de vida, empoderar a las mujeres y proteger el medio ambiente mediante la creación de un floreciente mercado mundial de soluciones para la cocción limpia y eficiente en el hogar. El objetivo de la Alianza de llegar a los 100 en 2020, busca lograr que 100 millones hogares adopten estufas y combustibles más limpios y más eficientes para el año 2020. La Alianza trabaja con sus socios públicos, privados y sin fines de lucro para ayudar a superar las barreras de mercado que actualmente impiden la producción, distribución y uso de estufas y combustibles limpios en los países en desarrollo.

Las mejores prácticas y herramientas para lograr la participación de las mujeres y abordar las cuestiones de género se pueden encontrar en la Guía de Recursos de la Alianza sobre La adopción de escala de soluciones de cocción limpia a través del empoderamiento de la mujer (Scaling Adoption of Clean Cooking Solutions through Women's Empowerment).



CRÉDITO: THE PARADIGM PROJECT



CRÉDITO: SOLAR SISTER



CRÉDITO: MELINDA MARQUIS, THE VISIONARIA NETWORK

# MANUAL DE CAPACITACIÓN DE EMPODERAMIENTO PARA EMPRESARIOS

El financiamiento de este manual fue realizado con el generoso aporte del Ministerio de Asuntos Exteriores (MAE) de Finlandia.



**MINISTRY FOR FOREIGN  
AFFAIRS OF FINLAND**

Las opiniones expresadas en este documento son las de los autores y no necesariamente representa la opinión del Ministerio de Asuntos Exteriores MAE de Finlandia.

© 2015

### **Genevieve Smith - Autora principal**

Genevieve Smith se especializa en la investigación y el análisis de los problemas relacionados con el género y las oportunidades en el sector de energía en el hogar. La Sra. Smith ha asesorado a la Alianza Mundial para Estufas Limpias en género y mercados durante años, y es investigadora y co-autora principal de La adopción de escala de soluciones de estufas limpias a través del empoderamiento de la mujer: una guía de recursos (Scaling Adoption of Clean Cooking Solutions through Women's Empowerment). Ha trabajado en varios países de América Latina y Asia. Actualmente es directora de The Visionaria Network, especializada en liderazgo y capacitaciones sobre empoderamiento de organismos gubernamentales, así como en el desarrollo de capacidades organizativas para apoyar a mujeres y niñas.

### **Anita Shankar - Autora principal**

La Dra. Anita Shankar es una antropóloga médica con más de veinte años de experiencia en investigaciones en salud pública y programas centrados en el empoderamiento de la mujer y la salud materno infantil. Sus investigaciones abarcan numerosos países del mundo donde ha vivido o trabajado, como Nepal, India, Indonesia y Kenia. Su investigación actual se centra en el impacto de la capacitación sobre empoderamiento de organismos gubernamentales en mujeres de bajos recursos. Recientemente completó un estudio para evaluar la importancia de involucrar a las mujeres en la cadena de valor de las estufas limpias que documenta cómo afecta la capacitación sobre empoderamiento de un organismo gubernamental en la capacidad empresarial y la adopción de estufas.

## **Desarrollo de la formación empresarial - GVEP Internacional**

GVEP (Global Village Energy Partnership) Internacional trabaja con empresas locales de países en desarrollo para aumentar el acceso a la energía moderna y mejorar la calidad de vida de millones de personas. GVEP cree firmemente que las empresas ofrecen las mejores soluciones en muchos casos, y tiene como objetivo proporcionar servicios profesionales de alta calidad para apoyar el crecimiento del sector privado.

### **Colaboradores**

Cindy Cordova | Consultora, The Visionaria Network

Corinne Hart | Directora de Programas de Género y Humanitarias, La Alianza Mundial para Estufas Limpias

Paola Saldivias | Consultora

Paul Spurzem | Consultor, The Visionaria Network

Rachel Mahmud | Asociada de Género, La Alianza Mundial para Estufas Limpias

### **Reconocimientos**

El Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios recibió las contribuciones de muchas personas. Radha Muthiah, Leslie Cordes, Jen Tweddell, y Stephanie Valdez de la Alianza Mundial para Estufas Limpias proporcionaron ediciones importantes. Los siguientes expertos proporcionaron aportes valiosos: Jade Gray (IDEO.org), Johanna Matchocha (Evaluent), Jessica Alderman (Envirofit), Mary Alice Onyura (ESVAK), Mabel Isolio (ENERGIA), and Svati Bhogle (ENERGIA). We would like to give special thanks to GIZ Peru, Alicia Castro Rivera (GIZ Peru), y el equipo de The Visionaria Network.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

¿Qué es este Manual y quién debería usarlo?.....	i
¿Por qué se desarrolló este Manual?.....	iii
¿Cómo se desarrolló el Manual?.....	ix
¿Cómo utilizar el Manual?.....	xi
Limitaciones del Manual.....	xii
Guía de las competencias centrales.....	xiii

## PARTE 1: PLAN DE DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS (HCD)

El plan de HCD de acompañamiento guía a los instructores a través del proceso de preparación de un enfoque para una capacitación personalizada utilizando principios de diseño centrado en las personas. Disponible para su descarga a [www.cleancookstoves.org](http://www.cleancookstoves.org).

Introducción y uso.....	1
-------------------------	---



### OÍR

1. ¿Quiénes son sus participantes?
2. Valorar las propuestas
3. Explorar las competencias centrales
4. Pensar métodos de enseñanza
5. Desarrollar su forma de pensar
  - Enseñar a guiar
  - Comprender el valor de tiempo
  - Revisar sus propias suposiciones y creencias limitantes
  - Aplicar una perspectiva de género
  - Ser positivo y no olvidarse de sonreír



### ENTREGAR

1. Los mejores procesos para implementar
2. Intercambiar de ideas: Desafíos y soluciones potenciales
3. Desarrollar su enfoque de supervisión
  - Herramienta: encuestas de capacitación
  - Herramienta: autoevaluación
4. Crear un sistema de apoyo
  - Mentores
  - Grupos de apoyo o grupos de pares
  - Espacios de encuentro y crecimiento continuo



### CREAR

1. Seleccionar sus actividades de capacitación
2. Desarrollar su capacitación
  - Seleccionar su plazo de capacitación
  - Acuerdos comunitarios
  - Adecuación del contexto
3. Preparar sus técnicas de capacitación
  - La hora del cuento
  - Oportunidades de intercambio de ideas
4. Concebir el “éxito”
  - Lluvia de ideas: ¿Qué significa “éxito”?
  - Prepararse para recibir opiniones
  - Fomentar la responsabilidad

## PARTE 2: ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y PLANES DE LECCIONES

### Sesión introductoria de la capacitación

Ejercicios para romper el hielo/presentación.....	8
Competencias centrales para empresarios.....	10
Setting the Stage: Sexo y género.....	16

### Fortalecimiento de habilidades - Esta sección de Negocios ahondará en los planes y las actividades a implementar con los participantes de las lecciones básicas financieras y de negocios

Introducción: Mi modelo de negocio.....	20
Tema 1: Marketing y atención al cliente.....	21
Tema 2: Marketing y atención al cliente.....	37
Tema 3: Planificación y administración financiera.....	43
Tema 4: Crecimiento y expansión de negocios.....	52

### Cómo encontrar su voz – La sección Empoderamiento explorará las técnicas y los ejercicios para ayudar a las personas a entenderse a sí mismas y qué es importante para ellas

Introducción al sección de empoderamiento.....	66
Tema 1: Desarrollo de la confianza en uno mismo.....	68
Tema 2: Comprensión de uno mismo.....	71
Tema 3: Comprensión de nuestras creencias centrales.....	79
Tema 4: Identificación y valoración de las fortalezas propias.....	87
Tema 5: Desarrollo de hábitos mentales positivos.....	88
Tema 6: Control del miedo y del riesgo.....	92
Tema 7: Conocernos a través de nuestros cuerpos.....	95

### Cómo avanzar – La sección de Liderazgo proporcionará herramientas y planes de lecciones para el desarrollo de habilidades de liderazgo y mejorar las competencias de liderazgo entre los participantes

Introducción al sección de liderazgo.....	100
Topic 1: Introducción al liderazgo.....	103
Topic 2: Establecimiento y desarrollo de visiones claras.....	106
Topic 3: Establecimiento de objetivos y actitud proactiva.....	114
Topic 4: Resolución de problemas.....	120
Topic 5: Comunicación.....	125
Topic 6: Plan de acción.....	132

### Reflexión: Seguimiento y apoyo posterior a la capacitación

### Glosario de términos

# ¿QUÉ ES ESTE MANUAL Y QUIÉN DEBERÍA USARLO?

Este Manual es para organizaciones que están trabajando actualmente o planean trabajar con mujeres empresarias para producir o apoyar el diseño de tecnologías de energía para el hogar, o que tendrán mujeres como agentes de ventas o empresarias en zonas rurales o urbanas para comercializar, distribuir o proporcionar servicios de pos venta de tecnologías de energía para el hogar.



## LA CADENA DE VALOR

Diseño

Manufactura

Distribución

Servicios de  
venta

El Manual de capacitación de empresarios empoderados ofrece seis días de técnicas de negocios, empoderamiento así como un programa y herramientas de capacitación de liderazgo que pueden ser implementados para brindar un respaldo mejor a las agentes de ventas y empresarias con las que trabaje. Se requiere que los organizadores hagan una planificación y preparación inteligentes con el fin de implementar con éxito esta capacitación. Los instructores y organizaciones que implementen este plan deben completar un Plan de Diseño centrado en las personas (DCP) (Parte 1 de este Manual), que le ayudará a preparar una capacitación exitosa y personalizada utilizando los materiales.

El Manual de capacitación de empresarios empoderados está diseñado para brindar asistencia a una organización y a sus instructores en el empoderamiento de mujeres microempresarias, pequeñas empresas y agentes de ventas que trabajen en toda la cadena de valor en el sector de energía para el hogar. Aunque el Manual ha sido desarrollado por la Alianza y está diseñado para empoderar a las mujeres a expandir la adopción de soluciones de cocción limpia a nivel mundial, tiene aplicabilidad en todo el sector de energías para el hogar.

Para este Manual, un empresario puede ser vagamente definido como una persona que busca aumentar sus ingresos a través de sus propias actividades empresariales.

Un **microempresario** no tiene empleados y opera solo. Los microempresarios suelen llenar la brecha entre una empresa enorme y los clientes remotos.

El **dueño de una empresa pequeña** puede hacer lo mismo, pero emplea entre una y cinco personas para la realización de sus negocios. Ambos tipos de empresarios agregan valor al proporcionar servicios que la empresa no puede hacer sola.

Un **agente de ventas** vende uno o varios productos específicos para una empresa a un precio designado y, potencialmente, recibe comisión por las ventas, así como un salario base o un salario completo.

El Manual utiliza el término *empresario* generalmente, en referencia a los dos microempresarios y a los propietarios de empresas pequeñas, así como a los agentes de ventas.



# ¿POR QUÉ SE DESARROLLÓ ESTE MANUAL?

**LA ALIANZA SE HA COMPROMETIDO A** ayudar a sus asociados para alcanzar la meta de 100 millones de hogares que adopten estufas y combustibles limpios y eficientes para el año 2020. La Alianza y sus socios reconocen las contribuciones que las mujeres hacen para alcanzar los objetivos en salud, medio ambiente, empoderamiento de las mujeres y sustento. Sin participación de las mujeres en toda la cadena de valor, es probable que los esfuerzos mundiales sean menos eficaces y se escalen con menos rapidez.

Este Manual es un componente de la estrategia general de género y empoderamiento de la Alianza para aprovechar mejor la capacidad de las mujeres en producir un impacto sobre las tasas de adopción de soluciones de cocción limpia. Esta estrategia general se basa en cinco pilares principales de actividades que fortalecerán los impactos de género y la adopción de escala a través de enfoques sensibles al género.

En septiembre de 2013, la Alianza lanzó la guía *Aumentando la Adopción de las Soluciones de Cocinas Limpias por Medio del Empoderamiento de las Mujeres: Una Guía de Recursos*. Esta guía de recursos es una herramienta para una amplia variedad de partes interesadas del sector, para aumentar su comprensión de por qué las mujeres son fundamentales para la adopción y el uso sostenido de estufas y combustibles limpios y de cómo garantizar que sean incluidas en cada segmento de la cadena de valor. Este Manual aprovecha una de las mejores prácticas universales y centrales en la Guía de recursos— para proporcionar capacitación inicial y permanente (incluyendo conocimientos sobre empoderamiento, liderazgo y negocios y habilidades técnicas) para las mujeres en la cadena de valor.

## Cinco pilares de la estrategia de género y empoderamiento de la Alianza

- I. Acumular pruebas y evaluar los enfoques
- II. Fortalecer la capacidad de las partes interesadas del sector
- III. Aumentar el acceso a financiamiento
- IV. Concientizar
- V. Establecer e influir en las políticas

## ¿Por qué el Manual se concentra en las mujeres microempresarias y propietarias de empresas pequeñas?

Las mujeres desempeñan un papel crítico en la ampliación de la adopción de estufas y combustibles limpios debido a su responsabilidad central en la cocina y la gestión de la energía en el hogar. Además de decidir si hay que utilizar productos limpios para cocinar, las mujeres pueden catalizar el mercado como microempresarias y propietarias de empresas pequeñas a través de la distribución y entrega de tecnologías de cocción limpia y de servicios de pos venta que contribuirán a la creación de un mercado mundial pujante. Las mujeres son idóneas para el desarrollo de relaciones con la comunidad y llevar a cabo actividades en el punto de venta, debido a sus propias experiencias de cocinar en sus hogares. Las mujeres pueden aprovechar sus redes existentes para promover la adopción de estas nuevas tecnologías y utilizar sus experiencias de primera mano en soluciones de marketing. En las zonas donde hay altos niveles de desigualdad de género, las agentes de ventas pueden llegar directamente a las mujeres que no pueden acceder fácilmente a ciudades o mercados.<sup>1</sup>

## ¿Por qué realizar capacitaciones relacionadas con el empoderamiento y el liderazgo basado en la capacidad de acción?

La capacitación que integra estrategias de liderazgo y conceptos de empoderamiento basados en la capacidad de acción tiene una inmensa oportunidad para fortalecer la capacidad y la eficacia de las mujeres empresarias. El empoderamiento basado en la capacidad de acción mejora la capacidad cognitiva del individuo para crear y concentrarse en sus metas, y las habilidades de liderazgo permiten la realización tangible de estos objetivos. La investigación sobre género y empoderamiento encargada por la Alianza ha demostrado la necesidad de fomentar el liderazgo y el empoderamiento basado en la capacidad de acción como un componente clave en la participación efectiva de las mujeres empresarias en la cadena de valor de la cocción limpia.

Este manual está destinado a apoyar a los socios que trabajan con las mujeres en la cadena de valor de la cocción limpia y puede ser un punto de partida para fomentar el empoderamiento de las mujeres y el apoyo a las mujeres empresarias. Sin embargo, no se incluyen consejos ni estrategias para la contratación de mujeres. Es una herramienta para que las organizaciones que ya están trabajando con mujeres mejoren la eficacia de empresarios y agentes que trabajan en toda la cadena de valor.

**¿Sabía que... ?** La evidencia sugiere que las empresas de energía más comunes dirigidas por mujeres de todo el mundo están produciendo y distribuyendo estufas.<sup>2, 3</sup>

1 Brush, C.; Greene, P., Kelley, D., Litovsky, Y. (2011). GEM 2010 women's report: Women entrepreneurship worldwide. Global Entrepreneurship Monitor.  
2 Bhogle, S. (2003). Rural women as agents of improved woodstove dissemination: A case-study in Huluvangala Village, Karnataka, India. *Energy for Sustainable Development VII* (3): 70-75.  
3 Njenga, B. (2001). Generating opportunities: case studies on energy and women. Upesi rural stoves project. United Nations Development Programme.

# ¿QUÉ SIGNIFICA EMPODERAMIENTO Y CAPACIDAD DE ACCIÓN?

Si bien hay muchas definiciones de empoderamiento, para nuestros propósitos la definición más relevante es que el empoderamiento es la capacidad de los individuos para crear y poner en práctica decisiones que afectan sus vidas. La noción de empoderamiento está fundamentalmente compuesta por dos componentes críticos y complementarios —los recursos y la capacidad de acción. Los recursos incluyen soportes extrínsecos tales como nuevas habilidades, oportunidades de disponibilidad, recursos financieros y educación. Capacidad de acción se refiere a estados psicológicos (a nivel individual) y está fuertemente ligado a la autoestima, sentido de control y poder o confianza en uno mismo. Capacidad de acción es la capacidad, condición o estado de actuar o de ejercer el poder que se centra en su capacidad de formular decisiones estratégicas y controlar los recursos y las decisiones que afectan los resultados importantes de la vida. En el caso de las mujeres empresarias:

1. Las mujeres necesitan *recursos* para apoyar su crecimiento y aprovechar las oportunidades para tener éxito y avanzar a nivel personal y económico.
2. Las mujeres necesitan tener la *capacidad de acción* para generar y actuar sobre las decisiones, incluyendo la posibilidad de controlar los recursos y las ganancias.

En conjunto, los recursos y la capacidad de acción constituyen capacidad, que es el potencial que tienen las personas para vivir la vida que quieren y lograr formas valiosas de “ser y hacer”.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Sen, A (1985) Commodities and Capabilities. Amsterdam & New York: North Holland.



CRÉDITO: NANCY HUGHES, STOVE TEAM INTERNATIONAL

## Resultados de investigaciones recientes sobre el impacto de la capacitación sobre empoderamiento de organismos gubernamentales en salud, desarrollo y bienestar

- **Mujeres urbanas y rurales de bajos recursos en Kenia** - La investigación encontró que después de cuatro meses, las mujeres que realizaron la capacitación sobre empoderamiento de organismos gubernamentales eran tres veces más propensas a informar mejoras en su condición económica, diez veces más propensas a informar mejoras en salud y 15 veces más propensas a informar mejoras en sus relaciones.
- **Mujeres que viven en barrios marginales de Mathare, Kenya** - después de la capacitación, las mujeres crearon dos grupos de ahorro. Después de 6 meses, el 90% de las mujeres informó que tenía una mejor capacidad para pagar el alquiler, cubrir los gastos de educación y ahorrar dinero.
- **Mujeres embarazadas y lactantes VIH positivas en India** - después de la capacitación, se conoció que las mujeres han mejorado la adherencia al ARV y mejoraron sus conductas saludables.
- **Mujeres dedicadas al trabajo sexual en India** - La investigación ha documentado aumentos sustanciales en la adherencia al ARV, una mayor cantidad de análisis de VIH, tuberculosis, diabetes, el 80% abrió cuentas de ahorro y después de un año casi el 25% de las mujeres tenían de forma independiente la capacidad de buscar otro empleo y dejar el trabajo sexual.



# La evidencia demuestra que esta capacitación puede aumentar las ventas y la satisfacción del cliente

La Alianza encargó dos estudios de investigación para poner a prueba esta capacitación sobre empoderamiento y liderazgo basada en la capacidad de acción para determinar qué tipo de impacto que puede tener en las mujeres empresarias, las ventas y en la adopción de soluciones de cocción. Esos estudios encontraron:

## Estudio sobre las estufas en Kenia<sup>5</sup>

- Las mujeres empresarias vendieron más de dos veces el número de estufas mejoradas que los hombres en general.
- Cuando se les da la capacitación para el empoderamiento basado en la capacidad de acción, los hombres y las mujeres fueron 2,7 veces más propensos a lograr altas ventas de estufas mejoradas que sus contrapartes que no recibieron la capacitación.
- Cuando las mujeres venden estufas mejoradas a otras mujeres, sus clientes informaron el uso de las estufas con mayor frecuencia, en forma consistente y correctamente.
- Las mujeres y los hombres que recibieron la capacitación para el empoderamiento basado en la capacidad de acción fueron dos veces más propensos a buscar oportunidades de ventas y continuar sus actividades empresariales cuando se enfrentaron con desafíos.

## Las mujeres como agentes de proyecto piloto de cambio en Bolivia<sup>6</sup>

- La capacitación sobre empoderamiento y liderazgo basados en la capacidad de acción produjo mujeres líderes de la comunidad más eficaces. Estas mujeres capacitadas pudieron superar desafíos, identificar nuevas formas de promocionar las estufas y expresaron más entusiasmo por su trabajo.
- Las mujeres bolivianas capacitadas pudieron promover más eficazmente estufas mejoradas en sus comunidades y mejorar la demanda de soluciones de cocción limpia.

## Programa empresarias de estufas en Nigeria (en marcha)<sup>7</sup>

- La rápida puesta en marcha y la actividad de ventas se logró a través de una capacitación sobre el empoderamiento basado en la capacidad de acción combinado con una capacitación empresarial basada en el empoderamiento para 92 nuevas empresarias de estufas que dio como resultado un promedio de uno a dos estufas vendidas por semana por los vendedores activos.



5 Johns Hopkins University, ESVAK, Envirofit

6 CEDESOL, Johns Hopkins University, The Visionaria Network

7 Envirofit, Johns Hopkins University, el Instituto de Empoderamiento

# ¿CÓMO SE DESARROLLÓ EL MANUAL?

El Manual fue desarrollado por The Visionaria Network y la Universidad Johns Hopkins, en colaboración con GVEP International. El desarrollo del Manual fue influenciado por lo siguiente:

- Los principios y conceptos del Diseño centrado en las personas (HCD), que incluyen el conjunto de herramientas Diseño centrado en las personas de IDEO (consulte [designkit.org](http://designkit.org) para obtener información y recursos adicionales)
- Ejercicios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Metodología de empoderamiento desarrollada por David Gershon y Gail Straub del Instituto de Empoderamiento
- Ejercicios de Educate!
- Experiencias de The Visionaria Network y GVEP International
- Entrevistas con informantes clave
- Evaluación de las técnicas y teorías comunes de capacitación empresarial y agente de ventas
- Pruebas y evaluaciones en campo que incluyen opiniones de participantes y asociados
- El material existente de The Visionaria Network y GVEP International



# ¿CÓMO UTILIZAR EL MANUAL?

El Manual tiene tres secciones:

**Parte 1: Creación de un plan de Diseño centrado en las personas (HCD)\*** para preparar y personalizar su capacitación usando principios de HCD

**Parte 2: Manual de capacitación** incluye módulos temáticos sobre negocios, empoderamiento y liderazgo (~50 horas de material)

**Parte 3: Paquete del participante\*** incluye actividades, hojas de trabajo y formularios de evaluación

Con el fin de aplicar eficazmente los módulos de la capacitación, el instructor debe dedicar un tiempo suficiente para la preparación. Mientras se está implementando la capacitación, debe haber un proceso continuo de reflexión y adaptación, según el contexto, capacidades y necesidades de los participantes.

Busque estos símbolos que aparecen en el Manual:

	Consejo
	Recuerde
	Adaptar/Personalizar
	Guía de recursos de mejores prácticas
	Importante

  
**GUÍA DE  
RECURSOS  
DE MEJORES  
PRÁCTICAS**

Cuando vea este, indica una mejor práctica de la Guía de recursos de la Alianza. Consulte la Guía de recursos o el sitio web de la Alianza para estudios de caso donde la gente ha aplicado este y otros consejos.

\* Tanto el Libro de ejercicios de HCD como el Paquete del participante son documentos separados que se pueden descargar en [www.cleancookstoves.org](http://www.cleancookstoves.org)

# LIMITACIONES DEL MANUAL

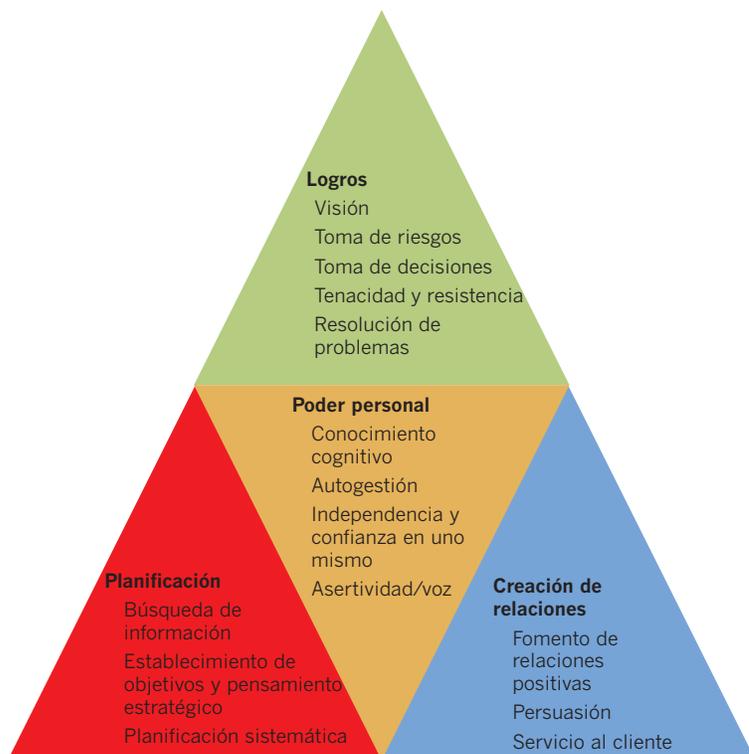
Una capacitación bien dada, una sola vez sobre negocios, empoderamiento y liderazgo en sí misma es poco probable que sea suficiente. La asistencia constante en los meses siguientes a la capacitación es vital para ayudar a los participantes a perfeccionar sus nuevas habilidades, desarrollar e implementar un plan de negocios sólido, mantener la capacidad de liderazgo que han aprendido y seguir reflexionando sobre su empoderamiento personal. El empoderamiento es diferente de otras capacitaciones en que se trata de crear las condiciones para un aprendizaje continuo. Reuniones periódicas con mentores de negocios calificados y otras mujeres líderes pueden ser una manera eficaz para proporcionar apoyo y desarrollo en curso.

Un mentor puede proporcionar asesoramiento técnico y personalizado, ayudar a establecer y alcanzar objetivos ambiciosos, proporcionar información de mercado y facilitar vínculos, promover el intercambio de conocimientos y cooperación, y ayudar a las empresarias a identificar y aprovechar las oportunidades de financiación. Las empresarias deben ser acompañadas de un mentor con quién puedan construir una fuerte relación de trabajo. Además de la tutoría individual, una capacitación adicional en grupo puede ser útil para reforzar y desarrollar estos conceptos más introductorios. Es fundamental que estas capacitaciones sobre negocios, empoderamiento y liderazgo se fortalezcan y reciban asistencia a través del tiempo con el fin de ser realmente eficaces.

La capacitación técnica también es importante. Este Manual no incluye una guía para la capacitación técnica ya que existe una amplia gama de diseños para soluciones de cocción limpia, y cualquier capacitación técnica deberá adaptarse a las necesidades específicas del grupo. Sin embargo, es fundamental que las organizaciones garanticen que las empresarias entiendan bien sus productos.

# GUÍA DE LAS COMPETENCIAS CENTRALES

Hemos identificado las *competencias centrales* necesarias para la empresaria empoderada. El Manual está diseñado para mejorar estas competencias centrales de una manera integral a través de planes de lecciones sobre negocios, empoderamiento y liderazgo, que se complementan entre sí.



COMPETENCIAS CENTRALES PARA LA EMPRESARIA EMPODERADA	
RACIMO	COMPETENCIA
Poder personal	Conocimiento cognitivo
	Autogestión
	Independencia y confianza en uno mismo
	Asertividad/voz
Creación de relaciones	Fomento de relaciones positivas
	Persuasión
	Servicio al cliente
Planificación	Búsqueda de información
	Establecimiento de objetivos y pensamiento estratégico
	Planificación sistemática
Logros	Visión
	Toma de riesgos
	Toma de decisiones
	Tenacidad y resistencia
	Resolución de problemas

## SOBRE

- Cambio el foco del control, desde fuera de uno mismo, hacia dentro de uno mismo
- Reconoce cómo los pensamientos que uno tiene afectan las propias acciones
- Puede identificar las creencias limitantes y crear nuevas creencias y reformular pensamientos para centrarse en objetivos

- Demuestra capacidad para comprender y manejar las emociones

- Busca la autonomía de las reglas o del control de los demás
- Sigue su propio parecer ante la oposición de los demás o ante la falta de éxito inmediato
- Expresa confianza en su propia capacidad para llevar a cabo tareas difíciles o enfrentar un desafío

- No se detiene frente a un obstáculo importante
- Se hace responsable del desempeño necesario para alcanzar las metas y los objetivos
- Articula las necesidades

- Tiene la capacidad de hablar y escuchar a los demás

- Tiene la capacidad de motivar e influenciar a los demás
- Utiliza estrategias deliberadas para influenciar o persuadir a los demás
- Utiliza a personas clave como agentes para alcanzar objetivos propios

- Mejora las relaciones con los clientes

- Busca información personalmente de los clientes, proveedores o competidores
- Realiza búsquedas personales sobre cómo proporcionar un producto o servicio
- Consulta a expertos para obtener asesoría técnica o de negocios

- Establece metas y objetivos que son personalmente significativos y desafiantes
- Articula diferentes metas claras y específicas a largo plazo
- Establece objetivos medibles a corto plazo

- Planifica la división de tareas extensas en subtareas sujetas a plazos
- Revisa los planes a la luz de las opiniones que recibe sobre el desempeño o cambios de circunstancias
- Conserva los registros financieros y los utiliza para la toma de decisiones de negocios
- Tiene un plan de negocios

- Formula visiones a largo plazo
- Articula visiones claras y específicas

- Calcula deliberadamente los riesgos y evalúa alternativas
- Toma medidas para reducir los riesgos o controlar sus resultados
- Se coloca a sí mismo en situaciones que implican un desafío o riesgo moderado

- Puede tomar medidas sobre planes y decisiones
- Evalúa críticamente la situación en curso y decide realizar cambios para mejorar

- Puede abordar y superar los desafíos en curso
- Puede reflexionar en el momento si se ha abordado un desafío con éxito

- Toma medidas repetidas o las modifica a una estrategia alternativa para enfrentar un desafío o superar un obstáculo



# PLAN DE DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS

PARTE 1  
MANUAL DE CAPACITACIÓN  
DE EMPODERAMIENTO PARA  
EMPRESARIOS

## ¿Qué es el Plan de HCD?



Tiempo  
recomendado: 1 día

Los tres pasos del Plan de HCD (Hear - OÍR, Create - CREAR, Design - ENTREGAR) los guiarán a ustedes —organizadores y ejecutores de la capacitación— en la preparación de una capacitación seria y personalizada utilizando los principios del Diseño centrado en las personas. El Diseño centrado en las personas consiste en poner a la gente en el centro de la forma en que proyectos, capacitaciones o planes están diseñados mediante el examen de sus necesidades, sueños y conductas. El Plan de HCD es un registro ordenado de sus respuestas a una variedad de preguntas e instrucciones, que le ayudará a desarrollar sus próximas capacitaciones. El resultado final del proceso del HCD es un plan de capacitación personalizado para sus participantes.



**OÍR,  
objetivos:**

- Comprender mejor las necesidades, los obstáculos y las limitaciones de sus alumnos, así como sus esperanzas y aspiraciones
- Desarrollar una mentalidad abierta para acercarse a la capacitación



**CREAR,  
objetivos:**

- Comprender cómo dar una capacitación que sea adecuada al contexto y a los participantes (formato, métodos, mentalidad)
- Desarrollar herramientas a utilizar en sus ejercicios de la capacitación



**ENTREGAR,  
objetivos:**

- Comprender mejor los procesos de implementación y estar preparado para superar los desafíos
- Desarrollar un enfoque para el seguimiento de los resultados y brindar asistencia a los participantes

\* Consultar a [designkit.org](http://designkit.org) (de [IDEO.org](http://IDEO.org)) para obtener información y recursos adicionales.

### ¿Por qué debe tomarse el tiempo?

El Manual ofrece una variedad de ejercicios (aunque no todos serán adecuados a todos los grupos de alumnos) y tendrá que adaptarlos. Las necesidades y preferencias de las mujeres difieren entre culturas, sociedades y comunidades. Una capacitación eficaz incorpora las preferencias de ellas y honra a sus necesidades. Los instructores deben anticipar las necesidades de ellas, escuchar con atención a sus participantes antes y durante todo el proceso, y estar dispuestos a responder y adaptarse con el fin de hacerlas participar de manera efectiva. El empoderamiento es un proceso particularmente personal y los instructores son en última instancia responsables de proporcionar un espacio para que las mujeres se empoderen a sí mismas.

El proceso de HCD es un proceso de planificación dirigido, necesario para crear una capacitación pertinente, personalizada y culturalmente apropiada que reciba información de las principales partes interesadas en el programa. Mediante la creación de un Plan de HCD, usted puede asegurarse de que ha explorado las necesidades de sus participantes, aclarado sus metas para la capacitación en función de sus necesidades y preferencias, visualizado su capacitación exitosa para poder reaccionar y reflexionar mejor sobre ella, y preparado fuertes procesos de capacitación y planes para después de la capacitación. Las organizaciones de capacitación, grandes y pequeñas, pueden obtener información valiosa a través del análisis de la observación directa y de las partes interesadas que este Plan de HCD requiere.

### ¿Cuándo?

El Plan de HCD debe llevarse a cabo antes de la capacitación (se recomienda una o dos semanas antes) porque una capacitación exitosa requiere preparación y personalización.

### ¿Quiénes?

Recomendamos que un líder de la organización ejecutora, un miembro del personal local y el instructor completen juntos el plan de HCD. Es ideal para incluir un miembro de la comunidad local de la audiencia objetivo.

**Utilice el Libro de ejercicios de HCD correspondiente para completar el Plan de HCD. Se encuentra disponible para su descarga en [www.cleancookstoves.org](http://www.cleancookstoves.org).**



Las participantes se preparan para realizar un taller sobre liderazgo con un juego para comenzar a conocerse e iniciar una lluvia de ideas para elaborar un acuerdo comunitario.  
(THE VISIONARIA NETWORK - Urubamba, Peru)

# ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

PARTE 2  
MANUAL DE CAPACITACIÓN  
DE EMPODERAMIENTO  
PARA EMPRESARIOS

## Tenga en cuenta:

1. **Viñetas vs. números:** En los planes de las lecciones, las cosas que están en viñetas son puntos para que los alumnos hablen; mientras que las cosas que se numeran son las instrucciones a implementar en una actividad o sesión.
2. **Materiales:** Asegúrese de que tiene los materiales adecuados para las capacitaciones.
3. **Folleto para los participantes:** Proporcione a los participantes el paquete del participante al comienzo de la capacitación. No todos los materiales se proporcionan en el paquete (por ejemplo, los estudios de casos).
4. **Estudios de casos:** Los estudios de casos no se encuentran en el paquete del participante, ya que requieren ser adaptados (es decir, hay que insertarles nombres, moneda, ubicación). El instructor puede leer en voz alta los estudios de casos o, si lo prefiere, hacer que los participantes lean en voz alta los estudios de casos o los lean para sí mismos; es aconsejable imprimir copias de los estudios de casos o poner los estudios de casos en un proyector.
5. **Empresarios existentes:** Si trabaja con participantes que ya son empresarios, pídale que traigan materiales de negocio relacionados con el curso. Considere la posibilidad de pedirles que lleven un producto que fabriquen o vendan.
6. **Notas:** Junto a cada título de la actividad de negocio hay letras que representan los siguientes tipos de participantes. Estas letras indican para quién es apropiada la actividad.

## Utilice estos puntos de conversación para introducir a los participantes en la capacitación:

### DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CAPACITACIÓN

¡Felicitaciones! Usted ha sido seleccionada para participar en este curso. Esta es una oportunidad única de servir a su comunidad de una manera significativa.

El propósito del Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios es equiparlas a ustedes (mujeres empresarias) con conocimientos, habilidades, confianza y capacidad para triunfar como empresaria en el sector de cocción limpia. La capacitación está diseñada para mejorar su capacidad de elaborar opciones estratégicas en el negocio y transferir esas opciones a las acciones y los resultados deseados. Esta capacitación se centra en mejorar las capacidades para que pueda convertirse en un agente de cambio social positivo por sí mismo y obtener el reconocimiento en la comunidad. La capacitación tendrá tres secciones:

- **Desarrollo de habilidades:** Capacitación de negocios —habilidades y conocimientos básicos de negocios
- **Cómo encontrar su voz:** Capacitación sobre empoderamiento —cómo fomentar la confianza en uno mismo, mientras se amplía la conciencia de uno mismo
- **Cómo avanzar:** Capacitación en liderazgo —aprovechamiento de nuestras capacidades empresariales y la conciencia de uno mismo y ponerlas en acción

Al final de esta capacitación, ustedes (las mujeres participantes) habrán aprendido nuevas habilidades que les ayudarán a convertirse en empresarios más eficaces.



#### RECUERDE

Esta capacitación es una herramienta de apoyo a las mujeres empresarias, y debe acompañarse con apoyo adicional (ver la Sección DCH para obtener más información sobre el apoyo a las mujeres empresarias).

# DESARROLLO DE HABILIDADES: NEGOCIOS

## Información general

El propósito de la capacitación de negocios es dar a los participantes, con diferentes niveles de experiencia en los negocios, el conocimiento básico y las herramientas necesarias para hacer que sus negocios tengan éxito. Está dirigido a empresarios que ya están activos en una cadena de suministros de estufas o combustibles, ayudándolos a pensar en qué significa ser un empresario eficaz y cómo pueden utilizar los principios de la iniciativa empresarial para mejorar sus actividades de negocios. Aprenderán las siguientes habilidades y empezarán a aplicarlas en su negocio:

1. Marketing
2. Atención al cliente
3. Costos y precios
4. Planificación financiera
5. Registros contables
6. Modelos de negocios
7. Planificación comercial

Al final de la sección de capacitación de negocios, los participantes habrán desarrollado la capacidad de escribir y poner en práctica un plan de negocios, y mejorar sus negocios con el transcurso del tiempo. Si bien esta formación proporcionará una buena base, conectarlos con mentores de negocios será importante al formular, implementar y adaptar sus planes de negocios y actividades comerciales.

## Cronograma propuesto de 2 días de ejercicios de negocios

Sesión	Día 1	Día 2
<b>Mañana A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sesión introductoria (50 minutos)</li> <li>» Competencias centrales para empresarios (135 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Servicio de posventa (30 minutos)</li> <li>» Cálculo de costos (30 minutos)</li> <li>» Precios parte 1 (75 minutos)</li> </ul>
<b>Descanso</b>		
<b>Mañana B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sexo y género (105 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Precios parte 2 (20 minutos)</li> <li>» Planificación financiera (75 minutos)</li> </ul>
<b>Almuerzo</b>		
<b>Tarde A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Introducción y descripción general a los negocios (10 minutos)</li> <li>» Mi modelo de negocio (30 minutos)</li> <li>» Habilidades de marketing parte 1 (100 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Administrar su dinero (60 minutos)</li> <li>» Registros contables (45 minutos)</li> <li>» Administración y crecimiento del negocio (45 minutos)</li> </ul>
<b>Descanso</b>		
<b>Tarde B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Habilidades de marketing parte 2 (100 minutos)</li> <li>» Atención al cliente (45 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Análisis FODA (45 minutos)</li> <li>» Revisión de la planificación del negocio (30 minutos)</li> <li>» Refuerzo y pasos siguientes en los negocios (45 minutos)</li> </ul>

**Nota:** Este es un programa intensivo de dos días, y tendrá que comenzar temprano (se recomienda a las 8 a.m.) para poder incluir todo. La sección de negocios tiene la mayoría de los materiales; por lo tanto, algunas de las actividades finales pueden ser pospuestas a un tercer día si fuera necesario. También tenga en cuenta que hay actividades adicionales “opcionales” no incluidas en el programa propuesto anteriormente. Si se incluyen las actividades opcionales, considere extender la capacitación sobre negocios a tres días.

# SESIÓN INTRODUCTORIA

## EJERCICIOS PARA ROMPER EL HIELO/PRESENTACIÓN



### Duración

 20 minutos

### Objetivos

1 Presentar los nombres y romper el hielo para la capacitación

### Materiales

2 Objetos que puedan lanzarse fácilmente (por ejemplo, bolas)

### Duración

 30 minutos

### Objetivos

1 Permitir que los participantes compartan lo que les gustaría aprender en la capacitación

2 Compartir los objetivos del instructor para la capacitación y crear un acuerdo comunitario

### Materiales

1 Marcadores

2 Rotafolio

**COMPETENCIA CENTRAL:** (1) Fomento de relaciones positivas

## Malabares con nombres

- Haga que los participantes formen un círculo. Antes de comenzar, haga que todos digan:
  - Su nombre
  - De dónde son
- Comience con un objeto pequeño, diga el nombre de una participante y lance el objeto hacia ella. Indique a la participante que diga un nombre y lance un objeto a esa persona.
- Introduzca otro objeto escogiendo una participante diferente, diciendo su nombre, y lance el segundo objeto hacia ella. Ambos objetos deben estar lanzándose al mismo tiempo mientras los participantes dicen los nombres de las personas y lanzan la pelota. Se debe nombrar a todas las participantes.



### SUGERENCIA

Haga que cada participante escriba su nombre en una tarjeta de identificación (gafetes), o tenga tarjetas preparadas de antemano.

## Objetivos compartidos y acuerdo comunitario

- Pregunte a cada uno de los participantes lo que esperan aprender y qué les gustaría aprender durante esta capacitación. Escriba esto en un rotafolio.
- Explique a los participantes cuáles son sus objetivos, como instructor, y explique el esquema y la estructura de la capacitación. Mencione las expectativas de los participantes y qué le gustaría aprender a usted como instructor. Explique a los participantes que van a tener tres secciones diferentes de capacitación: negocios, empoderamiento y liderazgo. Ellos completarán esta capacitación y crearán dos tipos de planes:

- **Plan de negocios:** Un plan de negocios es un documento preparado por alguien que tiene la intención de iniciar un negocio o por alguien que ya tiene un negocio. Se brinda una descripción completa del negocio y sus metas en un período de tiempo (por ejemplo, de uno a cinco años). Un plan de negocios es como un mapa que muestra hacia dónde pretende ir el negocio y cómo llegar hasta esa meta.
- **Plan de acción personal:** Un plan de acción personal es una guía para el logro de sus propios objetivos y los pasos a seguir; este plan puede adaptarse para su vida y para su negocio.

- Asegúrese de que los participantes comprendan que se trata de un proceso y que

necesitan participar y comprometidos durante toda la capacitación con el fin de obtener el máximo provecho para ellos y sus negocios.

4. Indique a los participantes que le gustaría crear un Acuerdo comunitario y trabajar con ellos para hacer uno (ver la sección DCH “Método: Acuerdo comunitario”).



#### ADAPTAR

Utilice una diapositiva preparada para dar un breve esbozo de la capacitación, incluyendo: (1) Programa/cronograma, (2) duración, y (3) metas para la capacitación.



#### SUGERENCIA

Escriba la versión final del acuerdo comunitario una vez que el grupo lo haya elaborado y péguelo con cinta adhesiva en la pared donde la gente pueda verlo.



#### SUGERENCIA

Haga que los participantes contesten una preencuesta para obtener información sobre ellos y puedan expresar sus deseos y expectativas.

#### Algunas ideas para crear un espacio de aprendizaje:

- » Disponga de un espacio designado (pared, pizarra de anuncios) o un rotafolio como “banco de pensamientos/preguntas/comentarios”. Coloque notas adhesivas en el espacio designado, y anime a los participantes a escribir las preguntas o los pensamientos que surjan a lo largo de la sesión. Cuando el tiempo lo permita, vuelva a este espacio y responda algunas preguntas.
- » Asigne a asistentes del aula para cada día. Ellos pueden ayudar con la preparación, limpieza, etc.



#### SUGERENCIA

Al final de cada día haga una verificación con los participantes mediante la revisión de metas y expectativas.

# EJERCICIO 1: COMPETENCIAS CENTRALES PARA EMPRESARIOS



## Duración

 60 minutos

## Grado de dificultad



## Objetivos

1 Explorar la conducta de los participantes ante la asunción de riesgos

2 Debatir las características personales inherentes a la asunción de riesgos y la iniciativa empresarial.

## Materiales

1 Un cubo o cesto de la basura

2 Tres objetos para lanzar (por ejemplo, pelotas)

3 Cinta de medir pequeña

4 Tiza

5 Dulces u otras recompensas para las puntuaciones de éxito (por ejemplo, cuadernos, libros de registro, bolígrafos)

6 Rotafolio

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Asunción de riesgos, (2) Toma de decisiones

## Ejercicio 1(a): Asunción de riesgos

1. Configure el salón. Coloque un cubo en el salón. A un metro de distancia del cubo, coloque una marca de tiza con el número "1" escrito en ella. A dos metros de distancia marque el número "2". A tres metros marque el número "3".
2. Prepare el rotafolio, colocando la plantilla con la hoja de puntuaciones en una página y la tabla de premios en otra (ambas se muestran más adelante).
3. Presente el ejercicio para motivar a los participantes como una oportunidad de ganar premios y probar su eficacia. Sin embargo, NO mencione todavía de qué trata el juego: isobre la asunción de riesgos!
4. Explique el juego de la siguiente manera:

■ Ustedes son participantes en una competencia de lanzamiento de pelotas donde se puede ganar, pero también perder premios. Cada una de ustedes tiene la posibilidad de lanzar una pelota en el cubo. Habrá tres rondas.

### Ronda 1: lanzamientos sin espectadores

5. Pídale a los participantes que salgan de la habitación. Luego invite a los participantes a que ingresen en la habitación uno a la vez para hacer los tres intentos (sin que lo vean los otros participantes). Antes de que el jugador haga sus intentos, tendrá que indicar las distancias desde donde hará sus intentos. El jugador también deberá indicar la cantidad de intentos exitosos que espera lograr (1, 2 o 3).
6. Anote los resultados en el rotafolio o una hoja de papel (por ejemplo, la hoja de puntuación siguiente). Asegúrese de que no sea visible para los participantes.

Nombre	Distancia elegida			Puntuación		
	Intento 1	Intento 2	Intento 3	Intento 1	Intento 2	Intento 3
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

### Ronda 2: lanzamientos con espectadores

7. Haga que los participantes regresen a la sala, y repita el juego para que cada una haga un intento, mientras las otras participantes observan. Al igual que en la primera ronda, cada participante deberá elegir la distancia desde la que le gustaría realizar los lanzamientos. Registre los resultados como en la primera ronda.

Nombre	Distancia elegida	Puntuación
1.		
2.		
3.		
4.		

### Ronda 3: lanzamientos para ganar premios

8. Anuncie que en esta ronda los jugadores pueden ganar premios y que cada uno tendrá una oportunidad para jugar. Dé a cada participante tres dulces. Para poder hacer un intento, cada jugador deberá pagar entregando sus tres dulces. O, si el jugador opta por no realizar ningún intento, podrá conservar sus dulces. Si el tiro del jugador no es exitoso, perderá sus dulces y no recibirá ningún premio. Un lanzamiento exitoso será recompensado con premios (ya sea dulces o algún otro premio que pueda ser apropiado, como cuadernos (los premios más grandes pueden valer más puntos de premio)). Cuando el lanzamiento se haga más lejos del cubo, mayor será la recompensa. Coloque la siguiente tabla de premios en el rotafolio o proyector (pero modifíquela para mostrar las cantidades apropiadas):

Distancia desde el cubo	Costos [Dulces]	Recompensa [Puntos de premio recompensa]
1	3	3 puntos (dulces)
2	3	4 puntos (por ejemplo, cintas para el cabello)
3	3	5 puntos (por ejemplo, cuaderno)

9. Invite a quienes deseen participar que lo hagan, con los demás observándolos, y registre sus puntuaciones como en la ronda 2. Asegúrese de que los participantes paguen antes de cada lanzamiento y no se olvide darles el premio que corresponda después.
10. Debata los resultados utilizando las siguientes preguntas inductivas:

- ¿Qué ronda fue la que más te gustó?
- ¿Por qué elegiste una cierta distancia en las rondas 1 y 2?
- ¿Te sentiste influenciado por la presencia de los demás en la ronda 2?
- ¿Por qué algunos participantes decidieron no participar en la ronda 3?

- ¿Cuál fue la diferencia en la ronda 3, al compararla con las rondas 1 y 2? ¿Te sentiste más cómodo asumiendo riesgos en la ronda 3, después de las dos primeras rondas?
- Durante la ronda 3, ¿la posible recompensa valió la pena el riesgo?
- Si hubiera habido hombres en el grupo, ¿ellos habrían asumido más o menos riesgos? ¿Por qué piensas eso?
- ¿Qué implicaría eso si su negocio compite con negocios dirigidos por hombres?
- ¿Qué aprendió del juego? ¿Pueden identificar situaciones en sus propias vidas que se relacionen con este ejercicio?

### Puntos de resumen:

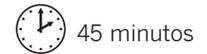
- ¿En qué se relaciona esto con el espíritu empresarial? Un empresario evalúa la situación, las posibilidades, los riesgos y los beneficios, y luego decide si algo vale la pena hacerse. Aunque todo el mundo se enfrenta a situaciones de riesgo en un momento u otro, hay que señalar que el éxito de un empresario depende de su capacidad para asumir riesgos calculados, moderados. En los negocios y en la vida, es evidente que no hay manera de evitar la asunción de riesgos. Cuando los empresarios asumen riesgos, descubren sus propias habilidades y se vuelven más capaces de controlar su propio futuro. Los empresarios se vuelven más seguros de sí mismos y tienen una actitud más positiva hacia la toma de riesgos porque tienen fe en sus propias capacidades y aceptan los riesgos como desafíos que requieren sus mejores esfuerzos para alcanzar las metas.
- Los empresarios son personas que toman riesgos calculados. Esto significa que asumen riesgos después de considerar o estimar la probabilidad de éxito o de fracaso. Ellos disfrutan la emoción de un desafío, pero no son jugadores. Evitan situaciones de alto riesgo porque quieren tener éxito. Les gustan los desafíos alcanzables. A los empresarios les gusta correr riesgos realistas porque quieren tener éxito, pero no son imprudentes.
- La comprensión de cómo y por qué asumir un riesgo es especialmente importante para las mujeres, que a menudo no quieren asumir riesgos, lo que significa que tienden a evitarlos. Los hombres son probablemente más propensos a asumir riesgos, aunque esto no significa necesariamente que serán más exitosos. La asunción de riesgos debe ser calculada, bien planificada y bien pensada.
- Los empresarios tienen una gran satisfacción en el cumplimiento de tareas difíciles pero realistas, aplicando sus propias habilidades. Por lo tanto, las situaciones de bajo riesgo y las de alto riesgo se evitan porque es probable que ofrezcan poca satisfacción en una u otra situación. En resumen, al empresario le gusta un desafío difícil, pero alcanzable.
- Aunque la asunción de riesgos es un estilo de comportamiento, la asunción de riesgos calculados es una habilidad que se puede aprender y mejorar. Los empresarios deben evaluar sus necesidades antes de decidir si van a asumir un riesgo.

- Algunas de las preguntas que hay que hacerse antes de participar en una decisión que requiera un riesgo incluyen las siguientes:
  - ¿El objetivo final vale la pena el riesgo que implica?
  - ¿Cuáles son los mayores obstáculos para el logro de la meta?
- En resumen, un empresario:
  - Evalúa la relación riesgo compensación;
  - Utiliza sus experiencias para estimar el riesgo;
  - Actúa de forma independiente de los demás.
  - Toma sus propias decisiones, pero también puede beneficiarse de los mentores y acepta consejos o la observación de los demás.

## Ejercicio 1(b): Competencias centrales para empresarios

1. Ahora que los participantes están familiarizados con la asunción de riesgos, pídeles que sugieran otras características empresariales que sean importantes para convertirse en un empresario exitoso. Escriba las sugerencias en el rotafolio. Diga a los participantes que ahora van a aprender sobre “competencias centrales” empresariales, que son las características o capacidades que importantes para adoptar como empresaria exitosa.
2. Lleve a cabo un estudio de caso de las actividades de una empresaria. Se proporciona un ejemplo después de este ejercicio. Pida a los participantes que lo lean y subrayen dónde creen que la empresaria está demostrando una competencia empresarial central.
3. Debata el estudio de caso con todo el grupo utilizando las siguientes preguntas:
  - ¿Qué competencias empresariales posee [Mujer 1]? ¿Y qué implican estas competencias?
  - ¿Sobre qué competencias empresariales tiene que trabajar [Mujer 1]?
  - ¿Cree usted que [Mujer 1] es una empresaria exitosa? Si no lo es, ¿por qué? Si lo es, ¿por qué?
4. Cuando se mencione cada competencia, vea si ya está escrita en el rotafolio. Si no, agréguela a la lista.
5. Al final de la discusión, entrégueles a los participantes la tabla de competencias centrales de “empresarios empoderados” y si es posible proyecte una diapositiva que muestre esa tabla.
6. Pídeles que hagan coincidir cada una de las competencias escritas en el rotafolio con las de la tabla. Permita que los participantes hagan preguntas si no entienden alguna de las competencias.

### Duración



### Grado de dificultad



### Objetivos

- 1 Anime a los participantes a identificar características empresariales personales importantes
- 2 Analice la prevalencia de estas competencias centrales en el grupo.

### Materiales

- 1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel y marcadores
- 2 Proyector



#### SUGERENCIA

Si alguno de los participantes no pueden leer, pídale a una o dos participantes que puedan leer lo hagan en voz alta para el resto del grupo.



ADAPTAR

## ESTUDIO DE CASO EJEMPLO: [MUJER 1] Y SU NEGOCIO

[Mujer 1] es una empresaria que vende estufas en [ciudad]. Antes de abrir este negocio, había trabajado como empleada de una tienda que vendía estufas. Adquirió experiencia en la venta de estos productos, estudió la situación actual del mercado y luego decidió emprender su propio negocio. Compartió su decisión con sus familiares y les pidió prestado algo de dinero como inversión inicial. Esto, combinado con sus propios ahorros, fue la inversión inicial suficiente para iniciar el negocio. Eligió un sitio muy adecuado para el negocio, donde muchos clientes potenciales pasan cuando viajan hacia y desde la zona. Organizó su tienda y trabaja con eficacia y eficiencia.

Además de asumir el riesgo de dejar su trabajo para iniciar su propio negocio, ella confía en poder tratar con clientes y proveedores. Es alegre, humilde y trabajadora por naturaleza. Esta actitud le permite atraer a los clientes.

Ella promueve su negocio usando diferentes métodos de publicidad, que incluyen entregar su tarjeta comercial a muchas personas. [Mujer 1] cree en la planificación antes de realizar algún movimiento relacionado con el negocio. Ella establece una meta clara y realista, y planifica para alcanzar esa meta.

[Mujer 1] también es conocida por su fuerte personalidad y su amplio conocimiento sobre la calidad de las estufas. Ella selecciona cuidadosamente a los proveedores y les aconseja que sean muy conscientes de su trabajo en la prestación de calidad. Para ella, los productos de calidad son los resultados del uso de materiales de calidad y de procesos de calidad.

[Mujer 1] es generosa con el dinero, y espera que otros también lo sean. Cuando ella quiere dar dinero a los miembros de su familia, ella simplemente lo toma de la caja de dinero en efectivo sin llevar un registro de la cantidad que saca. No recuerda cuánto dinero le dieron sus familiares para iniciar el negocio ni la cantidad de sus propios ahorros que utilizó para ello. Cuando compra y vende estufas, suele olvidarse de registrarlo.

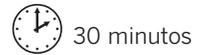


ADAPTAR

Si alguno de los participantes no pueden leer, pida a uno o dos participantes que pueden leer para leer con el resto del grupo

## Ejercicio 1(c): Competencias empresariales centrales, con género

### Duración



### Grado de dificultad



### Objetivos

1 Evaluar la forma en la que ellas aplican las competencias centrales en sus negocios y identificar sus debilidades

2 Debatir los vínculos entre competencias empresariales centrales y género

### Materiales

1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel de dibujo y marcadores

2 Proyector

1. Pídales a los participantes que formen grupos pequeños y analicen las competencias centrales del espíritu empresarial. Deben debatir cómo vienen aplicando estas competencias en sus negocios.
2. Para cada competencia y sus subcomponentes, deben elegir un ejemplo de cómo alguien en su grupo lo aplica a su negocio. Si esto no es posible, deben dar ejemplos de otros empresarios exitosos que conozcan.
3. Como grupo, analicen la lista de competencias y hablen sobre los diferentes ejemplos identificados por los grupos.
4. Al final, resumen cuántos ejemplos fueron sobre mujeres y cuántos sobre hombres.
5. Para los que fueron sobre hombres, pregúnteles si también se podrían haber aplicado a mujeres. Si fuera necesario, asegúrese de que los participantes entiendan que las características no son específicas de género: hombres y mujeres por igual pueden demostrarlas. Los participantes pueden confundir competencias masculinas y femeninas con las normas de género, roles y estereotipos. Esto será explorado un poco más en el próximo ejercicio.
6. Pregúnteles a los participantes si hay alguna competencia que tiene dificultades especiales al aplicarlas a sus negocios o a las relaciones con los clientes.
7. Identifique cómo la capacitación empresarial, sobre empoderamiento y liderazgo les ayudará a desarrollar las competencias que han mencionado como debilidades.

# EJERCICIO 2: SEXO Y GÉNERO



**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Conocimiento cognitivo

## Ejercicio 2(a): Sexo & género

### Duración

 60 minutos

### Grado de dificultad



### Objetivos

1 Debatir la diferencia entre sexo y género

2 Promocionar la idea de que los roles de género no son fijos: se pueden cambiar si la gente está dispuesta a cambiar

### Materiales

1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel de dibujo y marcadores

2 Tarjetas de color verde para cada participante y tarjetas de color amarillo para cada participante

1. Pida a los participantes que formen grupos pequeños. Explique:

- Cuando ven a un hombre o una mujer, ¿reconocen la diferencia? Escriba tres cosas para ayudar a reconocer la diferencia entre un hombre y una mujer.
- Ahora, ¿qué tipo de responsabilidades tiene cada uno y qué actividades realizan? Escriba un par de responsabilidades y actividades que un hombre tiene o hace y que una mujer tiene o hace.

2. Haga que cada grupo comparta sus respuestas con las del grupo más grande.

3. Pregúnteles a los participantes si conocen la diferencia entre sexo y género. Use las respuestas del grupo como base para explicar:

- Hombres y mujeres son un sexo diferente, lo cual significa que son biológicamente diferentes de manera que no se ven igual. Las características biológicas de ser hombre o mujer son determinadas genéticamente y no pueden cambiarse.
- Género se refiere a ideas y expectativas compartidas ampliamente que conciernen a hombres y mujeres. El género es un construido socialmente, lo cual significa que la sociedad atribuye ciertas expectativas y roles a cada uno de ellos en base a su sexo. En diferentes sociedades, los hombres y las mujeres tienen diferentes responsabilidades y llevan a cabo actividades diferentes.

4. Dé a cada participante dos tarjetas, una amarilla y una verde (por ejemplo). Explíqueles que el color amarillo representará "sexo", mientras que el verde representará al "género".

5. Lea en voz alta las siguientes afirmaciones, y pida a los participantes que levanten el color correspondiente que responda a si piensan que es un rol biológico, o relativo al sexo (S), o se trata de un rol cultural, o relativo al de género (G).

6. Guíe un diálogo sobre las respuestas para cada afirmación.

- Las mujeres pueden quedar embarazadas. (S)
- Las mujeres son responsables del hogar y los hijos. (G)
- Los hombres tienen el pelo corto, las mujeres tienen el pelo largo. (G)
- En [país], muchas mujeres ganan menos que los hombres. (G)
- Las mujeres amamantan. (S)
- Las mujeres suelen ser comerciantes o contadoras en algunos países, pero en otros países a estos trabajos los hacen siempre los hombres. (G)
- Los hombres suelen tener una voz más grave que las mujeres, por ejemplo, cuando cantan o hacen discursos públicos. (S)

7. Hablen sobre:

- ¿Cuáles son las principales diferencias entre hombres y mujeres?
- ¿Cuáles están relacionadas con su sexo (biológicas) y cuáles están relacionadas con su género (sociales, culturales)?

8. Finalice el ejercicio con los siguientes puntos clave:

- Hay diferencias biológicas y sociales entre hombres y mujeres. El sexo se refiere a las diferencias biológicas entre mujeres y hombres que son universales y no cambian (se determinan genéticamente). El género se refiere a las diferencias y a las relaciones sociales entre los sexos que son aprendidas, cambian con el tiempo y pueden variar ampliamente dentro y entre las sociedades.
- Por lo general hay valores, normas y estereotipos de género —expectativas sobre lo que los hombres y las mujeres deberían querer hacer y sobre lo que son capaces de hacer.
- Los roles de género se aprenden y pueden variar ampliamente dentro y entre culturas en función de los factores socioeconómicos, de edad, educación, etnia y religión.
  - Cada cultura tiene normas basadas en el género acerca de lo que es un comportamiento adecuado y cuáles son las actividades adecuadas.
  - Los roles de género son las distintas responsabilidades de mujeres y hombres en una cultura o lugar determinados, o las diferentes tareas que llevan a cabo mujeres y hombres.
- Los roles de género pueden cambiar y lo hacen rápidamente, si la gente quiere o si su situación cambia.

## Ejercicio 2(b): Debate sobre género y negocios

1. Haga que los participantes formen grupos de tres. Explique:

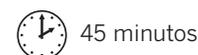
- Imagínense que ustedes van a establecer un negocio con estufas o combustibles, como un equipo.
- Cada equipo debe optar por configurar y ejecutar este negocio imaginario ya sea como mujeres o como hombres.
- ¿Cuál es el negocio de su equipo? ¿Todos quieren ser mujeres o quieren ser hombres?
  - Recuerde, elegir una respuesta por grupo.
- Presente cinco puntos clave sobre los beneficios de operar su negocio según el género elegido.

2. Permita que un representante de cada grupo comparta sus motivos con todos.

3. Escriba los puntos clave para hombres o mujeres en el rotafolio o la pizarra.

4. Analice las respuestas de cada uno de los grupos para establecer similitudes y diferencias. Pregúnteles si todas las actividades son aplicables tanto a hombres y mujeres.

### Duración



### Grado de dificultad



### Objetivos

1 Identificar las cuestiones de género que afectan a las mujeres y a los hombres de negocio

2 Crear una lista de estrategias para abordar las cuestiones de género identificadas en los negocios

### Materiales

1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel de dibujo y marcadores

5. Para las que no sean aplicables a hombres y mujeres, pregunte al grupo:
  - ¿No es aplicable debido a su género (normas, roles o estereotipos que causan restricciones) o al sexo (limitaciones físicas o biológicas)?
  - ¿Qué oportunidades o limitaciones produce esto?
  - ¿Qué estrategias podrían ayudar a lidiar con esas oportunidades/limitaciones?
  
6. Concluya con los puntos siguientes:
  - Tanto hombres como mujeres pueden tener éxito en los negocios.
  - Muchos beneficios y desafíos pueden aplicarse tanto a hombres y mujeres.
  - Donde existen oportunidades o limitaciones diferentes, existen estrategias que pueden ayudar a lidiar con ellas. A veces las limitaciones están relacionadas con el género. Esas restricciones no están necesariamente escritas en piedra.
  - Esta capacitación se centrará en las necesidades y oportunidades específicas de las mujeres empresarias.



#### ADAPTAR

Puede resultar mejor que asigne a algunos equipos a ser hombres o a ser mujeres, si todos los grupos quieren ser unos u otras para tener un poco de diversidad.

### Hablen sobre: Estufas, género y negocios

1. Pregúnteles a los participantes:
  - ¿Cuáles son sus negocios reales relacionados con estufas o combustible?
  - ¿Las mujeres o los hombres suelen involucrarse en negocios de estufas o combustible en su área?
    - ¿Qué tipo de actividades llevan a cabo las mujeres y los hombres en sus negocios con estufas o combustible?
    - Si son diferentes, ¿por qué?
  - ¿Cuáles son algunos de los beneficios de ser una mujer en un negocio con estufas o combustible?
  
2. Utilice ejemplos de la introducción del manual para reforzar a las mujeres por qué ellas son especialmente buenas para los negocios con estufas y combustibles (por ejemplo, las mujeres como cocineras comprenden las necesidades y los deseos de otras usuarias mujeres; las mujeres comprenden las necesidades de sus familias y prestan atención a la salud de los miembros de sus familias, y las mujeres pueden comunicarse bien con otras mujeres, especialmente en relación con productos para el hogar y pueden llegar a nuevos segmentos de consumidores).



#### SUGERENCIA

Si ya se ha realizado trabajo en grupos, pida que se formen grupos diferentes y que en esta ocasión otras personas hagan la presentación al grupo principal. No pierda de vista a quiénes han presentado al grupo principal, para que pueda asegurarse de que todos tomen su turno.

# EJERCICIO 3: INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SECCIÓN DE NEGOCIOS

**COMPETENCIA CENTRAL:** (1) Establecimiento de metas y pensamiento estratégico



## Duración

 10 minutos

## Grado de dificultad



## Objetivos

- 1 Introdur los temas de negocios que se tratarán en la capacitación
- 2 Explicar cómo estos temas son centrales para la comprensión y la creación de un plan de negocios.

## Materiales

Ninguno

1. Diga a los participantes que estarán explorando conceptos y actividades de negocios. La meta de la parte relacionada con los negocios de la capacitación es ayudarles a entender cómo tener y hacer crecer un negocio exitoso. La clave para el funcionamiento de un negocio exitoso y en crecimiento es tener un plan de negocios claro y exhaustivo. Al final de la sección, cada participante creará un plan de negocios. Pregúnteles a los participantes si saben qué es un plan de negocios y de qué está compuesto.

2. Use sus respuestas para explicar lo siguiente:

- Un plan de negocios es un documento preparado por alguien que tiene la intención de iniciar un negocio o por alguien que ya tiene un negocio. Se brinda una descripción completa del negocio y sus metas para un período de tiempo (por ejemplo, de uno a cinco años). Ayuda a mantener un registro de las diferentes piezas que componen un negocio exitoso. Un plan de negocios es como un mapa que muestra hacia dónde pretende ir el negocio y cómo llegará hasta esa meta.
- Vamos a explorar cuatro secciones de un plan de negocios, que incluyen:
  - Plan de marketing
  - Costos y precios
  - Plan financiero
  - Organización y administración
- Vamos a comenzar con una reflexión sobre modelos y metas de negocios, y luego analizaremos cada una de estas secciones, de a una a la vez. También aprenderemos otras habilidades que son importantes a medida que su negocio crezca o se desarrolle. Después de haber visto cada una de estas cuatro secciones, volveremos a ver los planes de negocios con más detalle.

3. Recuerde a los participantes que después de que desarrollen un plan de negocios, pasarán a otra sección de la capacitación centrada en el desarrollo individual y un plan de acción personal. Explíqueles que la sección sobre “empoderamiento” les ayudará a ganar más confianza y conocimientos para hacer crecer el negocio que vayan a iniciar o en el que participan.

## EJERCICIO 1: MODELO DE NEGOCIOS



**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Visión, (2) Establecimiento de metas y pensamiento estratégico

### Ejercicio 1(a): Introducción al modelo de negocios

#### Duración

30 minutos

#### Grado de dificultad



#### Objetivos

1 Comunicar conceptos de modelos de negocios y debatir los modelos de negocios de los participantes

#### Materiales

1 Hoja de cálculo con descripción general de un plan de negocios

2 Materiales de escritura

1. Para empezar, explique a los participantes que van a reflexionar sobre algunos hechos básicos de sus negocios o futuros negocios examinando sus modelos de negocio.

2. Explique:

- Un modelo de negocio describe los diversos aspectos, enfoques y valores que ofrece un negocio a uno o más segmentos de clientes en el lanzamiento o la administración de un negocio.
- Un modelo de negocio está formado por cuatro componentes clave:
  - **Objetivo del negocio:** Objetivos que pretende alcanzar el negocio a través de sus operaciones. Esto incluye obtención de ganancias, así como los objetivos sociales (por ejemplo, mejora de la salud de los usuarios de estufas, protección del medio ambiente al reducir el uso de combustible).
  - **Productos y servicios:** ¿Qué se va a vender en el negocio, y cómo se lo va a elaborar o conseguir?
  - **Demanda:** El grupo objetivo (para el o los productos y servicios) y sus características.
  - **Modelo de entrega:** Ventas o distribución, en colaboración con otros negocios o personas en el mercado.

3. Haga que los participantes respondan lo siguiente (debatir en parejas):

- ¿Cuál es el objetivo de mi negocio (ganancia)? ¿Cuáles son mis objetivos sociales?
- ¿Cuál es o cuáles son los productos o servicios que vendo? ¿Cómo puedo elaborar u obtener el o los productos o servicios?
- ¿Quién forman su grupo objetivo?
- ¿Cómo vendo o distribuyo (físicamente) mi o mis productos o servicios (por ejemplo, tengo un puesto de venta en un mercado local)?

4. Haga que cada participante complete su hoja de cálculo con la descripción general de su plan de negocios del paquete del participante.



Las mujeres pueden tener diferentes objetivos y metas generales para sus negocios que los hombres. Ellas pueden estar buscando algo que puedan hacer desde sus hogares o tiendas pequeñas, o complementar los ingresos de otras actividades, como la agricultura.

*La diversificación de las fuentes de ingresos es una forma en que las personas administran sus riesgos.*

# TEMA 1: MARKETING Y ATENCIÓN AL CLIENTE

## EJERCICIO 1: HABILIDADES DE MARKETING

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Búsqueda de información, (2) Persuasión

### Ejercicio 1(a): Introducción a las habilidades de marketing



1. Explique a los participantes:

- Para tener un negocio exitoso hay que satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes. ¿Cómo se pueden satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes y cómo los puede atraer para que compren sus productos en lugar de los de sus competidores?
- Ese proceso es lo que llamamos marketing: **Satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes para que compren sus productos o sus servicios.**
- Recuerden que una de las cosas más importantes para un negocio es vender los productos. Por lo tanto, el cliente se convierte en la persona más importante para el negocio.
- Para satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes, una empresa debe prestar atención a las 5 P —éstas le ayudarán a ser el mejor vendedor de un producto o de un servicio.

2. Pregunte si alguna de los participantes sabe qué representan las 5 P. Escríbalas en el rotafolio.
3. Si fuera posible, muestre la combinación de las 5 P de marketing (que están más adelante) en el proyector.
4. Analice los puntos de resumen y las actividades en las siguientes páginas para cada una de las 5 P, en el orden en que se presentan.



#### Duración

 170 minutos  
(incluye la duración de la actividad; no incluye actividades opcionales)

#### Grado de dificultad



#### Objetivos

- 1 Comunicar elementos básicos de marketing
- 2 Aumentar la conciencia y debatir la importancia de satisfacer las demandas de los clientes

#### Materiales

- 1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel de dibujo y marcadores
- 2 Proyector

## 1: PRODUCTO

### 1. Explique:

- Producto se refiere a lo que usted vende, e incluye todas las características, ventajas y beneficios que sus clientes puedan disfrutar debido a la compra de sus productos o servicios.
- Al realizar el marketing de su producto, es importante pensar en las características y beneficios claves que quieren o necesitan sus clientes. Recuerde que si a los clientes no les gustan sus productos, no van a comprarlos. Se trata de sus clientes y de las preferencias o necesidades de ellos.
- Como vendedor, usted tiene que conocer y creer en su producto. Sus primeras ventas deben ser a usted mismo. Después verá los beneficios en sus ventas.

### 2. Pida a los participantes que imaginen que han ido a una tienda que vende productos para la cocina (como utensilios de cocina). Pregúnteles qué les hace gustar algún artículo en particular de la tienda. Escriba sus sugerencias en el rotafolio. Cuando hayan terminado, asegúrese de que se haya incluido lo siguiente:

- » Tipo de material/calidad
- » Embalaje
- » Tamaños
- » Color/diseño/estilos
- » Servicio al cliente (por ejemplo, si un artículo más caro puede ser reparado)
- » Beneficios que aporta (por ejemplo, un cuchillo filoso facilita los cortes)

- Es el cliente quien tiene la clave para un negocio, por lo que es importante pensar en qué características y beneficios clave les resultaría atractivo a los clientes.
- Pregúnteles a los participantes qué tiene de atractivo su estufa o su combustible. Puede ser el aspecto físico o algo como los beneficios para la salud y de ahorro de tiempo que produce. Pídales que compartan con un compañero qué tiene de atractivo su producto.
- Recuerde informar a sus clientes por qué su producto es bueno para las necesidades y preferencias de ellos. Al realizar el marketing de su producto, asegúrese de hacer hincapié en las cosas que les interesan a sus clientes. Por ejemplo, algunos clientes pueden preocuparse más por el ahorro de tiempo que por el aspecto físico.

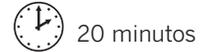


#### SUGERENCIA

Si trabaja con mujeres que producen estufas o combustible, explíqueles que es importante que entiendan las necesidades y preferencias de los clientes antes de hacer un producto. Los clientes pueden proporcionar una idea de la apariencia o del combustible de la estufa, que se puede brindar información al proceso de su diseño.

## Actividad (a): Un eslogan para mi estufa

Duración



1. Haga que los participantes formen grupos de dos o tres. Pídale a cada grupo que diseñe un eslogan breve (de no más de 20 palabras) junto con una imagen para comercializar una estufa. Pueden utilizar la estufa que ya venden, o usted puede proporcionarles la imagen de una estufa o de un combustible para publicitar.
2. Cuando los participantes hayan creado su eslogan, haga que cada grupo lo comparta.

**¿Qué es un eslogan?** Una frase corta y memorable que se utiliza en publicidad.



### SUGERENCIA

Publique más de un eslogan en la pared del salón, junto con otras cosas que se hagan durante la semana.

## 2: PERSONA

1. Explique la importancia que tiene comprender a sus clientes:
  - Es importante determinar a quiénes les está vendiendo su producto. ¿Quién es su grupo objetivo? Por ejemplo, su grupo objetivo puede ser mujeres y hombres, niñas y niños, adultos jóvenes, adultos, ancianos, personas de diferentes niveles de ingresos, etc.; tiendas, restaurantes, hoteles, etc.; o clientes con poco dinero, cantidad moderada de dinero, mucho dinero, etc.
  - Reducir su mercado objetivo puede ser importante, ya que eso le permitirá comunicarse más fácil con los clientes potenciales, y puede ser más barato o menos complicado servir a un objetivo más estrecho.
2. Pregúnteles a los participantes que piensen cuál es o cuál podría ser el grupo objetivo para su producto:
  - ¿Este grupo es el más adecuado? ¿Mi grupo objetivo está interesado en comprar mi producto? ¿Por qué están interesados en el producto?
  - Es importante saber que cuanto más aprenda sobre su grupo objetivo, podrá dirigirse más a las verdaderas necesidades de ellos, y tendrá más posibilidades de tener éxito.
3. Cuando se determine el grupo objetivo, hablen sobre los siguientes temas:
  - ¿Cuáles son las características de mi grupo objetivo? ¿Cuáles son los intereses de mi grupo objetivo?
  - ¿Cuál es la experiencia o la opinión sobre las estufas del grupo objetivo?
  - ¿Cuál es el mensaje que quiero comunicar al grupo objetivo?

## Duración

 30 minutos



## Actividad (b): Comercialización con un enfoque de género (opcional)

1. Pida a los participantes que busquen un compañero.
2. Tenga tres ejemplos de productos (por ejemplo, cepillo para el cabello, olla, radio).
3. Explique a los participantes que se les dirá el nombre de un producto y si el cliente potencial es un hombre o una mujer. A continuación, tendrá que lograr convencer a su compañero, en base a esta característica, de que compre el producto.
4. Pida a un participante que sea el primero.
5. Anuncie el nombre del producto. Deles 30 segundos para que piensen y 30 segundos para que convencen a sus compañeros.
6. Haga que los participantes cambien de rol, de manera que la persona que convence se convierta en el cliente potencial, y viceversa.
7. Repita el ejercicio para los tres productos, cambiando los géneros para que cada participante haga al menos una vez de hombre y una de mujer.

### Hablen sobre:

- ¿El mismo producto se promovió de forma diferente para un hombre que para una mujer?
- Los hombres y las mujeres tienen diferentes necesidades y preferencias. Pueden querer el mismo producto por diferentes razones. Es importante tener en cuenta estas preferencias y saber a quién dirige el marketing del producto.



### SUGERENCIA

Presente a este ejercicio como un juego. Utilice un reloj o cronómetro y dígalos a todas que a la cuenta de tres, tienen 30 segundos para pensar acerca de su caso. A continuación, utilice un cronómetro para contar 30 segundos para que ellos puedan convencer a su compañero.

## Duración

 20 minutos

## Actividad (c): Marketing de una estufa con un enfoque de género

1. Haga que cada participante disponga de cinco minutos para pensar en su producto de estufa y en la creación de dos listas. Una lista debe ser de los beneficios que las mujeres quieren del producto, y una lista debe ser de los beneficios que los hombres quieren del producto.
2. Pida a los participantes que busquen un compañero y compartan los resultados.

### Evaluación posterior

1. Haga que los participantes compartan con el grupo los beneficios que quieren los hombres y los beneficios que quieren las mujeres.
2. Haga que los participantes clasifiquen los beneficios enumerados a continuación según la importancia para las mujeres; que hagan lo mismo según la importancia para los hombres: Conveniencia; tiempo; dinero; seguridad.

### 3: PRECIO

1. Explique:

- La determinación correcta del precio de los productos es fundamental. Si los precios son demasiados bajos usted no obtendrá una ganancia, si son demasiado altos los clientes no querrán comprar. Si los precios son altos y no se pueden cambiar, hay algunas estrategias para hacer que la compra sea factible para sus clientes.
- Vamos a explorar más acerca de los precios y los beneficios más adelante en la capacitación. El ejercicio sobre los precios va a explorar más a fondo la importancia de la fijación de precios y de los diferentes métodos de fijación de precios.

2. Pregunte al grupo el precio por el que actualmente venden sus productos. ¿Cuántos productos venden cada mes? ¿Sabían cuánto dinero les queda para mantenerse a sí mismos después de sacar los costos?

3. Pregunte al grupo, independientemente del precio normal al que vende un producto o servicio, de qué otras formas puede atraer a los clientes con el precio. Utilice sus respuestas para comenzar a explicar descuentos, ofertas especiales y condiciones favorables de pago:

- Descuentos: Los clientes pueden ser atraídos ofreciendo descuentos. Por ejemplo:
  - Descuento por pago en efectivo: los clientes que paguen en efectivo pagan un precio más bajo que los que compren a crédito (préstamo).
  - Descuentos para grupos: los clientes de un grupo que paguen en efectivo por un cierto número de productos pagan un precio más bajo.
  - Descuento por cantidad: los clientes que compren a granel pagan menos por unidad.
- Ofertas especiales: Los clientes pueden ser atraídos por ofertas especiales, sobre todo si al poco tiempo dejan de estar disponibles. Aquí se debe jugar con el tiempo, como la realización de una oferta “exclusivamente tiempo limitado”. Por ejemplo:
  - Si usted compra una estufa la próxima semana, ¡obtendrá el valor de una semana de combustible de forma gratuita!
- Condiciones de pago favorables: Los clientes también se sentirán atraídos de comprarle a usted, si pueden pagarle en cuotas. Sin embargo, hay que tener cuidado al vender a crédito. Trate de limitarlo, tanto como sea posible, a los clientes dignos de confianza. Ayudar a los consumidores a tener un acceso a los productos mediante servicios financieros se estudiará en detalle más adelante, con más opciones y ejemplos.

4. Asegúrese de que los participantes entiendan que el objetivo no es necesariamente tener el precio más bajo. Las estufas pueden ser productos costosos, pero también tienen un gran valor a largo plazo en eficiencia, ahorro y seguridad.

### 4: PREDIO

1. Explique:

- El tercer elemento de marketing es el “predio” donde usted vende sus productos, básicamente, cómo hace que los productos estén disponibles para los clientes potenciales.



**GUÍA DE  
RECURSOS  
DE MEJORES  
PRÁCTICAS**

- La ubicación principal de su negocio podría no ser siempre muy accesible para los clientes o su mercado objetivo. Por ejemplo, si usted fabrica estufas, podría hacerlo en su casa, que está cerca de una fuente de arcilla. Pero este lugar podría no ser un buen sitio para que los clientes las vean y compren. En ese caso, tendrá que pensar adónde podría llevar las estufas para que los clientes las vean, quizás a un mercado cercano cada semana. Si usted vende productos a las mujeres en particular, ¿dónde suelen ir de compras y cuándo?
- También es posible distribuir los productos a los clientes a través de otras personas o de tiendas minoristas. Por ejemplo, usted puede vender a otras mujeres u hombres que, a su vez, les vendan a los usuarios finales.

2. Pregúnteles a los participantes dónde se encuentran ubicados actualmente sus negocios y cuáles son las ventajas y desventajas de esos lugares. Pregúnteles cómo podrían hacer sus productos más accesibles a sus clientes.



#### SUGERENCIA

Al analizar las 5 P, verá que hay una gran cantidad de información para darles a los participantes, de manera que trate de hacerlo lo más interactivo y visual posible. Considere usar un proyector para mostrar fotos de diferentes estufas o de lugares donde se venden estufas, y pida a los participantes que comenten si cada una muestra un buen ejemplo de marketing o no, y por qué.

## #5: PROMOCIÓN

1. Pida a los participantes que definan qué es una promoción. Use sus sugerencias para explicar qué es una promoción:

- Los empresarios suelen descuidar a esta “P”, ya que piensan que las promociones solo las realizan las grandes empresas. Sin embargo, cualquier negocio puede utilizar una promoción para atraer clientes!
- Con el fin de vender, debe promocionar sus productos y su negocio. Si los clientes no lo conocen y no saben qué vende, no le van a comprar.
- Promoción significa comunicar información a sus clientes acerca de su propio negocio para persuadirlos a comprar sus productos o servicios para estufas o combustible.
- **Características vs. beneficios:** Explique a los participantes que en una promoción pueden centrarse en la venta del beneficio de un producto o de una característica del producto. Una característica es una explicación objetiva del producto. Por ejemplo, la estufa eficiente utiliza menos combustible. Un beneficio del producto responde la pregunta, “¿qué recibo si compro este producto?”. Por ejemplo, una estufa eficiente ahorra tiempo y es conveniente. Los planes de promoción son más efectivos cuando se centran en el beneficio del producto para atraer clientes. Una vez que el cliente está interesado, los beneficios del producto pueden ayudar a completar una venta.

2. Pregúnteles a los participantes, ¿qué información necesita un empresario para comunicarles a los clientes? Escriba sus respuestas en el rotafolio. Cuando hayan terminado, proporcione

las opciones que no hayan expresado:

<i>Información sobre la empresa</i>	<i>Información sobre el producto</i>	<i>Información para atraer a los clientes</i>
Nombre	Tipo de estufa o combustible	Razones por las que deben comprar sus productos (por ejemplo, calidad, garantía, eficiencia, servicio de posventa)
Locación	Precio	
Horario de apertura	Calidad	

3. Pregúnteles a los participantes, ¿cómo hace un empresario para hablarles a los clientes sobre sus productos o servicios? Las respuestas deben incluir:

- » Recomendación personal
- » Publicidad en un periódico
- » Letreros
- » Anuncios en carteles
- » Reuniones de la comunidad local
- » Exhibidores
- » Publicidad en radio o TV
- » Cartas, volantes, folletos
- » Visita puerta a puerta
- » Presentación en el grupo religioso, grupo de ahorros, etc.

- Vender su producto a través de un grupo de mujeres o un grupo de ahorro es una manera estupenda de promocionar y vender productos. Usted conoce a los miembros de estos grupos y puede sentirse más tranquilo al venderles a ellos. También pueden pagar las estufas o el combustible de forma colectiva.
- Además, el método de recomendación personal es a menudo muy efectivo. Esto es porque la gente compra productos en los que pueden confiar, sobre todo en zonas rurales y periurbanas. Si una recomendación para un producto proviene de alguien a quien ya le tienen confianza o respeto, naturalmente habrá una inclinación a confiar en el producto y a querer comprarlo.



**GUÍA DE  
RECURSOS  
DE MEJORES  
PRÁCTICAS**

### Actividad (d): Promoción de su estufa (opcional)

**Duración**



45 minutos

1. Pregúnteles a los participantes cómo deberían promocionar su producto:

- **Costos:** ¿De cuánto dinero puede disponer para promocionar su producto (por ejemplo, un anuncio en un periódico podría ser demasiado caro para una pequeña empresa)?
- **Objetivos:** ¿Qué mensaje desea comunicarles a sus clientes (por ejemplo, si desea comunicar la calidad y los diseños de los artículos, entonces es mejor utilizar exhibidores en lugar de una publicidad en la radio)?

- **Grupo objetivo:** ¿A quiénes les quiere comunicar su mensaje (por ejemplo, si los clientes viven en una zona determinada de su ciudad, un anuncio en una radio nacional no llegaría al grupo objetivo correcto (además de ser costoso))?
- **Incentivos:** ¿Cómo pueden usarse clientes existentes para atraer a nuevos clientes? Considere la posibilidad de ofrecer una comisión a los clientes que refieren a nuevos clientes (un porcentaje de la venta final o un monto fijo), un descuento en futuras compras, otros productos, etc.

2. Haga que los participantes formen grupos pequeños y pídale que elaboren un plan para promocionar estufas eficientes. Podría darles un estudio de caso para debatir (a continuación se proporciona un ejemplo). Pídale que piensen acerca de:

- ¿Cómo promocionó sus estufas la empresaria del estudio de caso? ¿Ella describía los beneficios o las características del producto? Opcional: ¿Ella incluyó tanto técnicas *above the line* (sobre la línea) como *below the line* (debajo de la línea)?
- ¿En qué información se concentró y cómo la comunicó?
- ¿Qué otra información podía haber mencionado?
- ¿De qué otras formas podía haber comunicado información sobre sus estufas?
- ¿Usted haría lo mismo para promocionar sus estufas? ¿Qué información le gustaría brindar a sus clientes, y qué métodos elegiría?

## EJEMPLO DE ESTUDIO DE CASO SOBRE PROMOCIÓN

[Mujer 1] quiere promocionar sus estufas mejoradas [nombre de la estufa] en [ciudad]. No hay otras estufas mejoradas en la ciudad, por lo cual la gente no sabe demasiado sobre estufas. [Mujer 1] alquila en la ciudad un puesto en el mercado todos los sábados. Ella lleva una [nombre de la estufa] e instala una estufa tradicional de tres piedras. Luego empieza a hervir [maíz o arroz]. Ella enciende ambas estufas con leña y hierve [plato] por separado en cada estufa.

Ella exclama: “Observen, utilizando la [nombre de la estufa], dos trozos de leña arden durante más de tres horas y puede cocinarse [plato]. Hervir la misma cantidad ha necesitado más leña —diez trozos de leña— usando una estufa tradicional. La estufa mejorada es más económica que la tradicional de tres piedras por lo cual se ahorra combustible y se ahorra dinero. Y observen, ¡hay menos humo en la estufa [nombre de la estufa]! Es mejor para su salud y la de sus hijos”.

Después de la demostración, varios observadores se interesaron en la estufa [nombre de la estufa] y hacen preguntas. [Mujer 1] vende cinco estufas después de hacer la demostración.



ADAPTAR

# Ejercicio 1(b): Consolidación de habilidades de marketing

**Duración**



**Grado de dificultad**



**Objetivos**

- 1 Comunicar los elementos básicos de marketing
- 2 Aumentar la conciencia y debatir la importancia de satisfacer las demandas de los clientes

**Materiales**

- 1 Hojas del plan de marketing en el paquete del participante

1. Evaluación posterior: Explique lo siguiente y consulte el gráfico en forma de pastel de las 5 P (en primera parte del ejercicio):

- Las 5 P están todas interrelacionadas. Pueden ser vistas como partes de un pastel: si una parte es grande, entonces las otras serán más pequeñas, pero siempre forman un pastel juntas.
- Si quiere que la gente compre su producto, entonces debe controlar las 5 P.  
Ejemplo:
  - Si la calidad de su producto es muy buena, entonces su precio también puede ser alto.
  - Si la ubicación de su negocio está muy lejos de los clientes, entonces tendrá que hacer más esfuerzos para atraerlos (por ejemplo, mediante promociones).

2. Revise preguntándoles a los participantes cómo los roles de género podrían afectar a los elementos del plan de marketing. ¿Qué desventajas potencialmente enfrentan las mujeres en relación con los hombres? ¿Qué ventajas tienen las mujeres? ¿Cómo pueden las mujeres empresarias superar estas barreras y aprovechar al máximo sus ventajas?
3. Haga que los participantes completen la hoja del plan de marketing de la sección del plan de negocios en el paquete del participante, lo máximo que puedan.
4. Haga que dos o tres voluntarios compartan su plan de marketing con el grupo.
5. Concluya que es el vendedor o empresario quien tiene que crear la mezcla de marketing “perfecta” (es decir, el producto adecuado, al precio adecuado, en el lugar correcto y apoyado por la promoción adecuada en el momento adecuado) que será más exitoso que el de la competencia.



**SUGERENCIA**

Si hay algunas otras personas externas disponibles (por ejemplo, sus colegas, o personal del hotel) pídale que vayan y se unan al ejercicio como clientes potenciales y brinden sus propias reacciones a las técnicas de marketing.



**ADAPTAR**

Si los participantes pueden llevar uno de los productos que fabrican o venden (por ejemplo, revestimientos para estufas, estufas, bolsas de briquetas) pídale que hagan este ejercicio con sus propios productos. Como alternativa, puede proporcionarle a cada una un tipo de producto energético.

## LAS 5 P DEL MARKETING – RESUMEN DE EJEMPLOS PARA LOS PARTICIPANTES

### PRODUCTO



Una buena estufa satisface las necesidades y los deseos de sus clientes. Tenga en cuenta estos beneficios para decírselos a sus clientes cuando les venda estufas:

- » Calidad
- » Atractivo
- » Diseño
- » Por qué se destaca de las estufas tradicionales u otros productos o servicios disponibles
- » Combinación con combustible (si corresponde)
- » Ventajas en comparación con las estufas tradicionales
- » Garantía

### Preguntas clave:

- » ¿Mis productos o servicios para estufas o combustible son diferentes de otros que están disponibles? Si es así, ¿por qué?
- » ¿Cuál es el atractivo para mis clientes objetivo de mis productos o servicios para estufas o combustible?

### PERSONA



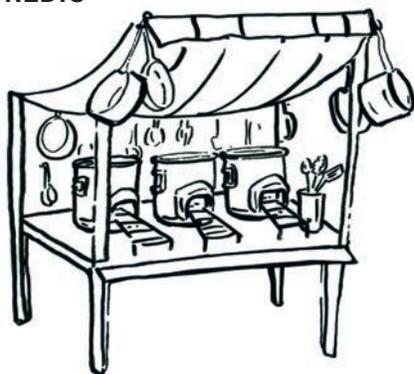
Es importante determinar su grupo objetivo. Una vez que lo haya hecho, tenga en cuenta lo siguiente:

- » Características
- » Intereses
- » Experiencias u opiniones sobre su producto o servicio

### Preguntas clave:

- » ¿Quiénes forman mi(s) grupo(s) objetivo(s) (por ejemplo, niños, adultos jóvenes, adultos, ancianos, gente rica, gente pobre, etc.; tiendas, restaurantes, hoteles, etc.; clientes con poco dinero, cantidad moderada de dinero, mucho dinero, etc.)?
- » ¿Cuáles son las características de mi(s) grupo(s) objetivo(s)?
- » ¿Por qué mi(s) grupo(s) objetivo(s) está(n) interesado(s) en comprar mi producto?
- » ¿Pueden acceder y pagar mi producto?
- » ¿Cuáles son los beneficios que debería destacarles a los hombres? ¿Cuáles son los beneficios que debería destacarles a las mujeres?

### PREDIO



Asegúrese de que sus productos sean accesibles para sus clientes. Tenga en cuenta:

- » Una buena ubicación del negocio resulta de fácil acceso para los clientes, limpia, segura, atractiva, claramente visible, y con un horario de apertura regular y conveniente
- » Una buena presentación de los productos (exhibidor)
- » Encuentre la mejor forma de distribuir su producto

**Preguntas clave:**

- » ¿Mis clientes pueden acceder fácilmente a mis productos para comprarlos?
- » ¿Los clientes pueden encontrar con facilidad mi negocio?
- » ¿El lugar es el adecuado para mis necesidades de negocio (por ejemplo, para fabricar, almacenar, exhibir los productos)?

**PRECIO**

Piense cómo hacer que el producto sea económicamente atractivo y asequible para sus clientes. Algunas estrategias incluyen:

- » Descuentos
- » Ofertas especiales por tiempo limitado
- » Condiciones favorables de pago (por ejemplo, planes de pago)

**Preguntas clave:**

- » ¿Sé lo que la gente estará dispuesta a pagar por mis productos/servicios?
- » ¿Qué tipo de plan de financiamiento al consumidor puedo ofrecer?
- » ¿Qué tipo de riesgo conlleva (para mí, para mis clientes)? ¿Es lógicamente factible ofrecerles financiamiento a mis clientes?
- » ¿Qué puedo hacer para reducir el riesgo para mí?

**PROMOCIÓN**

Promoción consiste en todas las actividades para atraer clientes para que compren su producto o servicios, por ejemplo:

- » Embalaje
- » Visitas a clientes potenciales
- » Uso de carteles
- » Promociones de ventas
- » Publicidad
- » Técnicas de ventas
- » Recomendación personal

**Preguntas clave:**

- » ¿Pongo en práctica formas de promocionar mis productos o servicios para estufas o combustibles? Si es así, ¿de qué forma?
- » ¿Cuáles son las formas más exitosas con las que he promocionado a mis estufas?
- » ¿Qué otras formas podría utilizar para promocionar mi producto?

# EJERCICIO 2: ATENCIÓN AL CLIENTE



## Duración

 45 minutos

## Grado de dificultad



## Objetivos

1 Presentar elementos importantes de atención al cliente

2 Aumentar la conciencia y debatir la importancia de satisfacer las demandas de los clientes

3 Pensar y debatir en forma adicional sobre “qué se debe hacer y qué no”.

## Materiales

1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel de dibujo y marcadores

2 Proyector

## COMPETENCIA CENTRAL: (1) Servicio al cliente

1. Explique a los participantes que tratar bien a los clientes es importante porque cuando usted le cae bien a los clientes y les gustan sus productos, pueden ayudarle a promocionarlos de boca en boca entre vecinos y amigos.
2. Proporcione a los participantes un estudio de caso por escrito sobre los impactos que tiene una mala atención al cliente. (Se proporciona un ejemplo en la página 35).
3. Pídale a los participantes que lo lean (de forma individual o en grupo) y piensen cuáles fueron los errores del empresario. Hable sobre el estudio de caso con el grupo completo utilizando las siguientes preguntas:
  - ¿Qué lección aprendemos de [Mujer 1]?
  - ¿Qué consejo le daría a [Mujer 1]?
  - Si usted estuviera en el lugar de [Mujer 1], ¿qué haría para mantener el negocio?
4. Pida a los participantes ¿Qué se debe hacer y qué no en la atención al cliente? Permita que los participantes mencionen qué se debe hacer y qué no, y que lo escriban en el rotafolio.
5. Observe la lista siguiente y compruebe qué mencionaron los participantes. Ofrezca pistas para ayudarlas a obtener la lista completa (por ejemplo, ¿qué debe hacer cuando alguien entra en su tienda?).

### Qué se debe hacer

- » Siempre saludar al cliente y preguntarle, “¿en qué puedo ayudarle?”.
- » Sea amable con todos los clientes, atiéndalos con una sonrisa. Learn to be a good listener; listen with understanding.
- » Si no le entiende, pídale al cliente que repita qué quiere.
- » Préstelos mucha atención a los clientes.
- » Deje que el cliente tenga la libertad de probar los productos que quiera comprar.
- » Acepte las objeciones del cliente en el proceso de venta, y responda con atención.
- » Hable menos y muestre más.
- » Vístase bien y de manera profesional.
- » Siempre trate de ser paciente, ya que algunos clientes son lentos en la toma de decisiones.
- » Mientras atiende a un cliente, recuerde saludar a los nuevos clientes que entren.
- » Ofrezca ayuda y servicios gratuitos (por ejemplo, revisiones de mantenimiento) a sus clientes.
- » Asesore a los clientes sobre cómo obtener el máximo rendimiento de su estufa, cómo usarla correctamente para lograr el máximo ahorro de combustible, y cómo cuidarla.
- » Agradezca a sus clientes por venir a su negocio, incluso si no compran.
- » Esté preparado para sustituir un producto defectuoso, si un cliente tiene problemas con una estufa que le vendió.

### Qué no debería hacer

- » No discutir con sus clientes.
- » No confundir a sus clientes presentándoles demasiados productos.
- » No forzar nunca a un cliente para que compre lo que no necesita.
- » No desanimarse si un cliente no acepta su precio. Por el contrario, mostrarle los beneficios de los productos o servicios.
- » No beber, fumar ni comer mientras atiende a sus clientes. Prestarles toda su atención.

6. (*Ejercicio opcional sobre el servicio al cliente y fuerza de voluntad*): Haga que los participantes completen la página en el paquete de participante en la que se dibujan qué harían al enfrentarse con dos escenarios diferentes.

### 7. Puntos de resumen

- La atención al cliente es la forma en que trata a sus clientes y la forma en que, a su vez, ellos se relacionan con usted y su negocio. Un negocio sólo puede crecer si el gerente se concentra en satisfacer las necesidades o los deseos del cliente.
- La venta de un producto requiere desarrollar y mantener la relación con los clientes. Es importante aprender qué es importante para el cliente con el fin de atender sus necesidades.
- Su supervivencia en un negocio dependerá de que sus clientes compartan comentarios positivos sobre sus productos y su negocio con los demás. Para asegurar esto, es importante que tenga en cuenta lo siguiente:
  - Los productos que ofrece deberían estar relacionados con los deseos y las necesidades de los clientes (por ejemplo, diseño, calidad, cantidad, formas, colores, tamaños y precios).
  - Si tiene empleados, deben tener una actitud positiva y querer satisfacer a los clientes. Los clientes necesitan confiar en que su empresa tiene los conocimientos necesarios para hacer un trabajo profesional.
- Sus políticas y reglas comerciales deben ser entendidas y seguidas por los empleados (por ejemplo, en la compra, entrega y almacenamiento). Desarrolle normas de atención al cliente con su personal y asegúrese de que sean consultadas con regularidad, incluso cuando usted no esté presente.
- Sus clientes, hombres y mujeres, deberían sentir que son tratados por igual en su negocio.
- Puede ofrecerles facilidades como crédito o la compra a plazos si usted puede permitirse el lujo, pero sólo si esto no le hace perder su negocio.
- Haga un esfuerzo para explicar y responder a todas las preguntas del cliente. Esto creará confianza en sus productos.
- Proporcione un buen servicio al cliente teniendo una personalidad y actitud agradables.
- Mantenga una buena reputación comercial en sus relaciones de negocios, por ejemplo, rara vez se queda sin inventario de productos o servicios.

Para terminar, mostrando caricaturas de atención al cliente en un proyector o carteles, ilustre la importancia que un cliente lo recomiende a otros.

### Cliente satisfecho y recomendación personal



Miranda/Alfonso/2015

### Cliente insatisfecho y recomendación personal



Miranda/Alfonso/2015

## ESTUDIO DE CASO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE EJEMPLO



ADAPTAR

En [ciudad 1] había una tienda llamada [nombre de la tienda] que vendía estufas. Cuando la tienda abrió sus puertas en 2005, se vendieron una gran cantidad de estufas y el negocio iba bien.

Sin embargo, el dueño de la tienda, [Mujer 1], tenía un problema. Ella cometió un gran error al pensar que los clientes venían a comprar sus productos independientemente de cómo los tratara. [Mujer 1] no trataba muy bien a sus clientes y no pensó que era su responsabilidad comercializar y vender sus estufas. Como resultado, muchos clientes se quejaron de la actitud de la dueña hacia ellos.

Por ejemplo, un día un cliente fue a la tienda de [Mujer 1] buscando una estufa. En la tienda el cliente tardó cierto tiempo tratando de decidirse cuál comprar. La impaciente [Mujer 1] le preguntó al cliente: “¿usted es un comprador o un ladrón?”.

En 2010, el negocio de [Mujer 1] comenzó a derrumbarse debido a una disminución de clientes y ventas. Además, durante ese tiempo un número creciente de tiendas comenzó a vender productos similares en [ciudad 1], y sí atendían bien a sus clientes. En lugar de investigar por qué los clientes dejaron de ir a su tienda, [Mujer 1] sólo se quejaba de que sus competidores le habían hecho brujería.

En 2011, [Mujer 1] se dio cuenta de que ya no tenía suficientes clientes que compraban sus estufas y de que tenía que cambiar algo. Decidió empezar a vender también linternas solares. Tomó un préstamo del banco para comprar el inventario nuevo. De todas maneras el negocio igual no iba bien, muchos clientes continuaron quejándose de la mala actitud y del mal servicio al cliente de [Mujer 1].

En 2012, [nombre de la tienda] fue clausurada por el banco porque no pudo pagar su préstamo. El banco confiscó los productos restantes para compensar el dinero que [Mujer 1] debía pagar. Así es como [Mujer 1] desapareció del mundo de los negocios.

# EJERCICIO 3: SERVICIO DE POSVENTA



## Duración



## Grado de dificultad



## Objetivos

1 Hable sobre las necesidades del servicio de posventa y practique el desarrollo de una estrategia eficaz de servicio de posventa

## Materiales

1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel de dibujo y marcadores

2 Proyector



**GUÍA DE RECURSOS DE MEJORES PRÁCTICAS**

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Servicio al cliente, (2) Búsqueda de información, (3) Desarrollo de relaciones positivas

1. Pregúnteles a los participantes: ¿Por qué creen que es importante brindar un servicio a los clientes después de la venta de un producto (por ejemplo, control de ingreso y trabajos de mantenimiento)?

2. Use las respuestas de los participantes como base y explique lo siguiente:

- Es importante asegurarse de que a sus clientes les gusta su producto. Los clientes suelen hablar con sus vecinos y amigos sobre productos nuevos, lo cual es una gran forma de ayudar a comercializar y promocionar su negocio, ¡y es gratis! Si a ellos no les gusta el producto o no pueden utilizarlo correctamente, por otro lado, pueden hablar mal de usted o de su producto, haciendo que sea difícil para el empresario venderle a otros clientes potenciales en el área.
- Si hay un buen servicio posventa, los clientes también pueden estar más dispuestos a comprar su producto, porque confiarán en usted como vendedor.

3. Pídales a los participantes que enumeren algunas formas en las que pueden ofrecer un servicio de posventa. Después de haber descrito algunas formas de ofrecer servicios de posventa, incluya las siguientes:

- **Su información de contacto:** Cuando usted hace una venta, brinde a los clientes su número de teléfono celular, y dígales que pueden llamarle si tienen alguna duda sobre el uso de la estufas o problemas de mantenimiento. Puede indicarles por teléfono cómo solucionar el problema de su producto o, si es posible, puede ir al domicilio del cliente y solucionar el problema.
- **La información de contacto del cliente:** También pídale información a sus clientes, que incluya su número de teléfono celular. Puede comunicarse con ellos cada dos meses y preguntarles si tienen algún problema o alguna duda.
- **Garantías:** Consulte a la compañía que le proporciona sus productos o para la cual trabaja, si ofrece garantías. Una garantía asegura que si el producto está roto, la empresa lo va a reparar o a reemplazar de forma gratuita. Si ofrecen garantías, obtenga los datos de la empresa, y asegúrese de que los clientes sepan que tienen garantías.

4. Pregúnteles a los participantes cuáles serían los desafíos de brindar un servicio de posventa (por ejemplo, no tener el tiempo o los recursos, o no tener un teléfono celular).

5. Haga que los participantes piensen en algunas soluciones. Termine enfatizando la importancia del servicio al cliente y del servicio de posventa. Explique cómo el servicio posventa es un tiempo bien empleado al revisar los beneficios que da tener clientes satisfechos.



**IMPORTANTE**

Asegúrese de que los participantes sepan que proveer asesoramiento y sustitución o reparación de productos defectuosos tiene un costo. Esto debe tenerse en cuenta al estimar los gastos generales del negocio si el participante ofrece un servicio de posventa o piensa hacerlo.

# TEMA 2: COSTOS Y PRECIOS

## EJERCICIO 1: CÁLCULO DE COSTOS

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Planificación sistemática, (2) Toma de decisiones

1. Pregúnteles a los participantes si saben cuánto dinero realmente llevan a sus hogares para sus familias cada mes como resultado de su negocio. ¿Saben cuánto dinero se llevan a casa por producto?

- Si no, hablen sobre la importancia de conocer esto con el fin de determinar el precio correcto del producto, tanto para el empresario como para el cliente. El precio puede ser adecuado para el cliente, pero si ellos como empresarios no ganan el dinero suficiente en cada producto, será difícil para ellos comprar productos adicionales del inventario y vender productos adicionales.
- Los beneficios adicionales por establecer correctamente el precio de una estufa (basado en los costos) incluyen tener fondos adicionales para expandir o mejorar su negocio y evitar situaciones en las que tiene clientes pero no productos para venderles.

2. Pídales a los participantes que piensen en qué gastan para producir o vender su producto (Si los participantes actualmente no trabajan en un determinado negocio, dídeles que imaginen una tienda de venta de artículos para el hogar).

- ¿Qué costos permanecen iguales o similares independientemente de cuánto venda?
- ¿Qué costos fluctúan con la cantidad que usted vende?

3. A medida que hagan sugerencias, escríbalas en un rotafolio (ponga los costos variables (los que cambian) en el lado izquierdo y los costos fijos (aquellos que no cambian) a la derecha).

4. Pregúnteles a los participantes: ¿por qué creen que he dividido los costos en dos tipos?

5. Cuando los participantes comprendan que hay dos tipos de costos en un negocio, etiquete las dos listas en la pizarra:

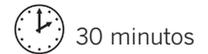
- **Costos variables:** Estos son sus gastos específicamente para producir o vender sus artículos (cambian según la cantidad de lo que usted produce o vende).
- **Costos fijos:** Estos son todos los gastos que no cambiarán con la cantidad de productos que usted venda. Estos costos suelen ser los que paga para hacer funcionar su negocio en general (no cambian mucho según la cantidad de lo que usted produce o vende).

6. Utilice los puntos siguientes para explicar las diferencias a los participantes:

- **Costos variables:** Los costos variables son los costos que forman parte del servicio o producto final que usted produce. Estos costos están directamente relacionados con la producción de un artículo. Los costos variables también se pueden dividir, específicamente en los siguientes:
  - De materiales: Estos son los costos de los materiales que se utilizan para producir un producto, o comprar un producto si usted es minorista, por ejemplo, el costo de una estufa.



### Duración



### Grado de dificultad



### Objetivos

1 Intercambiar experiencias relacionadas con el concepto de costo y compras

2 Introducir los elementos básicos de costos y por qué es importante el cálculo del costo

### Materiales

1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel de dibujo y marcadores

2 Proyector

- De trabajo: Se trata de su propio tiempo o los costos de cualquier empleado que tenga, incluyendo el tiempo de los agentes de venta asociados a la venta del producto.
- De entrega del producto: Este es el costo por distribuir o entregar físicamente un producto.

**Nota:** Los conceptos aplicados a 'productos' también se aplican a la venta de servicios (por ejemplo, servicios de posventa).

- **Costos Fijos:** Los costos fijos son todos los demás costos que tiene en su negocio, ya sea que venda o no estufas. Estos siguen siendo los mismos, independientemente de la cantidad de productos o servicios que fabrique o venda. Algunos ejemplos de costos fijos son:
  - Gastos para construir un puesto de ventas o alquilar un local; Mantenimiento y reparación de herramientas, máquinas, etc.; Transporte en general; Costos de promoción (por ejemplo, carteles, anuncios); Sueldos del personal; Impuestos anuales fijos; Electricidad de la tienda
- Hay también un tercer tipo de costo que hay que reconocer. Se trata de los costos de puesta en marcha: Costos de puesta en marcha: Los costos de puesta en marcha son los costos a los que solo se incurre una vez para iniciar el negocio. Algunos ejemplos de costos de puesta en marcha pueden ser:
  - Pago de inscripción del negocio; Pago para abrir una cuenta bancaria
- Es importante conocer los costos para que poder calcular cuánto se gasta en la producción y la venta de un producto o servicio.
- La fórmula para los costos de un negocio es: **Costos totales = Costos variables + Costos fijos**
- Si conoce sus costos, entonces podrá:
  - Establecer los precios de venta para poder atraer clientes o crear ofertas financieras atractivas.
  - Saber si está obteniendo una ganancia o una pérdida.
  - Ganancia = dinero que ingresa – dinero que sale
- Sea consciente de lo que le cuesta el dinero.

7. Haga que los participantes elijan una estufa o combustible que vendan y completen la sección "Costos variables" y la sección "Costos fijos" de la hoja de costos del paquete del participante, tanto como les sea posible. Luego hágalos calcular sus costos totales y los costos totales por unidad de producto.
8. Explique que llevar los registros contables es muy importante para realizar un seguimiento de los costos y ganancias a lo largo del tiempo. Esto se tratará en una sesión próxima de registros contables.



**SUGERENCIA**

Recuerde preguntarles siempre si han entendido lo que usted haya explicado. Hágalos preguntas para verificar si realmente fue así, como, "quisiera que me den un ejemplo de un costo variable". Podría pedirles a los participantes que continúen esta actividad con sus mentores de negocios después de la capacitación (si se fomenta y proporcionan mentores de negocios). Esto permitirá que reciban suficiente apoyo individual.



#### SUGERENCIA

Los conceptos que necesita explicarles a los participantes pueden resultarles difíciles de comprender. Asegúrese de preparar y darles varios ejemplos de la vida real, y pedirles que hablen de sus propias experiencias.

## Formas de administrar / reducir costos (Opcional)

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Planificación sistemática, (2) Resiliencia

1. Pregúnteles a los participantes: Ahora que han calculado los costos para hacer funcionar su negocio, ¿qué pueden hacer con esta información?
2. Siga preguntando para que surjan más ideas, y proporcione pistas hasta que sugieran administrar y reducir esos costos.
3. Antes de debatir cada punto, averigüe cuáles son sus sugerencias y desarróllelas.

#### ■ ¿Por qué deberían reducir sus costos?

- Para obtener más ganancias.
- Para poder reducir el precio de venta para que vayan a comprarles más clientes y de esa manera puedan competir mejor con la competencia.

#### ■ ¿Cómo pueden reducir sus costos?

- Reducir los costos de las materias primas:
  - Comprar material de buena calidad para tener menos material que no pueda ser utilizado debido a la mala calidad. Comprar materiales que no sean demasiado caros en relación con la calidad.
  - Comprar materiales en grandes cantidades para obtener un descuento del proveedor.
  - Reducir las fabricaciones de mala calidad, que deben ser desechadas o venderse a bajo precio.
- Reducir los costos de mano de obra
  - Trabajar por lo menos cinco días a tiempo completo por semana (= 20 días al mes).
  - Reducir el tiempo necesario para producir un artículo. Trabajar más rápido y más eficientemente, pero no a costa de reducir la calidad.
- Consolidar y planificar sus actividades
  - Reducir los costos de transporte de un artículo hasta un pueblo mediante el transporte de más productos al mismo tiempo.
- Reducir los costos fijos
  - Usar los artículos de escritorio (bolígrafo, papel, etc.) de manera eficiente.
  - Cuidar las herramientas; mantenerlas bien evitará que se arruinen.
- Reducir la cantidad del préstamo pendiente para tener que pagar menos intereses.



#### Duración



25 minutos

#### Grado de dificultad



#### Objetivos

- 1 Reforzar la importancia del monitorear los costos
- 2 comunicar estrategias para reducir costos.

#### Materiales

- 1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel de dibujo y marcadores



#### SUGERENCIA

Usted puede brindarles sugerencias adicionales a los participantes para reducir costos en base a su experiencia y al segmento de la cadena de valor en la que ellas trabajan. Integre estos elementos como quiera en la discusión.

# EJERCICIO 3: PRECIOS Y GANANCIAS



**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Planificación sistemática, (2) Toma de decisiones

## Objetivos:

- 1 Familiarizar a los participantes con la importancia que tiene la fijación de precios
- 2 Identificar los diferentes métodos de fijación de precios
- 3 Calcular las ganancias

## Materiales:

- 1 Una pizarra blanca y marcadores, o un caballete con papel de dibujo y marcadores

## Duración

 30 minutos

## Grado de dificultad



## Ejercicio 2(a): Introducción a precios

1. Explique:

■ ¿Recuerdan el ejercicio de marketing que analiza el precio de los productos (una de las “5 P”)? En esa sección de marketing nos concentramos principalmente en estrategias de fijación de precios para atraer a consumidores, como ofrecer descuentos, ofertas especiales u otras estrategias de pago. Ahora vamos a dar un paso atrás y pensar en el establecimiento de un precio estándar para nuestros productos, que incluya cómo fabricarlo y por qué es importante.

2. Pregúnteles a los participantes: ¿Qué es un precio? ¿Qué es fijar un precio? ¿Por qué es importante la fijación del precio?
3. Trate de obtener las respuestas de los participantes. Al final de la discusión puede brindarles las definiciones. Asegúrese de que todos entiendan la diferencia entre precio de costo y precio de venta.
  - a. Precio de costo: Cuánto le cuesta poder comprar o producir su producto o servicio.
  - b. Precio de venta: A cuánto vende su producto o servicio a los clientes.
  - c. El “margen de ganancias” es la diferencia entre precio de costo y precio de venta.

## Duración

 45 minutos

## Grado de dificultad



## Ejercicio 2(b): Fijación de precios

*No es relevante que los agentes de venta fijen los precios para la venta de bienes.*

1. Deje que los participantes hablen (en pequeños grupos): ¿Qué se necesita saber a la hora de fijar un precio?
2. Pídales resumir sus hallazgos para el resto del grupo. Asegúrese de que se hayan incluido:

- **Costos de producción:** ¿Cuánto se gastó en fabricar un producto (por ejemplo, materias primas, mano de obra) o preparándose para vender los productos (por ejemplo, almacenamiento, costos de transporte)? Esto debería cubrir tanto los costos variables como los costos fijos.
- **Margen de ganancias previsto:** ¿Cuánto quiere cobrar por encima del costo para obtener ganancias? El dinero que proviene de las ventas debe proporcionar una ganancia razonable para que pueda invertir en el crecimiento del negocio.
- **Competencia:** Es necesario conocer los precios de la competencia por el mismo producto o por uno similar. Esa información proviene de su investigación de mercado.
- **Grupo objetivo:** Es necesario saber qué clientes están dispuestos a pagar por su producto o servicio. Esta información también proviene de su investigación de mercado.

4. Explique los tres métodos de fijación de precios que suelen utilizarse:

■ **Método de relación costo y ganancia**

- La parte o porcentaje que se agrega a los costos de producción del producto o servicio para obtener el precio de venta se conoce como margen de ganancia.
- La mayoría de los empresarios tiene de 20 a 30% como margen de ganancia, pero también depende de lo que está sucediendo en el mercado.

Ejemplo: Fijación del precio de un nuevo par de zapatos [moneda]	
Costos de producción totales de los zapatos	300
Margen de ganancias 30% x [moneda] 300	90

- El precio que se ha calculado es el precio al que el empresario quiere vender su producto o servicio, pero puede que no sea el precio que pueda exigir. Eso dependerá de lo que realmente esté sucediendo en el mercado.

■ **Método comparativo**

- En este método, se compara el producto o servicio con otros del mercado. En función de la calidad y el precio de costo, puede fijarse un precio más económico, más elevado o exactamente el mismo precio que el de la competencia.

■ **Método lo que el mercado pueda pagar**

- Este método se basa en el concepto de oferta y demanda (necesidades y deseos).
- Por ejemplo, si la estufa no está disponible en el mercado, pero hay una demanda de la misma, entonces el precio podría ser mayor que el calculado con el método de relación entre costo y ganancia. O bien, si hay muchas estufas similares disponibles en el mercado, entonces el precio debe ser inferior al calculado con el método relación entre costo y ganancia. Pero nunca debe ser inferior al precio de costo, o producirá una pérdida!

5. Pregúnteles a los participantes: ¿Qué métodos de fijación de precios utilizan usted o sus colegas? ¿Qué método le gustaría usar?

6. Haga que los participantes completen la sección "Precio" en sus paquetes del participante.

7. Pregúnteles: ¿Cómo saben si el método de fijación de precios es ineficaz?
8. Explique que pueden saber cuándo el precio es ineficaz al comprobar los siguientes factores:

- Los precios pueden ser muy altos si:
  - Usted no alcanza su objetivo de ventas.
  - Pierde algunos pedidos grandes.
  - Las ventas de algunos de sus productos son bajas en comparación con otros productos.
  - Se acumulan las existencias.
  - Recibe quejas de los clientes.
- Los precios pueden ser muy bajos si:
  - Hay más pedidos de los que usted puede hacerse cargo.
  - Se queda sin inventario todo el tiempo.
  - Las ventas son buenas, pero las ganancias totales son bajas.
- La fijación incorrecta del precio afecta tanto el número de clientes que viene a comprar su producto como la situación financiera de su negocio.

### Duración

 20 minutos

### Grado de dificultad



### Objetivos

1 Practice calculating profit

### Materials

1 Participants profit worksheet

## Ejercicio 2(c): Cálculo de ganancias

1. Haga que los participantes completen su hoja de cálculo de ganancias, calculando sus ganancias actuales (tanto las ganancias por unidad como las ganancias totales).
2. Concluya con un resumen sobre fijación de precios de la siguiente manera:

- El precio que cobra deberá incluir:
  - Sus costos (fijos y variables).
  - Debe brindarle una ganancia razonable.
  - Debe ser competitivo.
  - No debe ser mayor que lo que el mercado quiere pagar por él.

**Para obtener más información y una actividad en los puntos “de equilibrio”** (el punto en el que su negocio se vuelve rentable), consulte el Apéndice del Manual en línea que contiene planes de lecciones adicionales. Encuentre la actividad “Cálculo del punto de equilibrio”.

**PAUSA!** Tómese un tiempo para repasar los conceptos aprendidos hasta ahora con los participantes. Revise cada sección y haga preguntas sobre algunas lecciones clave aprendidas. También haga preguntas sobre algunas áreas en las que los participantes puedan necesitar apoyo o alguna aclaración.

# TEMA 3: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

## EJERCICIO 1: PLANIFICACIÓN FINANCIERA

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Planificación sistemática, (2) Toma de decisiones

*Algunos aspectos pueden ser menos relevantes para los microempresarios y los agentes de venta, pero los principios de planificación financiera siguen siendo importantes.*

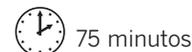
1. Pida a los participantes que vean la sección “Plan financiero” de la plantilla del plan de negocio de su paquete del participante. Dígalos que esta sesión les ayudará a comprender cómo hacer planes financieros para sus negocios y administrar sus finanzas de manera apropiada.
2. Pregúnteles a los participantes cuál es la diferencia entre capital circulante y capital de inversión. Use sus respuestas para explicar:

- **Capital circulante:** Es el saldo de efectivo que tiene su negocio para las operaciones diarias. Si es necesario comprar materiales o artículos o pagar a los trabajadores, se hará con el dinero del capital circulante. Cuando los clientes pagan lo que compran en efectivo, ese dinero se suma al capital circulante. Si se venden productos a crédito, se agota el capital circulante hasta que paguen sus deudas.
- **Capital de inversión:** Es el dinero necesario para realizar inversiones más grandes y a largo plazo en el negocio. Es posible que se desee comprar más equipos o ampliar las instalaciones (por ejemplo, un horno nuevo para secar los revestimientos de las estufas; una pequeña furgoneta para transporte de materias primas y entrega de productos). Es necesario planificar con antelación y asegúrese de que tendrá suficiente dinero para esta inversión, u obtener un capital de inversión específico de una fuente externa. Debería asegurarse de que cualquier inversión a largo plazo en el negocio permitirá generar más ganancias en el futuro. Entonces, se podrá devolver el capital de inversión una vez que se obtengan esas ganancias mayores.
- En su **hoja del plan financiero** debe especificar con cuánto capital circulante y capital de inversión cuenta actualmente y qué necesita para cumplir con sus planes de negocio.

3. Pregunte a los participantes si alguien ya hizo proyecciones de flujo de efectivo para su negocio y, de ser así, cuál fue su experiencia.
4. Pida a los participantes que miren la plantilla “flujo de efectivo” en su paquete del participante. Explique a los participantes qué es una declaración de flujo de efectivo: un registro del dinero que ingresa (flujo de ingreso) y dinero que sale (flujo de salida) para llevar la cuenta del saldo y las ganancias.
5. Entregue un ejercicio de estudio de caso sobre flujo de efectivo (ver el ejemplo a continuación) y pida que completen, en pares, la plantilla de proyección de flujo de efectivo de sus paquetes de participante para el estudio de caso, y luego respondan las dos preguntas sobre el caso, utilizando la plantilla de flujo de efectivo.
6. Analice las respuestas a este ejercicio. Use el rotafolio o proyector para mostrar cómo se debía haber completado la plantilla de proyección de flujo de efectivo y cómo se calcularon las respuestas.



### Duración



### Grado de dificultad



### Objetivos

- 1 Introdurir los conceptos de planificación financiera
- 2 Explicar la planificación financiera en el contexto de las actividades de negocio de los participantes y del instructor
- 3 Calcular el beneficio

### Materiales

- 1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel y marcadores
- 2 Proyector
- 3 Folletos que utilizarán los participantes: (1) Plantilla de proyección de flujo de efectivo, del plan de negocios, (2) Ejercicio de estudio de caso de flujo de efectivo

7. Utilice el estudio de caso para facilitar un debate más amplio sobre las fuentes de financiamiento de las empresas. Por ejemplo:

- ¿Dónde obtuvo [*Mujer 1*] el financiamiento de su negocio?
- ¿Qué otras opciones podría haber tenido si no hubiera tenido ningún ahorro?
- ¿Ella utilizó sus ahorros para capital circulante o para capital de inversión?
- ¿Qué tipo de inversiones a largo plazo podría pensar hacer en el futuro (por ejemplo, comprar una furgoneta pequeña para que transportar más existencias y reducir costos de transporte)?

8. Pida a cada participante que complete la Parte 3: “Plan financiero” del paquete de participante lo mejor que pueda. Recuerde a los participantes que está bien no poder completarlo ahora.



**SUGERENCIA**

Los mentores pueden ser muy valiosos en el seguimiento de los participantes y brindarles apoyo en la finalización de sus planes financieros, así como en el plan de negocio en general.



**SUGERENCIA**

Se proporciona un ejercicio de ejemplo para un distribuidor o minorista. Si los participantes son principalmente fabricantes, puede adaptarlo para que sea más relevante para su tipo de negocio.



**ADAPTAR**

## ESTUDIO DE CASO SOBRE FLUJO DE EFECTIVO DE EJEMPLO

[*Mujer 1*] ha decidido abrir un puesto en el mercado en [*ciudad 1*] para vender ropa usada. Debido a que es un negocio nuevo, ella no cuenta con dinero en efectivo en el negocio desde el principio. Por consiguiente, revisa sus ahorros personales y descubre que tiene [2000 moneda]. Decide a invertirlo en su nuevo negocio.

En enero, [*Mujer 1*] va a [*ciudad 2*] para comprarle existencias a un amigo que tiene ropa de buena calidad allá. Decide comprar 40 artículos diferentes a [30 moneda] cada uno, y paga [100 moneda] para el transporte de regreso a [*ciudad 1*].

Enero será el primer mes de operaciones de [*Mujer 1*], y ella piensa que sólo venderá 10 artículos a [50 moneda] cada uno. Sin embargo, espera que a partir de febrero podrá vender 20 artículos al mes ya que la gente para entonces conocerá su negocio.

Si sus expectativas son correctas, en marzo, [*Mujer 1*] tendrá que volver a [*ciudad 2*] a comprar más existencias. Comprará otros 40 artículos en marzo y otros 40 en mayo.

Cada mes, [*Mujer 1*] también tiene que pagar [50 moneda] de alquiler de su puesto en el mercado. Ella también quiere pagarse un salario, ya que necesitará dinero para usar fuera del negocio. Ella se pagará [200 moneda] por mes.

**PREGUNTAS SOBRE EL ESTUDIO DE CASO:** En base al plan de negocio de [Mujer 1], ¿cuánto dinero deberá tener en su negocio a principios de julio? ¿Podrá recuperar los ahorros que invirtió?

**RESPUESTA:** A principios de julio, [Mujer 1] tendrá [2100 monedas de efectivo] en el negocio. Teóricamente podría recuperar sus ahorros en ese momento, pero si lo hace no tendrá suficiente capital circulante para comprar nuevas existencias. Sin comprar nuevas existencias sólo tendrá 10 artículos más para vender.

**¿Le gustaría un plan de lecciones más avanzado sobre el acceso al financiamiento de un negocio?** Vea el Apéndice del Manual en línea que tiene planes de lecciones adicionales. Busque la actividad “Introducción al financiamiento de un negocio”.

## ¿Sabía que...?

### **Las mujeres empresarias pueden tener que enfrentar desafíos para acceder a préstamos o a capital.**

**Los desafíos incluyen:**

- » Las mujeres pueden tener menos conocimientos financieros y no querer arriesgarse, lo cual las hace reacias a pedir préstamos.
- » Las mujeres pueden estar en desventaja en mercados financieros, ya que suelen tener menos años de experiencia laboral, una posición de negociación inferior dentro del hogar, y menos control sobre sus ingresos, lo cual dificulta su capacidad para ahorrar dinero y desarrollar activos.
- » Derechos de propiedad discriminatorios pueden limitar la capacidad de las mujeres a usar una garantía para obtener créditos, y las mujeres pueden carecer de garantías suficientes para solicitar un préstamo.
- » Las mujeres también pueden recibir presión de los hombres de la familia para que entreguen sus ahorros en efectivo o los ingresos de un negocio.

**Las oportunidades o sugerencias incluyen:**

- » Animar a las mujeres a desarrollar redes o grupos en los que pueden apoyarse mutuamente para acceder a préstamos o a capitales.
- » Ofrecer capacitación y orientación para ayudarles a ganar confianza y obtener o administrar préstamos.
- » Recomendar que las mujeres se organicen en grupos o redes para acceder o pagar los préstamos de manera más eficiente.
- » Proporcionarles oportunidades de préstamos directamente para que accedan a los productos u ofrecerles productos inicialmente en micro consignaciones.
- » Una cuenta de ahorros o la participación en un grupo de ahorro pueden ayudar a conservar los ahorros destinados a una inversión fuera del alcance de otros miembros de la familia.

*Se pueden encontrar mejores prácticas adicionales para apoyar a las mujeres empresarias a tener acceso a financiamiento en la guía de recursos de la Alianza Adopción de escala de soluciones de cocción limpia a través del empoderamiento de la mujer: guía de recursos (Scaling Adoption of Clean Cooking Solutions through Women's Empowerment: A Resource Guide).*

# EJERCICIO 2: ADMINISTRACIÓN DEL DINERO\*



## Duración

 60 minutos

## Grado de dificultad



## Objetivos

1 Introdur el concepto de administración de su dinero

2 Introdur conceptos básicos de administración financiera para los negocios

## Materiales

1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel y marcadores

2 Proyector

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Planificación sistemática, (2) Toma de decisiones

1. Pregúnteles a los participantes: ¿Para qué necesitan dinero?
2. Haga que los participantes aporten respuestas relacionadas con gastos privados (por ejemplo, compra de alimentos para la familia, pago de la matrícula escolar) y los gastos de negocios (por ejemplo, compra de artículos o materias primas, transporte al mercado). Haga que los participantes escriban sus respuestas en notas adhesivas, y que las coloquen al azar en la pizarra.
3. Pregúnteles a los participantes: ¿Qué gastos son para su familia? ¿Qué gastos son para su negocio?
4. Reorganizar las notas escritas en dos columnas —“Monedero personal o familiar” y “Monedero del negocio”, según lo hayan indicado los participantes. Proporcione algunos ejemplos más para cada monedero.
5. Pregúnteles a los participantes: ¿Creen que debemos guardar el dinero para los gastos familiares separados del dinero del monedero del negocio? ¿Por qué?
6. Explique:
  - Es importante hacer una distinción entre el dinero que necesita para usted y su familia, y el dinero que necesita para su negocio. La mayoría de las pequeñas empresas tienen un problema con la combinación de las finanzas personales y empresariales. Por lo tanto, ustedes deben examinar y comprender cómo se gasta el dinero para hacer una clara distinción entre su “monedero personal” y su “monedero del negocio”.
7. Relacione la discusión con la igualdad de género preguntándoles a los participantes:
  - ¿Quién administra los ingresos del hogar en su familia (el esposo o la esposa)? ¿Quién puede hacerlo mejor? ¿Por qué? ¿Qué tipo de cambios le gustaría hacer en su hogar con respecto a quién toma las decisiones financieras? ¿Cómo se pueden hacer esos cambios?
8. Los participantes pueden concluir que un sexo es mejor en la administración de los ingresos para el hogar que el otro. Recuerde a los participantes que las habilidades se aprenden y pueden ser desarrolladas por cualquier persona, hombre o mujer. Los conocimientos y las habilidades de administración financiera y del dinero no están intrínsecamente relacionados con el sexo de una persona.



#### SUGERENCIA

Señale que ser responsable de la administración del dinero y decidir sobre pequeños gastos no significa necesariamente que la persona tiene el control sobre las decisiones financieras grandes. En muchos casos, las esposas tienen menos control financiero en general que sus maridos a pesar de que se encarguen del dinero de la familia.

9. Pregúnteles a los participantes: ¿Qué gastos pueden ocurrir en su negocio que usted podría no tener en cuenta de inmediato? Use sus respuestas para incluir los siguientes puntos:

- Los artículos que se desperdician (por ejemplo, materiales vencidos, materiales de baja calidad, equipamiento y tecnología inapropiados)
- Usado indebidamente o robado
- Diferencias entre compra de materias primas a granel (con descuentos) o en pequeñas cantidades
- Aumentos de precios (inflación) o disminuciones de precios (demasiada competencia)
- Cambios en la oferta y la demanda de artículos (por ejemplo, estacionales, regionales, tendencias)
- Cambios en la productividad (¿es posible producir más con los mismos o menos insumos?)
- Planificación insuficiente

10. Analice lo siguiente con el grupo: antes de pedir un préstamo, piensen con atención los siguientes asuntos o cuestiones:

- ¿Hacemos un uso adecuado de nuestros propios recursos (personales, familiares o grupales)?
  - ¿Tenemos ahorros bancarios o depósitos (individuales o grupales)?
  - ¿Tenemos acceso a préstamos informales de amigos y familiares?
  - ¿Podemos utilizar nuestra casa, terreno u otros activos como “seguridad” de garantía, o “aporte propio”?
  - ¿Nuestros socios comerciales o inversores contribuyen financieramente al negocio (acciones)?
  - ¿Tenemos ganancias o beneficios comerciales?
- ¿Tenemos acceso a fuentes externas como mujeres empresarias o grupos de generación de ingresos?
  - **Subvención:** dinero que se recibe como obsequio y no tiene que devolverse
  - **Préstamo:** cantidad de dinero que tiene que pagarse, por lo general con intereses, a bancos, instituciones microfinancieras, bancos comunales, prestamistas y otras fuentes

11. Explique las cuestiones a tener en cuenta aquí, que incluyen: garantías o avales; tasas de interés; plazo de amortización; retrasos en la tramitación del pedido de préstamo; y tiempo entre la aprobación y desembolso final (definiciones son en la página siguiente).



#### SUGERENCIA

Haga hincapié en la importancia de que los participantes busquen asesoramiento sobre estas cuestiones antes de pedir prestado dinero de canales informales (familia y prestamistas) y canales formales (préstamos bancarios).

#### 12. Explique:

- Al tomar un préstamo:
  - Hay que preguntarse: ¿Realmente necesito un préstamo o puedo movilizar mis propios recursos? Un préstamo es una deuda que siempre será una carga financiera para el negocio hasta que se pague. Si necesita un préstamo, tenga en cuenta los costos que están involucrados. Además de las tasas de interés, hay otros costos, como pago al solicitarlo, honorarios de administración del banco, y cambios en los tipos de cambio de la moneda local, que pueden aumentar el costo del préstamo en el transcurso del tiempo.
  - La obtención de un préstamo puede ser un proceso largo y difícil, sobre todo en las zonas rurales, y puede serlo aún más para las mujeres.

#### 13. En resumen:

- Muchos empresarios piensan que el acceso a un financiamiento es su mayor problema. En la práctica, esto puede ser cierto para muchos empresarios. Sin embargo, a menudo no es la falta de acceso a financiamiento, sino que lo más difícil es la administración de las finanzas. También es una de las razones más comunes del fracaso empresarial.
- Un empresario tiene que tener control sobre los flujos del “dinero que ingresa” y del “dinero que sale” de su negocio, de lo contrario no puede tener éxito.
- Diferencie entre “monedero privado o de la familia” y “monedero del negocio” y mantenga separados los dos monederos, de lo contrario habrá muchas posibilidades de que su negocio no tenga éxito.
- Ahora vamos a aprender sobre registros contables, una herramienta importante y práctica para administrar el dinero.

#### Definiciones

- **Garantía:** Promesa de una parte (el garante) de asumir la obligación de un prestatario si ese prestatario incumple.
- **Mora:** Incumplimiento de las condiciones de un préstamo.
- **Tasas de interés:** Importe cobrado, expresado como porcentaje de la cantidad del préstamo o de la cantidad que aún se adeuda de un préstamo, del prestador a un prestatario.
- **Período de devolución (reembolso):** Plazo para devolver la cantidad prestada.

# EJERCICIO 3: REGISTROS CONTABLES

## COMPETENCIA CENTRAL: (1) Planificación sistemática

1. Pregúnteles a los participantes cómo controlan el dinero en efectivo que ingresa y que sale de sus negocios. Trate de obtener una variedad de experiencias: algunas personas pueden mantener un registro usando sólo su memoria, mientras que otras pueden guardar recibos pero sin mantenerlos en un sistema de registro contable. Los propietarios de tiendas pequeñas pueden llevar un registro de todas las cosas que venden, o pueden llevar un registro de la cantidad comprada o vendida a crédito.
2. Haga que los participantes compartan sus respuestas a las siguientes preguntas (puede presentarlas utilizando el proyector):
  - a. ¿Qué es realizar un registro contable? ¿Por qué se llevan registros contables?
  - b. ¿Cómo se puede establecer un sistema de registros contables?
  - c. ¿Qué se va a querer saber sobre las finanzas de su negocio? ¿Qué tipo de registros contables debe llevar una pequeña empresa?
  - d. ¿Quién debe ser responsable de llevar los registros financieros?
3. Desarrolle sus respuestas, utilizando lo siguiente:

- El mantenimiento de toda la información escrita de su negocio se conoce como contabilidad o registro contable.
- Los registros contables se llevan para administrar mejor un negocio y planificar las actividades.
- Es necesario llevar suficientes registros contables para que sirvan para conocer lo siguiente:
  - ¿Cuál es la ganancia o pérdida del negocio?
  - ¿Cuál es el valor del negocio (todo el dinero que tiene el negocio)?
  - ¿En qué costos incurre?
  - ¿Cuánto dinero deben los clientes?
  - ¿Cuánto dinero se les debe a los proveedores (acreedores)?
  - ¿Qué fondos excedentes tiene el negocio para expandirse o realizar mejoras (por ejemplo, si hay suficiente dinero para comprar nuevas herramientas, construir o dar mantenimiento a las instalaciones, etc.)?
- Los registros contables son necesarios para ayudarle a tomar buenas decisiones de negocios. Por ejemplo, el estado financiero mostrará qué vino haciendo su negocio en el pasado, y se podrán utilizar estos datos en el proceso de planificación.

4. Usando el proyector, muestre a los participantes dibujos de registros contables (siguiente página).
5. Pregúnteles a los participantes qué registros llevan actualmente. Si continúa con este ejercicio, averigüe qué tipos de libros de registros contables llevan actualmente y cuáles son relevantes para ellas. De lo contrario, pregúnteles a los participantes si llevan suficientes registros contables como para conocer toda la información que necesitan sobre sus negocios.



## Duración

 45 minutos

## Grado de dificultad



## Objetivos

- 1 Presentar qué son los libros de registros contables y para qué se utilizan
- 2 Explicar la importancia del mantenimiento de registros contables en una pequeña empresa
- 3 Identificar qué registros deben conservarse para un (mini) negocio y cómo hacerlo
- 4 Realizar una práctica básica de registros contables

## Materiales

- 1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel y marcadores,
- 2 Proyector



### SUGERENCIA

Según dónde estén sus negocios, los participantes pueden tener ya algunos registros contables. Puede pedir que los traigan para compararlos con el grupo, y para hablar cómo podrían mejorarse.

## Ejemplos de dibujos de registros contables



### Duración

30 minutos

### Grado de dificultad



(A partir de aquí, el grado de dificultad aumenta)

1. Presente los diferentes tipos de libros de registros contables que sean relevantes para el grupo.
2. Deje en claro que los tipos de registros contables que se utilizarán dependen de la información que necesiten para el funcionamiento del negocio. Los registros que ellas hagan deben ser relevantes para las operaciones de sus negocios.
3. Ilustre mostrando en el proyector ejemplos de cada tipo de libro de registro contable y un recibo estándar (ver ejemplos en el paquete del participante).

- **Libro de caja:** En este libro se registran todas las operaciones diarias que impliquen pagos en efectivo y recibos. La información contenida en el libro de caja incluye:
  - Dinero en efectivo disponible; Compras en efectivo; Gastos diarios; Recibos del dinero en efectivo
  - Para contabilizar:
    - Cuando el dinero se saca = (-) RESTAR
    - Cuando el dinero ingresa = (+) SUMAR
- **Libro de ventas:** En este libro se registra toda la información sobre las ventas en efectivo (y a crédito si corresponde). El libro de ventas mostrará cómo están sus ventas, es decir, si crecen o bajan.
  - Siempre se debe saber cuánto le han pagado en efectivo y cuánto dinero queda (crédito) por cada producto que se vende, y debe registrarse esa información en el libro de ventas.
  - Si hay clientes que están pagando en cuotas o mediante otros tipos de estrategias de ingresos, hay que asegurarse de anotar esa información, cuánto han pagado, y cuándo terminarán de pagar.

- Si uno quiere, puede hacer un libro aparte para las personas que deben dinero. Esto podría denominarse “libro de deudores”, como para llevar un registro de las personas que están en deuda con usted.
- Se puede obtener la información para el libro de ventas de los recibos que se les entregan a los clientes. Hay que asegurarse de conservar una copia de todos los recibos y completar el libro de ventas al final de cada día o de cada semana.
- **Libro de crédito:** En este libro, se deben registrar todas las deudas que se tengan con los proveedores. Cuando se obtiene un préstamo o un crédito de alguien, entonces se tiene una deuda con esa persona.
  - Los acreedores son los proveedores a los que una empresa les debe dinero.
  - Es mejor mantener cada acreedor en una página diferente.

## Ejercicio (b): Estudio de caso de registros contables (Opcional)

Duración

 30 minutos

1. Presente a los participantes un estudio de caso de registros contables (ejemplo siguiente). Pídeles que discutan las siguientes preguntas: ¿Cuáles fueron las razones de que casi fracasase el negocio de [Mujer 1]? ¿Qué consejo le daría a ella para rescatar su negocio?

### ESTUDIO DE CASO DE MANTENIMIENTO DEL REGISTRO CONTABLE DE EJEMPLO

La siguiente historia es sobre el negocio de [Mujer 1], que vende estufas mejoradas. [Mujer 1] es la hija mayor de una empresaria exitosa de [pueblo], [madre]. [Madre] vende linternas solares. A los 20 años, su hija [Mujer 1] no quiso seguir estudiando. En cambio, quería emplearse a sí misma y ser como su madre, y vender productos energéticos eficientes. [Mujer 1] le preguntó a su madre si ella podría ayudarla dándole algo de dinero como capital para un negocio.

[Mujer 1] recibió [moneda 1.500,00] de [madre] para iniciar su propio negocio. Poco después de recibir el dinero, adquirió todos los insumos necesarios para iniciar un negocio con estufas en el pueblo cercano que estaba sufriendo una escasez de leña disponible localmente.

En un principio, el negocio iba bien, ya que el número de clientes era alto debido a la disposición de [Mujer 1] de proporcionar créditos. Pero, a los pocos meses las ventas fueron disminuyendo constantemente, y no se realizaron compras de nuevas existencias. La situación financiera de [Mujer 1] fue empeorando, por lo que decidió cerrar su negocio. Sin embargo, justo antes de cerrar, buscó el consejo de su madre. [Madre] visitó la tienda de su hija para observar las operaciones.

Después de una investigación exhaustiva, [madre] observó lo siguiente: extracción de fondos sin restricciones del negocio y pagos de cuotas sin recoger debido a la ausencia de una lista de pagos en el libro de ventas. Además, descubrió que [Mujer 1] era incapaz de calcular la ganancia de su negocio. Ella le explicó a su hija los errores que estaba cometiendo y le dijo cómo podía corregirlos. Con los consejos de su madre, [Mujer 1] pudo mantener abierto el negocio, y después de cierto tiempo comenzó a hacer buenas ganancias.



ADAPTAR

# TEMA 4: ADMINISTRACION Y CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

## EJERCICIO 1: ADMINISTRACION Y CRECIMIENTO DEL NEGOCIO



### Duración

 90 minutos

### Grado de dificultad



### Objetivos

1 Discuss business management and growth opportunities

2 Conduct business visualization

### Materials

1 Flip chart/whiteboard, markers

2 Optional relaxing music for visualization exercise

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Visión, (2) Establecimiento de metas y pensamiento estratégico

### Ejercicio 1(a): Administración y crecimiento del negocio

1. Haga que los participantes reflexionen sobre su modelo de negocio y las notas que tomaron al inicio de la sección de negocios. Recuerde que el modelo de negocio tiene cuatro partes: (1) objetivo del negocio; (2) productos o servicios; (3) demanda; y (4) modelo de entrega.

2. Dígales que ahora van a hablar sobre las opciones de crecimiento del negocio. Explique:

- Con el fin de ampliar un negocio, la primera opción es mantener el modelo de negocio actual, pero aumentar la escala de las operaciones (cambio de objetivo del negocio). Esto significa que se fabricará o venderá una mayor cantidad del mismo producto o servicio al mismo tipo de cliente.
- La segunda opción de ampliar el negocio es vender otros productos (cambiar los productos o servicios). Si actualmente no hay una gran demanda de estufas o la demanda fluctúa y le gustaría ganar una cantidad más estable de dinero, se puede considerar agregar otros productos a la canasta de bienes que vende, como cepillos de dientes u otros artículos para el hogar. Con la venta de bienes que la gente usa a diario o necesita reponer, usted puede alcanzar a hacer un ingreso más estable.
- En tercer lugar, se puede vender a un nuevo mercado de destino (cambio de la demanda). Recuerde asegurarse de que el marketing y la promoción para este nuevo grupo objetivo sean los adecuados.
- A veces tiene sentido asociarse con otras personas o empresas del mercado para aumentar las ventas o la distribución. Esto puede abrir nuevas opciones de modelos de entrega (cambio del modelo de entrega).

3. Explique a los participantes que ahora van a tener un poco de tiempo para reflexionar sobre sus metas de crecimiento a través de un ejercicio de visualización que les ayudará a enfocarse en sus pensamientos y en su modelo de negocio. Este es un ejemplo de un tipo de ejercicio que se llevará a cabo en los próximos días en la sección de empoderamiento.

4. Pida a los participantes que se pongan cómodos. Las personas pueden optar por sentarse o acostarse en el suelo, o sentarse en sus sillas. Lea el guión de la visualización (el guión sugerido más adelante), manteniendo una voz tranquila y relajada.

5. Después de leer el guión, tómese un minuto de silencio para dejar que las personas piensen sobre sus visiones.

6. Pida a los participantes que formen parejas y hablen lo que aprendieron (cinco minutos).

7. Una vez que se formó de nuevo el grupo, haga que algunas personas describan cómo fue para ellas este proceso y qué aprendieron.
8. Pida a los participantes que compartan con su pareja del ejercicio:
  - ¿Qué cualidades tiene para ser un buen empresario (por ejemplo, soy amable, conozco a mucha gente de la comunidad, etc.)?
  - ¿Qué cualidades necesito mejorar (por ejemplo, tomar más riesgos, practicar comunicarme con extraños, etc.)?
9. Haga que los participantes completen la Parte 4: Administrar su plan de negocio tanto como sea posible.



#### SUGERENCIA

Cuando los participantes están pensando en el crecimiento de sus negocios, asegúrese de que tengan en cuenta las lecciones sobre género del inicio de la capacitación. Anímeles a desafiar los estereotipos basados en el género, siempre que sea posible.

Sin embargo, algunos desafíos, como el transporte, pueden ser en realidad más difícil para las mujeres (falta de habilidad o conocimientos técnicos, no poseer un automóvil, etc.). ¿Cómo han trabajado las participantes con los hombres para superar el desafío del transporte?

### Guión: Visualización de mi negocio

- Tomen este tiempo para sentirse cómodos, y prepárense para relajarse. Poco a poco empiecen a relajar el cuerpo. Hagan una respiración profunda por la nariz, y liberen el aire lentamente por la boca.
- Sigán concentrándose en la respiración, inspirando lentamente por la nariz y exhalando por la boca.
- Continúen respirando profundamente, lentamente, y cómodamente, inspirando... y... exhalando...
- Sientan que sus músculos comienzan a relajarse. Están empezando a sentirse cómodos y relajados ya que sus músculos se aflojan y pesan.
- Sus manos y pies se van relajando cada vez más, a medida que olas de calor cubren su cuerpo. Ahora se sienten muy profundamente relajados y muy cómodos.
- En este estado de relajación, piensen cómo se vería su negocio ideal.
- Al tener esta visión de su negocio, imaginen que comienzan el día sintiéndose entusiasmadas por comenzar otro día en su negocio.
- Permítanse sentirse tranquilos, en paz y relajados.
- Al pensar en su negocio, sientan la emoción de tener este negocio.
- Imagínense a sí mismos que empiezan el día. ¿Qué están haciendo? ¿Cuáles son los alrededores de su negocio? ¿Cuáles son los sonidos, los olores y los colores? ¿Cómo se siente?
- Inspiren profundamente... Mantengan esta inspiración por unos segundos y luego exhalen lentamente.

- Imaginen su producto. ¿Qué aspecto tiene? ¿Dónde lo obtuvieron?
- Imaginen a sus clientes. ¿Quiénes son, y qué aspecto tienen?
- ¿Dónde están mientras están interactuando con sus clientes?
- Inspiren profundamente, mantengan esta inspiración unos segundos y exhalen.
- Imaginen a sus clientes interactuar con su producto. ¿Cómo se sienten sus clientes? ¿Por qué?
- Imagínese dirigiendo con éxito su negocio. ¿Qué les parece? ¿Cómo se sienten?
- Inspiren profundamente, mantengan esta inspiración unos segundos y exhalen.
- Ahora describan el dinero que podrán ganar con este negocio. ¿Cómo lo van a usar? ¿Qué beneficios ven para su familia? ¿Para ustedes mismas?
- Imagínese cómo los demás las tratarán en la comunidad. ¿Cómo se ven en la comunidad?
- Véanse a sí mismas sintiéndose positivas y fuertes. ¿Qué se siente ser usted?
- En unos momentos, vamos a prepararnos para regresar del viaje al futuro. ¿Hay algo que pueda mejorar esta visión? Recuerde, no hay límites para sus pensamientos.
- Observen todos los detalles de esta escena. Inspiren profundamente, mantengan esta inspiración por unos segundos y exhalen lentamente.
- Sonrían y sepan que pueden volver a esta visión en cualquier momento. Inspiren profundamente, mantengan esta inspiración por unos segundos y exhalen lentamente.
- Siéntanse cada vez más despiertos y alertas. Sigán la respiración y sientan que su mente y su cuerpo vuelven a despertarse.
- Inhalen, muevan los músculos un poco, y exhalen.
- Poco a poco van a comenzar a abrir sus ojos a medida que regresen al estado de alerta.

### Duración

 45 minutos

### Grado de dificultad



### Objetivos

1 Introdurir una nueva forma de pensar acerca de los modelos de distribución que pueden ser relevantes para los negocios de los participantes

### Materials

1 Bolígrafos y hojas de papel grandes

## Ejercicio 1(b): Ejercicio de mapear una la cadena de suministro (Opcional)\*

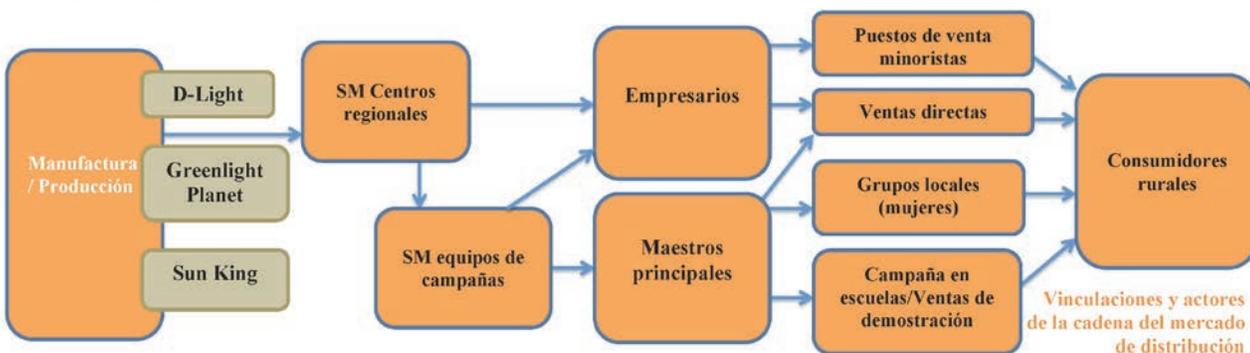
1. Pida a los participantes que formen grupos pequeños y entregue a cada grupo una hoja grande de papel y bolígrafos. Indique a los participantes que dibujen un mapa de mercado que represente a sus negocios operando en un mercado de productos. Un mapa de mercado describe los distintos agentes de un mercado. Es una herramienta visual para que los participantes vean en gran tamaño el ecosistema en el que operan, lo cual puede ayudarles a entender su modelo de negocio.
2. Defina “mercado” como la red de personas y negocios que mueven en conjunto un producto hacia sus usuarios finales. Algunos participantes del mercado incluyen fabricantes, intermediarios (personas que transportan el producto a los lugares donde se venderá o a los vendedores potenciales) y minoristas.
3. Proporcione instrucciones de la siguiente manera (concéntrese más en el tipo de negocio de los participantes o del instructor):

- Si usted es un distribuidor, piense acerca de cuál es su producto y dónde lo obtuvo. Dibujen adónde o de quién lo obtuvieron a la izquierda del mapa. Si usted es un productor, piense en las materias primas necesarias para fabricar el producto. Dibuje esas materias primas a la izquierda del mapa.

- Piense quiénes compran y utilizan los productos que usted fabrica o vende. Dibuje a esos clientes a la derecha del mapa, mostrando los diferentes tipos de clientes (por ejemplo, hogares, escuelas, hospitales).
- Ahora vincule los diferentes componentes del mapa del mercado agregando los diferentes tipos de negocios dentro de la cadena de suministro (distribuidor del producto en bruto, fabricante, intermediario 1, intermediario 2, minoristas).
- ¿En qué parte del mapa está su negocio? Si usted es un minorista, ¿cómo obtiene sus productos para vender (por ejemplo, un autobús local se los lleva, usted los busca conduciendo un automóvil, hay un intermediario que se los lleva)? Asegúrese de incluir esto en su mapa. Añada cualquier enlace no laborable a su mapa. Por ejemplo, tal vez usted vende a clientes a través de un grupo de su iglesia u otro grupo en el que se encuentra.

- Una vez que los grupos hayan terminado, pida a cada uno que presente su mapa de mercado al grupo más grande.
- Pregúnteles a los participantes si hay otros mercados de destino con el que no trabajan actualmente y con el que es posible que deseen trabajar en el futuro.
- Pregúnteles a los participantes si esta actividad les ha dado alguna idea para otros modelos de distribución que podrían usar para ampliar su negocio o mejorar su eficiencia. Por ejemplo, ¿hay otro agente del mercado que pueda llevar productos de estufas a su pueblo para no tener que viajar a la ciudad para recogerlos?
- Si los grupos han presentado mapas de mercado para productos diferentes (por ejemplo, estufas y briquetas), pregúnteles a los participantes cómo se vinculan esos mercados. Pregunte si podría haber más oportunidades para asociarse o expandirse aquí.

Mapa de mercado de ejemplo - mapa de mercado simplificado de una organización más grande (SunnyMoney (SM)):



Para clarificar este ejercicio, es posible que deba mostrar un ejemplo de un mapa de mercado utilizando el proyector. Sin embargo, el ejemplo debería mostrar un mercado diferente a todos los que ellos mapearán. El ejemplo que se ofrece es para una organización más grande, pero las ideas son similares.

**Evalúe:** ¿Sus participantes necesitan un descanso?

# EJERCICIO 2: ANÁLISIS FODA DE NEGOCIOS



**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Visión, (2) Establecimiento de objetivos y pensamiento estratégico, (3) Resiliencia

1. Ahora que los participantes han visualizado sus modelos de negocio y de crecimiento, explique que un análisis FODA puede ser una herramienta útil. Un análisis FODA dará a los participantes una idea de lo que está dentro y fuera de su control. Les ayudará a entenderse mejor a sí mismos como empresarios.
2. Describa qué es un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas) y responda todas las preguntas que surjan.

## Duración

 45 minutos

## Grado de dificultad



## Objetivos

1 Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para los negocios de los participantes

2 Explicar cómo este análisis puede ayudar a comprender y preparar un plan de negocios

## Materiales

1 Una pizarra blanca y marcadores, o un caballete con papel de dibujo y marcadores

2 Plantilla análisis FODA y el ejemplo (Ver paquete de participantes)

- **Fortalezas:** Como empresario, puede controlar las fortalezas, que incluyen sus habilidades y conocimientos por experiencia. Las fortalezas deben utilizarse para compensar las debilidades.
- **Debilidades:** Las debilidades están dentro de su control como empresario e incluyen todo lo que sienta que le falta o que no está haciendo y que afecta negativamente la forma de dirigir su negocio. Las debilidades deberían eliminarse en la medida de lo posible.
- **Oportunidades:** Las oportunidades son factores positivos o favorables de su entorno que hacen más viables a sus ideas de negocio, y que debería capitalizar (por ejemplo, falta de competidores, materias primas económicas). A diferencia de las fortalezas, que son factores internos positivos del negocio, las oportunidades en su mayoría están fuera de su control como empresario.
- **Amenazas:** Las amenazas son factores externos negativos o desfavorables del entorno que te rodea y normalmente están más allá de su control como empresaria (por ejemplo, un nuevo competidor, aumento en el precio de las materias primas). Afectan negativamente al negocio, si no se eliminan o superan. Las amenazas difieren de las debilidades en que están fuera de su control. El propósito del análisis de las amenazas es buscar formas de evitarlas o de disminuir sus efectos negativos mediante la realización de acciones que las contrarresten.

3. Pida a los participantes que se dividan en parejas o grupos pequeños, de preferencia con otras personas que estén relacionadas con el mismo tipo de negocio, y piensen en cada sección del análisis FODA, mirando la plantilla FODA de los paquetes de los participantes.
4. Pida a cada grupo que presente una de las secciones del análisis FODA. Pida a los otros que proporcionen ideas adicionales.
5. Una vez que haya terminado la discusión, proporcione un ejemplo de análisis FODA para un negocio pequeño (ver ejemplo más adelante).

## Ejemplo de análisis FODA para un negocio pequeño

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Las fortalezas están <u>dentro del control del empresario</u> y se producen en el presente. Las fortalezas deben ser <b>capitalizadas</b> para compensar las debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Experiencia técnica</li> <li>» Nuevas mejoras del producto</li> <li>» Buena red con los clientes</li> <li>» Experiencia en gestión</li> <li>» Precio comparativamente económico</li> <li>» Tecnología superior</li> <li>» Características del producto (utilidad, durabilidad)</li> <li>» Varios empleados responsables involucrados*</li> </ul>	<p>Las debilidades están <u>dentro del control del empresario</u> y se producen en el presente. Son la “falta de...”, “carencias...” o puntos débiles. Las debilidades deberían <b>eliminarse</b> en la medida de lo posible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Mal diseño del producto</li> <li>» Precio comparativo alto</li> <li>» Propietario sin experiencia técnica</li> <li>» Falta de experiencia en promociones</li> <li>» Gerentes/propietarios sin experiencia</li> <li>» Falta de capital circulante</li> <li>» Bajo nivel de inventario en momentos de ventas pico</li> <li>» El negocio depende totalmente de una persona*</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Las oportunidades son factores favorables o positivos en el entorno donde el empresario debería <b>usarlas</b>, que hacen que su idea de proyecto sea potencialmente viable. Están, sin embargo, en su mayoría <u>más allá del control del empresario</u>. Son diferentes de las fortalezas en el sentido de que las fortalezas son factores internos positivos del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Competidores escasos y débiles</li> <li>» Aumento de los ingresos del mercado objetivo</li> <li>» Incremento de la demanda</li> <li>» Productos similares consiguen ganancias</li> <li>» Disponibilidad de asistencia técnica</li> <li>» Ausencia de esos productos en el mercado</li> <li>» Escasez del producto en el mercado local</li> <li>» Programas gubernamentales o comunitarios favorables</li> <li>» Oportunidades de capacitación adecuadas</li> <li>» Bajo interés en préstamos</li> </ul>	<p>Las amenazas son factores externos desfavorables o negativos en el entorno y normalmente están <u>más allá del control del empresario</u>. Afectan negativamente al negocio, si no se eliminan o superan. Las amenazas se distinguen de las debilidades en que están más allá del control del empresario. El propósito de analizar las amenazas es buscar maneras de <b>evitarlas</b> o disminuir sus efectos negativos mediante la realización de acciones que las contrarresten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Aumento del costo de las materias primas</li> <li>» Desastres naturales</li> <li>» Cambios en las normativas del gobierno</li> <li>» Demasiada competencia</li> <li>» Suministro de energía insuficiente</li> <li>» Infraestructura deficiente</li> <li>» Crisis de la familia (por ejemplo, enfermedad o muerte)</li> </ul>

**\*Aclaración:** Los negocios pequeños que emplean a tres o cuatro personas, en lugar de depender de una persona, pueden tener más probabilidades de sobrevivir y ser económicamente más eficientes. Cuando sólo está involucrada una persona, una crisis —como la muerte de un familiar en otra parte del país que obligue a viajar o una enfermedad personal— tiene un gran impacto en el rendimiento del negocio. Las mujeres en particular pueden tener una participación desproporcionada en el cuidado de familiares, lo cual es un desafío para el negocio si no tienen a nadie a quién delegar el cuidado.

# EJERCICIO 3: REVISIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO



**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Planificación sistemática, (2) Establecimiento de objetivos y pensamiento estratégico

## Duración

 30 minutos

## Grado de dificultad



## Objetivos

- 1 Analizar el propósito y los elementos básicos de la planificación de un negocio
- 2 Introducir planes de negocio de ejemplo (ejemplos del instructor o de estudios de caso)
- 3 Compartir la plantilla del plan de negocios.

## Materiales

- 1 Pizarra blanca y marcadores, o caballete con papel de dibujo y marcadores

### 1. Revisar y debatir el tema de un plan de negocios:

- La planificación de un negocio es un método para organizar o escribir su modelo de negocio y puede ayudar a abordar las preocupaciones que tenía al crear el análisis FODA.
- Felicidades, ha completado las secciones del plan de negocios de esta capacitación. Para revisar:
  - **¿Qué es un plan de negocios?**
    - Un plan de negocios es un documento preparado por alguien que tiene la intención de iniciar un negocio o por alguien que ya tiene un negocio.
    - Se brinda una descripción completa del negocio y sus metas para un período de tiempo (por ejemplo, de uno a cinco años). Detalla exactamente qué es el negocio, qué fabrica, a quién se dirige, y cómo puede hacer todo esto.
  - **¿Por qué es necesario un plan de negocios?** Un plan de negocio es como un mapa. Un mapa le muestra a un viajero:
    - Dónde está.
    - A dónde quiere dirigirse.
    - La distancia y el tiempo que le llevará.
    - Los obstáculos en la ruta.
    - Qué se requiere para llegar a la meta.
    - Cómo llegar.
  - En otras palabras, un plan de negocios guía a la empresaria en sus operaciones comerciales. Se utiliza internamente como un documento de trabajo para que el propietario pueda ver cómo progresa el negocio y detectar los problemas o las oportunidades que se presenten. Cuando se utiliza un plan de negocios como herramienta de administración del negocio, el empresario puede:
    - Planificar bien el crecimiento de su negocio.
    - Pensar qué tipo de cambios podrían ser necesarios en el negocio.
    - Ayudar a prever desafíos y encontrar maneras de lidiar con ellos.
    - Saber cómo controlar el negocio.
  - Además, un plan de negocios es una manera de explicar por qué un negocio es diferente de los otros de la zona.

### ***Explicación adicional opcional:***

Explique que la planificación de negocios es similar a otros tipos de planificación que las mujeres (y hombres) llevan a cabo para las reuniones y celebraciones de la familia y de la comunidad. Anime a los participantes a tener confianza en sus experiencias de planificación, desde la planificación de comidas (obtención de los ingredientes, administración del tiempo de preparación) hasta las celebraciones comunitarias más grandes que hayan planificado o en las que hayan participado (coordinando a vecinos y familiares lejanos, proporcionando instrucciones y expectativas, comunicando una visión para la celebración, y hacer que la visión sea realidad cuando llegue el momento).

2. (Opcional) Puntos de discusión para negocios más grandes: Pregúnteles a los participantes si puede haber cualquier otro uso de un plan de negocios. Explique que un plan de negocios también puede tener un uso externo.

- Hoy en día, cualquier institución de crédito (banco) necesita ver el plan de negocios de un empresario para ayudar al banco a saber lo siguiente:
  - ¿Cuánto dinero quiere pedir prestado el empresario?
  - ¿Para qué quiere el dinero ese empresario?
  - ¿Cuándo podrá devolver el dinero prestado?
  - ¿Podrá pagar los intereses?
  - ¿El negocio puede sobrevivir un contratiempo en sus planes?
  - ¿Qué seguridad está disponible para la institución de crédito?

3. Explore los problemas que tiene la preparación de un plan de negocios:

- ¿Qué problemas comunes enfrentan las personas al preparar un plan de negocios?
  - La mayoría de los problemas surgen cuando las personas establecen sus metas demasiado altas. Es, por ejemplo, muy poco realista que un viajero piense que irá a pie del pueblo A al pueblo B, una distancia de 400 km, en un día.
  - Por lo tanto, cuando inicia un negocio y prepara un plan de negocios, es necesario ser honesto con uno mismo acerca de qué se quiere hacer. Es aconsejable pensar en pequeño.
  - Otro problema común es que la gente no sabe cómo escribir un plan de negocios o considerar detalladamente todos los pasos. A medida que hemos explorado los elementos de un plan de negocios y de cómo escribirlo, usted debería poder evitar este problema habitual.

4. Entregue a los participantes un estudio de caso para ilustrar más la importancia de los planes de negocios (ejemplo proporcionado más adelante). Pregunte a las mujeres (y permita que hablen):

- ¿Cuáles son sus ambiciones?
- ¿Su negocio o futuro negocio es uno de una serie de actividades generadoras de ingresos o es su principal fuente de ingresos?
- En última instancia, ¿cuán grande quiere que sea el negocio?
- ¿Cuánto tiempo deberá dedicar a la actividad?
- ¿Qué otro familiar está disponible para ayudar?

5. Haga que los participantes examinen sus planes de negocio y permita que haga los cambios o modificaciones que quieran.

## ESTUDIO DE CASO DE PLAN DE NEGOCIOS DE EJEMPLO



[Mujer 1] quedó huérfana a los 14 años cuando murió su padre. Le estaba yendo bien en la escuela, pero entonces tuvo que abandonarla para cuidar a su hermano y hermanas. A los 17 años se casó y se convirtió en madre antes de cumplir 19 años. Su esposo trabajaba mientras ella cuidaba de los niños y del hogar, cocinando y encargándose de la limpieza.

A [Mujer 1] le hubiera gustado ganar algunos ingresos para el hogar, pero no sabía cómo hacerlo. Trató de trabajar un poco en agricultura, pero no era buena en eso. Pensó en poner un puesto de venta de ropa de segunda mano en el mercado, pero como estaba ocupada con sus hijos, nunca llevó a cabo planes de verdad con ese fin, por lo cual, no lo concretó.

Sin embargo, cuando el marido de [Mujer 1] murió de repente, supo que realmente necesita ganar dinero. Al pensarlo más, se dio cuenta de que había desarrollado una habilidad muy útil —podía cocinar bien. Así que buscando un poco, pronto se convirtió en cocinera y lavaplatos de un pequeño café. No era un trabajo glamoroso, pero le dio un ingreso regular para mantener a sus hijos.

[Mujer 1] trabajó muy bien en el café durante algunos años. Desarrolló una forma de cocinar el pollo que realmente les gustaba a todos sus clientes, y contribuyó a que el café tuviera un gran éxito. Sin embargo, cuando tenía 45 años, el dueño del café decidió vender el negocio. Aunque ya no necesitaba tantos ingresos debido a que sus hijos habían crecido, [Mujer 1] se sentía abatida, derrotada y desanimada. Había encontrado algo que sabía cómo hacer y tener éxito, pero ahora tenía que dejarlo.

Tomó un pedazo de papel y un bolígrafo y se sentó debajo de un árbol. Ella pensó que esto debe ser una señal de que estaba cerca del final, por lo cual se dispuso a escribir su testamento. Sin embargo, cuando comenzó a escribir, se encontró escribiendo qué le gustaría hacer en el futuro y qué podía hacer para que esos futuros sueños se hagan realidad. Se dio cuenta de que había algo que nadie más podría hacer tan bien —cocinar muy buenos platos de pollo. Elaboró un plan adecuado en el papel sobre cómo podía seguir haciendo esto instalando su propio negocio.

[Mujer 1] se levantó de abajo del árbol y le llevó el papel que había escrito al propietario del café. El propietario leyó su plan de negocios y convino en que se veía muy bien. Él sabía que ella era una experta en cocinar pollo y sabía que le iría bien como empresaria, por lo cual él decidió invertir parte de su dinero de la venta del café. Le dio a ella un pequeño préstamo para que iniciara su negocio.

[Mujer 1] comenzó a freír y vender pollo de puerta en puerta en su ciudad natal. Su pollo sabía muy bien y, a los 55 años, por primera vez en su vida, se encontró con que estaba realizando su propio negocio con mucho éxito. Salvó su vida por escribir un plan de negocios simple.

## SU HISTORIA: FAUSTA

Mujer destacada de la Guía de recursos

*Sugerimos compartir la siguiente historia con los participantes mediante la impresión y lectura en voz alta de la misma, en grupo.*

La contaminación del aire de los hogares en Tanzania contribuye a una cantidad de muertes anuales estimada de 18.900, ya que el 95% de la población sigue utilizando combustibles sólidos para cocinar en Tanzania. Esto no sólo causa importantes problemas de salud (que conducen a altas tasas de mortalidad), sino también a una creciente deforestación. Con un déficit de leña en aumento, las mujeres caminan más y más para recoger combustible.

Fausta Ntara de Mwanza, Tanzania, tiene 60 años, es casada y tiene cuatro hijos. Fausta ha sido una empresaria durante mucho tiempo, trabajando para mantener a su familia, además de realizar sus tareas habituales de la casa. Comenzó fabricando y comercializando estufas mejoradas en 2003, después de asistir a un seminario de negocios en Dar-es-Salaam. Allí Fausta se enteró del impacto que producen las estufas de carbón y la cocina tradicional en su salud y en la de su familia. A través del seminario, Fausta aprendió el conocimiento técnico necesario para iniciar y dirigir su propio negocio. Inspirada, Fausta comenzó a visitar exposiciones comerciales en Uganda y Kenia para conocer otros tipos de estufas limpias. En poco tiempo, Fausta estaba a cargo de un negocio de producción y venta de estufas mejoradas.

Fausta fue contratada en el Proyecto de Desarrollo de Empresas de Energía de GVEP en 2010, donde recibió capacitación y aprendió habilidades empresariales vitales como administración, registros contables y planificación financiera, al igual que el acceso al Fondo de Garantía de Préstamos con el fin de ampliar su negocio de estufas. La capacitación sobre registros contables no sólo ayudó a Fausta a mejorar su negocio, sino que también la animó a abrir una cuenta bancaria. Ella sabe cuánto gasta y cuánto gana, por lo tanto, lo eso le permitió planificar sus ahorros y cuánto gastar en materias primas. Fausta ha llevado registros contables fiables y ahora puede trazar el progreso de su negocio. El aumento de sus habilidades de marketing le permitió ampliar el alcance hacia sus clientes, ya que utiliza reuniones locales, volantes y folletos para anunciar sus productos. Fausta ha desarrollado redes fuertes y ha realizado numerosos contactos con los clientes. Es muy conocida en la Zona del Lago, como resultado de las actividades de marketing y de promoción de GVEP, aumentando así el número de clientes que compran sus productos diariamente.



CREDIT: GVEP INTERNATIONAL

Como resultado de la tutoría de GVEP, Fausta pudo completar su plan de negocios y utilizarlo para asegurar un préstamo de una institución financiera del Fondo de Garantía de Préstamos. A través de préstamos por un total (TZS) 4.000.000 (2.470 USD), Fausta pudo comprar materias primas a granel, una máquina de soldar y una moledora de metal, que ahora alquila a un taller para su negocio. “Al principio, no lograba calificar para recibir un préstamo de instituciones financieras... GVEP me apoyó y puso mi negocio de nuevo en marcha”, dice Fausta.

Fausta ahora produce diferentes tipos de estufas que utilizan materias primas y materiales reciclados. Fabrica estufas de carbón, hornos y otras estufas mejoradas, ofreciendo a los consumidores una variedad de productos para elegir. Trabaja intensamente para mejorar las relaciones con los clientes y sus habilidades de atención al público. Fausta realiza un seguimiento regular de posventa sobre la funcionalidad de las estufas y tiene una gran base de clientes, muchos a través de referencias y gracias a las recomendaciones de otros clientes. En un mes, Fausta puede vender de cuatro a ocho estufas grandes para instituciones, de ocho a quince estufas medianas y grandes, aproximadamente 50 a 100 estufas medianas, y de 300 a 500 estufas pequeñas. Sacando los gastos, esto le proporciona una ganancia neta mensual total de TZS 400.000 (250 dólares), un 50% de ingresos más que los ingresos previos a su participación con GVEP.

# REFUERZO Y PASOS SIGUIENTES EN LOS NEGOCIOS

## Ejercicio 1(a): Reflexión sobre negocios

1. Repase brevemente los temas básicos tratados en la capacitación de negocios.
2. Pregúnteles a los participantes si tienen alguna duda.
3. Pida a cada participante que indique algo nuevo que haya aprendido.
4. Indique a los participantes qué tipo de apoyo recibirán en el futuro de su organización. Esto podría incluir una tutoría personal regular de un mentor de negocios asignado con el que cada una de ellas puede desarrollar una gran relación. Podría incluir invitaciones para asistir a otros cursos de capacitación, como habilidades técnicas de negocios de avanzada.
5. Pida a los participantes que reflexionen sobre lo siguiente, y anímelos a que compartan sus reflexiones con el grupo:

- ¿Cómo me siento acerca de avanzar con lo que he aprendido? ¿Me siento abrumada? ¿Confundida? ¿Confiada? ¿Asustada? ¿Entusiasmada? ¿Qué pensamientos me estoy diciendo a mí misma?
- ¿Cómo puedo pensar en mis planes futuros para mantenerme motivada? Por ejemplo, si alguien dice que tiene miedo de que su negocio vaya a fracasar, este pensamiento podría transformarse de la siguiente manera: “He aprendido habilidades importantes, y si soy persistente en el uso de estas habilidades puedo tener éxito.”

6. Presente brevemente la siguiente sección de la capacitación: Empoderamiento. Explique que con cualquier nueva actividad, las personas se enfrentan a barreras para avanzar, ya sean externas o internas. En la siguiente sección de la capacitación, los participantes buscarán internamente —se explorarán a sí mismos y a sus fortalezas para trabajar en mejorar la conciencia de sí mismos, la confianza en sí mismos y en expresar sus voces.
7. Pida a los participantes que completen el formulario de respuesta de negocios de sus paquetes de participantes. Asegúrese de que no escriban su nombre en el formulario y resalte que será anónimo. Pídales que corten cuidadosamente los formularios de comentarios de sus paquetes de participantes y los entreguen cuando los completen.

### Duración

 45 minutos

### Grado de dificultad



### Objetivos

- 1 Reflexionar sobre los ejercicios de negocios
- 2 Identificar las barreras potenciales para avanzar en las actividades de negocios de los participantes y del instructor
- 3 Identificar los otros apoyos que recibirán después de la sesión de capacitación
- 4 Solicitar la opinión de los participantes sobre sus experiencias durante esta capacitación

### Materiales

- 1 Formulario de comentarios sobre negocios



#### SUGERENCIA

Según el tiempo que hayan destinado a los ejercicios de negocios, el nivel de energía de los participantes y sus selecciones en el cronograma de actividades, algunos de los ejercicios de negocios deberían ser los primeros ejercicios durante el Día 3.

# CÓMO ENCONTRAR SU PROPIA VOZ: EMPODERAMIENTO

## **Información general:**

1. Introducción a empoderamiento
2. Desarrollo de la confianza en uno mismo
3. Comprensión de uno mismo
4. Comprensión de nuestras creencias centrales
5. Identificación y valoración de las fortalezas propias
6. Desarrollo de hábitos mentales positivos
7. Control del miedo y del riesgo
8. Conocernos a través de nuestros cuerpos

## Cronograma propuesto de 2 días de ejercicios de empoderamiento

Sesión	Día 1	Día 2
<b>Mañana A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Introducción a la sección de empoderamiento (20 minutos)</li> <li>» Yo —Mi amigo (45 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Revisión del día 1</li> <li>» Cambio del comportamiento personal (60-90 minutos)</li> </ul>
<b>Descanso</b>		
<b>Mañana B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Árbol de la vida (90 minutos)</li> <li>» Comprensión y superación de las creencias limitantes (70-100 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Mis próximos pasos de crecimiento (60-90 minutos)</li> </ul>
<b>Almuerzo</b>		
<b>Tarde A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Intenciones (20 minutos)</li> <li>» Comprensión de nuestras creencias centrales (60-90 minutos)</li> <li>» Mis mejores cualidades (45 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Abordar y superar el miedo (105-120 minutos)</li> <li>» Diálogo corporal (60-75 minutos)</li> </ul>
<b>Descanso</b>		
<b>Tarde B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Reformulación cognitiva: negativo a positivo (30-45 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Celebración personal (30 minutos)</li> <li>» Opiniones sobre la sección de empoderamiento</li> </ul>

**Nota:** Algunas de estas actividades no tienen plazos exactos, y su realización puede llevar más o menos tiempo que el indicado.

# INTRODUCCIÓN A LA SECCIÓN DE EMPODERAMIENTO

## Duración



20 minutos

1. Haga una breve introducción de lo que se hará en el taller, en la sección de empoderamiento, y brinde un resumen de esta parte de la capacitación.

- Estos procesos y ejercicios serán muy diferentes de la mayoría de los talleres que hayan realizado anteriormente. Vamos a hacer actividades que les permitirán pensar quiénes son, cuáles son sus creencias, y cuáles son sus sueños y esperanzas.
- Este es un tiempo para que cada una de ustedes se concentre en sí mismo. Es un momento para echar un vistazo a la vida de uno, cómo es actualmente, y qué quiero para mi futuro.
- Si se permiten participar plenamente, encontrarán que este proceso tiene un gran potencial para mejorar sus vidas.
- Es importante que estén abiertos a este proceso. Todos estamos trabajando juntos, y estamos aquí para apoyarnos unos con otros. Todas las emociones son bienvenidas: alegría, ira, tristeza, felicidad, frustración, esperanza y otras. Permítanse experimentar estas emociones. Queremos que se sientan seguros en este espacio y les brindaremos nuestro apoyo cuando nos necesiten.
- **¿Por qué hacemos esta capacitación sobre empoderamiento?**
  - Comprendernos a nosotros mismos nos facilita comprender a las personas que nos rodean, incluyendo a nuestros clientes. Esto nos ayuda a construir relaciones positivas con los demás, de manera que podamos servirlos mejor.
  - Mejora la confianza y la capacidad para examinar nuestro negocio, para ayudarlo a crecer.
  - Nos da las herramientas mentales para administrar con más eficiencia nuestras emociones y nos ayuda a afrontar nuevos desafíos.
- Los procesos que vamos a aprender en esta sección nos darán las herramientas para reflexionar, evaluar, y crecer independientemente —como personas y como propietarios de negocios.



### SUGERENCIA

Repase el acuerdo hecho en el inicio del taller. Pregúnteles a los participantes si tienen algo que les gustaría agregar al acuerdo antes de iniciar la sesión.



### SUGERENCIA

Una buena transición aquí es destinar diez minutos para hacer una de las siguientes actividades, según los deseos de los participantes. La primera opción es calmarse y relajarse; la segunda opción es más activa físicamente.

### **Opción 1:** Meditación silenciosa, calmante y tranquilizante (se recomienda tener música relajante de fondo)

- Siéntese cómodamente, y deje que sus manos descansen libremente en su regazo, o a los costados. Cierre los ojos.
- Haga una inspiración profunda, larga y lentamente por la nariz. Contenga la respiración un momento y luego exhale por la boca. Al exhalar, sienta que está llevando lejos todo el estrés y la tensión que tiene en su cuerpo.
- Haga otra inspiración lenta por la nariz. Llene sus pulmones por completo. Contenga la respiración un momento... y libere la respiración, exhalando por la boca. Al exhalar, vacíe sus pulmones por completo.
- Sienta que la tensión en su cuerpo ha comenzado a aflojarse y disminuir. Vuelva a realizar una inspiración profunda. Contenga la respiración y luego exhale. Sienta que se relaja más y más con cada respiración.
- Lleve su atención a sus pies y a los dedos de los pies. Ahora inspire profundamente por la nariz y, mientras lo hace, gradualmente flexione los dedos de los pies hacia abajo y tense los músculos de la planta del pie. Contenga la respiración unos pocos segundos y luego afloje los músculos de los pies mientras exhala.
- Ahora lleve su atención a los músculos de las piernas. Inspire profundamente y, mientras lo hace, haga que los dedos del pie señalen hacia arriba, hacia las rodillas y tense estos músculos. Contenga la respiración un momento, y luego deje que los músculos se relajen mientras exhala.
- Realice una inspiración profunda, y tense los músculos de los muslos. Contenga la respiración un momento, y suelte la respiración y todos los músculos, y relájese.
- Haga una inspiración profunda, y tense gradualmente los músculos de los glúteos. Mantenga esta contracción unos segundos, y luego suelte la respiración. Sienta cómo la tensión deja sus músculos. Sienta que se relajan por completo.
- Haga una inspiración profunda, y luego tense los músculos del estómago. Contenga la respiración un momento. Ahora suelte la respiración y deje que sus músculos se relajen.
- Lleve su atención a los músculos de la espalda. Al inhalar lentamente, arquee ligeramente la espalda y apriete estos músculos. Ahora suelte la respiración y deje que los músculos se relajen. Lleve los hombros hacia las orejas y presione esos músculos al inspirar profundamente. Ahora exhale por completo. Deje que se aflojen los músculos contraídos y se suelten.
- Ahora sienta el peso de su cuerpo. Disfrute de esa sensación. Respire nuevamente. Cierre los puños y tense todos los músculos de los brazos. Contraiga los músculos mientras contiene la respiración. Ahora suelte y exhale suavemente todo el aire. Deje que sus brazos y manos se aflojen y se suelten.
- Ahora tense los músculos de la cara, apretando los ojos cerrados y apretando sus labios. Inspire completamente. Contenga la respiración un momento... y ahora exhale y relaje todos los músculos faciales. Siente que la cara se ablanda.
- Haga una inspiración profunda y a continuación, abra su boca lo más que pueda. Siente que los músculos de la mandíbula se abren y tensionan. Ahora exhale y permita que la boca se cierre suavemente.
- Haga una inspiración profunda final, llenando los pulmones completamente. Contenga la respiración un momento, y luego suelte la respiración y relájese. Deje que todo el aire se lleve hasta la última porción de tensión. Sienta la relajación desde la parte superior de la cabeza hasta la punta de los dedos de los pies. Disfrute de este sentimiento y sepa que puede volver a este estado en cualquier momento repasando este ejercicio de respiración.
- Cuando esté listo abra los ojos.

### **Opción 2:** Dinámica activa, como el juego de la silla

En esta opción, identifique un ejercicio activo que sea culturalmente apropiado. Un ejemplo es el juego de la silla, en el que se colocan sillas formando un círculo hacia afuera, con una silla menos que el número de participantes. Cuando suene la música, todo el mundo se mueve alrededor de las sillas, pero cuando la música se detiene, todo el mundo tiene que sentarse en una silla. La única persona que no puede sentarse en una silla se retira del ejercicio. En este punto, se quita una silla y el juego continúa. Esto se repite hasta que sólo quede 1 silla y dos personas dando vueltas. La última persona que consigue sentarse, es la que gana.

# TEMA 1: DESARROLLO DE LA CONFIANZA EN UNO MISMO

## EJERCICIO 1: YO -MI AMIGO



**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Conocimiento cognitivo, (2) Autogestión

### Ejercicio 1(a): Introducción a yo -mi amigo

1. Presente este primer ejercicio:

- A menudo pensamos en nosotros mismos en el contexto de nuestras familias o de nuestras comunidades, con el foco en apoyar o fortalecer estas cosas. No solemos vernos a nosotros mismos y buscar cómo apoyarnos o fortalecernos a nosotros mismos.
- Con el fin de servir con mayor eficacia nuestras familias o nuestra comunidad, es fundamental que seamos personas fuertes.
- Es importante saber quién es uno para poder ser un buen vendedor. ¡Tener confianza en uno mismo es muy importante!
- También es importante conocer nuestras propias fortalezas y debilidades, para saber dónde podemos mejorar.
- Si queremos cambiar algo, a menudo es difícil (sino imposible) cambiar a los demás, pero podemos cambiarnos a nosotros mismos y cómo reaccionamos a lo que nos sucede.
- Vamos a revisar la idea de que es importante asumir una mayor responsabilidad por nuestras acciones o reacciones, en diferentes secciones de esta capacitación (por ejemplo, el ejercicio de liderazgo sobre actitud proactiva).

2. Pida a los participantes que digan lo primero que les viene a la mente cuando se les pidió que piensen en sí mismas. Escriba los comentarios en el rotafolio. Si no dicen nada, empiece el diálogo preguntándoles si se sienten de alguna de las siguientes maneras: ¿Avergonzados? ¿Tímidos? ¿Tontos? ¿Preocupados por qué dirán los demás? Y así sucesivamente.
3. Si estas emociones surgen en el diálogo, pida a los participantes que durante los próximos días se permitan pensar sólo en sí mismos. Hágalos saber que tienen permiso para hacerlo. Evalúe si la gente se siente cómoda en hacer esto. Pídales que se diviertan con esta idea y que le den una oportunidad.

### Additional Exercise (optional)

1. Haga que los participantes reflexionen y escriban sus diez valores principales que los guían en la vida.
2. Ahora tienen que escoger cinco entre los diez, que sean los valores más importantes para ellas (escriba una nueva lista con sólo esos cinco).
3. Ahora tienen que escoger tres de los cinco, que sean los valores más importantes (escribe una nueva lista con sólo los tres).

#### Duración

 60 minutos

#### Objetivos

1 Dirija a los participantes a que lleven la atención y se concentren en sí mismas (en lugar de hacerlo en sus roles para su familia o la comunidad)

#### Materiales

1 Pizarra blanca y marcadores

#### Duración

 20 minutos

- Permita que los participantes dispongan de un minuto para reflexionar sobre estos valores. Anímelos a que los recuerden y reflexionen regularmente sobre ellos; y que también piensen en la forma en que dichos valores guían sus vidas o cómo les gustaría que estos los guiaran en la toma de mejores decisiones.



#### SUGERENCIA

Puede encontrar resistencia a hablar de este tema, ya que en algunas culturas, a las mujeres se les enseña que es codicioso de pensar en sí mismas. Recuérdeles que es importante cuidarse a uno mismo, y conocerse a sí mismo es una parte importante del cuidado. Puede utilizar una historia culturalmente apropiada que haga hincapié en esta idea.

## Ejercicio 1(b): Yo -mi amigo\*

- Explique que es importante llegar a conocerse quién es uno mismo como persona. Utilice los siguientes puntos:

- Muchas veces no tenemos la oportunidad de pensar demasiado en nosotros mismos, ya sea que esto incluya nuestras buenas cualidades o formas en las que queremos ser una persona mejor.
- Cuanto uno más se comprende a sí mismo, es más fácil aprender cómo se puede vivir la vida de la manera que es importante para uno. Esto le dará más confianza en todo lo que haga.

- Haga que los participantes o bien cierren los ojos o se sienten tranquilamente mientras se miran al espejo (opcional). Pídales que inspiren y exhalen tres veces suavemente para conseguir relajarse. Si usan el espejo, deben destinar alrededor de 30 segundos para mirarse a sí mismos, pasar el espejo a otra participante, y luego cerrar los ojos.
- Con voz suave, guíe al grupo mientras se escucha la música de fondo con las siguientes afirmaciones (de cinco a diez minutos).

- ¿A quién ve? ¿Cómo se ve?
- Pregunte acerca de la vida diaria: ¿Qué hace habitualmente? ¿Cómo se siente acerca de lo que hace?
- Hable con usted mismo sobre sus sentimientos, pensamientos, miedos, frustraciones, alegrías y sueños.
- Utilice las manos para sentir su cara. Abrácese a usted mismo. Imagine que es su mejor amigo. Regálese una sonrisa a usted mismo.

- Sesión informativa: ¿Cuáles fueron sus sentimientos cuando se imaginó a sí mismo? Haga que respondan de tres a cinco participantes. Si hubo sentimientos de tristeza, ¿cómo les gustaría sentirse a los participantes? ¿Creen que es posible no estar triste cuando piensan en ustedes mismos o sus vidas? ¿Qué les parece?

### Duración



30 minutos

### Materiales

(Opcional)

- 1 4-5 pequeños espejos
- 2 Música de relajación

5. Haga que los participantes escriban una afirmación positiva de sí mismos en una nota adhesiva o en un papel. Dígalos que pueden leer esta nota en cualquier momento para recordar este aspecto positivo de sí mismos (por ejemplo, soy fuerte, soy hermosa, soy capaz de ser un empresario exitoso, etc.).



**SUGERENCIA**

Puede encontrar resistencia a participar en este ejercicio. Algunas personas pueden no sentirse cómodas al verse a sí mismos en el espejo (en algunos casos, puede que nunca hayan utilizado espejos). Puede haber tristeza o desagrado asociados con mirarse a sí mismos, lo cual podría manifestarse en una risa nerviosa o comentarios despectivos. Trate de animarles a hacer este ejercicio. Hágalos saber que es cuando hacemos algo como nunca lo hicimos antes, o pensamos algo como nunca lo hicimos antes, que nuestras vidas pueden cambiar, para mejor.

# TEMA 2: COMPRENSIÓN DE UNO MISMO

## EJERCICIO 1: ÁRBOL DE LA VIDA\*

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Conocimiento cognitivo, (2) Autogestión

1. Explique que los árboles tienen un significado universal en muchas culturas y representan “la vida”. Este ejercicio utilizará la imagen de un árbol y está encaminado a ayudar a los participantes a reflexionar sobre sus propias vidas para que puedan entender mejor cómo llegaron a ser las mujeres que son hoy y cómo pueden seguir creciendo en el futuro.
2. También se puede usar la analogía de una planta —una que tenga raíces, tallo, frutos o flores, y brotes. Puede tener pequeña planta para utilizar para mostrarla al grupo.
3. Haga que los participantes abran sus paquetes de participantes y busquen el dibujo del árbol con raíces, tronco, frutos y brotes (nota: cada persona tiene dos copias y utilizará las dos al final del ejercicio). Utilice una usted mismo para ilustrar las instrucciones.
4. Presente un rotafolio con las siguientes instrucciones sobre cómo etiquetar las diferentes partes de los árboles personales de la vida. Lea cada viñeta, y luego repítala en sus propias palabras:

- Las RAÍCES representan sus historias y experiencias de la vida. Esto incluye a su familia, sus amigos y su comunidad. Todas estas experiencias han dado forma —tanto de manera positiva y negativa— a sus creencias sobre el mundo. Estas creencias siguen influyendo actualmente su vida diaria. Es importante reconocer cómo sus experiencias han dado forma a su vida y determinar cómo desea utilizar esas experiencias pasadas para fortalecer sus raíces y construir un futuro más sólido.
- El TRONCO o TALLO representa todo acerca de su vida actual: cómo piensa, qué hace, que quién vive, su trabajo, su familia, su comunidad, etc. Es importante tomar conciencia de todos estos aspectos de la vida diaria para que pueda seguir fortaleciéndose a sí mismo como persona.
- Los BROTES representan sus esperanzas y sueños para el futuro (ya sean pequeños o grandes). Los nuevos brotes son creados y apoyados por la energía que proviene de sus raíces, su tronco y los frutos de su vida. Estos brotes siguen siendo creados, ya que representan todo lo nuevo que usted quiere que suceda en su vida. Cada nuevo brote representa el lugar donde se produce un crecimiento en su vida.
- Saber qué quiere —sus esperanzas y sueños— es importante para su futuro. Cuanto más claridad tenga acerca de qué quiere en el futuro, le resultará más fácil buscar en sus propios recursos (desarrollados en sus raíces, el tronco y los frutos) para lograr que eso suceda.



### Duración

 90 minutos

### Grado de dificultad



### Objetivos

- 1 Permite que los participantes reflexionen sobre sus vidas y su ser.

### Materiales

- 1 Hoja sobre Mi árbol de la vida (paquete del participante)
- 2 Crayones o lápices de colores

\* Desarrollado y adaptado de: Hope, A. & Timmel, S. (1999). Training for Transformation. (Capacitación para la transformación.) A Handbook for Community Workers, (Manual para trabajadores de comunitarios) Volumen 2. Practical Action Publishing: Bourton on Dunsmore.

5. Explique al grupo que al igual que un árbol, nosotros continuamos creciendo. Y al igual que un árbol, podemos mejorar lo bien que crecemos al asegurar que nos estamos apoyando a nosotros mismos de la mejor forma posible. En el caso de un árbol o una planta real, nos aseguramos de que el suelo sea rico en nutrientes, reciba bastante agua, y tenga acceso regular a la luz solar. Para nosotros mismos, tenemos que asegurarnos que estamos cuidando todos los aspectos de nuestras vidas, nuestra mente, nuestro cuerpo y nuestro espíritu. Al cuidar de nosotros mismos como personas, podemos continuar volviéndonos más fuertes y más bellos del mundo.
6. El primer paso en el cuidado de nosotros mismos es comprender quiénes somos y dónde estamos en nuestras vidas. Una vez que empezamos a comprendernos mejor a nosotros mismos, podemos progresar en nuestras vidas.
7. Ahora pida a los participantes que comiencen nombrando o dibujando cosas que apoyan sus propios árboles de la vida. Los participantes pueden o bien escribir palabras o dibujar cosas o símbolos junto a sus respectivas raíces, troncos, frutas, o brotes (por ejemplo, para las raíces, es posible que deseen dibujar la casa donde crecieron como hijas o la cara de un profesor de la escuela en particular que las apoyó, etc.). Para el apartado de “logros” (“frutos”), haga hincapié en que ellas no tienen que buscar grandes cosas, sino las cosas que sientan que han hecho bien en su vida, como la crianza de sus hijos.
8. Ahora brinde instrucciones nuevamente para las raíces (que aún deberían exhibirse en el rotafolio). Vaya a su propio árbol fotocopiado, y escriba o dibuje en él algunos ejemplos de sus propias raíces personales. Estos pueden ser reales o inventados, según cuán cómodo se sienta con el intercambio, pero deben ilustrar el punto de lo que son “las raíces personales”. Pida al grupo que haga lo mismo, y que dejen su crayón o lápiz cuando hayan terminado. Espere hasta que todas hayan terminado, y luego pasar a la siguiente sección del árbol (de raíces al tronco, y de ahí a los frutos, y después a los brotes).
9. Deténgase después de cada sección hasta que todas muestren que han terminado al dejar el lápiz o crayón, luego brinde las instrucciones para la sección siguiente, muestre en su propio árbol qué deben hacer, y pídale que hagan lo mismo hasta que todas hayan completado el tronco, los frutos y los brotes.
10. Cuando hayan terminado, pida a los participantes que formen grupos de tres o cuatro, y que compartan sus dibujos con las demás. Haga hincapié en que son libres de compartir las partes de su árbol que quieran, pero no tienen que compartir todo. Pida a los participantes que no hagan comentarios sobre lo que dicen sus compañeros de grupo cuando hablan, sino que sólo escuchen. Destine aproximadamente 30–45 minutos para que los grupos compartan y asegúrese de que todos los participantes hayan podido compartir.
11. Haga que los participantes se junten nuevamente, y lea el siguiente conjunto de preguntas, de a una por vez. Destine un tiempo para debatir cada pregunta antes de continuar.

- ¿Cómo se sintió al compartir su experiencia? ¿Le resultó fácil? ¿Qué fue lo difícil?
- ¿Cómo se sintió cuando estaba escuchando el árbol de la vida de otro? ¿Le resultó fácil? ¿Qué fue lo difícil?

12. Pregúnteles a los participantes si, al hablar sobre los árboles, observaron que tuvieron experiencias similares en sus propias vidas. Podrían responder contando las experiencias compartidas de sentirse marginadas por ser una niña o mujer (por ejemplo, los padres que optan por educar a un hijo varón en lugar de a ellas, quedando solas para cuidar los niños durante la guerra porque sus maridos habían huido, etc.).
13. Explique que las mujeres de la comunidad suelen compartir experiencias similares. Esto podría incluir no tener los mismos derechos, poder ni oportunidades que los hombres en sus familias, en sus comunidades y en la sociedad. Este ejercicio es una manera de entender las cosas como son. Pero cada uno tenemos la oportunidad de cambiar, para hacer crecer un árbol más fuerte.
14. Explique a los participantes que tienen la oportunidad de fortalecer su propio árbol de la vida. Explique que ahora es importante reflexionar sobre qué experiencias y hábitos de vida han contribuido a fortalecer sus vidas y qué experiencias y hábitos de vida han hecho que sea más difícil crecer. Pídales a las mujeres que reflexionen sobre cómo quieren hacer crecer un árbol más fuerte. Repase las siguientes preguntas con las mujeres a medida que reflexionen sobre cómo quieren hacer crecer un árbol más fuerte:

- ¿Cuáles son los puntos fuertes de mis raíces sobre los que se apoya mi “yo” fuerte? ¿Tengo un sistema de apoyo fuerte en los miembros de mi familia o mis amigos, o tengo que mantenerme aislada? ¿Me centro en las experiencias de mi pasado que me hacen sentir más fuerte, o me centro en el dolor y los desafíos que he enfrentado?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de mi tronco sobre los que se apoya mi “yo” fuerte? ¿Cómo puedo cuidarme, encontrar alimentos nutritivos y cuidar de mi cuerpo? ¿Pienso en cosas positivas que quiero para mi vida, o me paso el tiempo sintiendo lástima de mí mismo o enojado con mi vida?
- ¿Qué puedo valorar de todo lo que he logrado, y cómo me ayudará esto a alcanzar mis futuras metas? ¿Me acuerdo de mis buenas cualidades, o sólo veo mis defectos y fracasos?
- ¿Cómo puedo ver mis esperanzas y sueños para el futuro? ¿Cómo me siento ahora, al mirar a mi futuro?

15. Dé a cada uno alrededor de cinco minutos más, y luego invite a los participantes a decir algo sobre sus experiencias con este ejercicio. Enfatice que hay muchas maneras de mejorar la experiencia de uno en la vida, y la construcción de un “yo” más fuerte es una de ellas. Los participantes conservarán sus árboles de la vida como un recordatorio de estos aspectos de sus vidas. En los próximos ejercicios, profundizaremos un poco más en estos temas.



#### SUGERENCIA

Al realizar este ejercicio, tómese el tiempo suficiente para explicar cualquier área de la actividad que los participantes puedan no entender completamente, y asegúrese de que tengan el tiempo suficiente para cada sección.



#### SUGERENCIA

Anime en forma constante a los participantes analfabetas a utilizar dibujos sencillos para ilustrar cada parte del árbol.

# EJERCICIO 2: CREENCIAS LIMITANTES



**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Conocimiento cognitivo, (2) Autogestión

## Ejercicio 2(a): Comprender y superar las creencias limitantes\*

### Duración

 70-100 minutos

### Objetivos

- 1 Hablar sobre el concepto de creencia limitante
- 2 Compartir creencias limitantes
- 3 Desarrollar la comprensión de cómo replantear estas creencias
- 4 Practicar nuevas creencias

### Materiales

- 1 Pizarra blanca y marcadores

1. Explique al grupo lo siguiente:

- Nuestras esperanzas y sueños, los brotes de nuestros árboles, se ven afectados por lo que creemos. De hecho, lo que pensamos todos los días, nuestro tallo y tronco, se relaciona con lo que creemos. Por ejemplo, si creo que puedo ser una mujer de negocios exitosa, entonces pienso en las maneras en que podré llegar a ser una empresaria exitosa, como por ejemplo, buscar clientes o pensar en dónde vender mis productos. Estas creencias provienen y se ven afectadas por nuestra historia y experiencias de vida, por nuestras raíces. Si veo empresarias exitosas en mi comunidad, y cuando era más joven fui incentivada a realizar actividades independientes, puedo estar más inclinada a creer que puedo ser una empresaria exitosa.
- Mis pensamientos diarios sobre qué puedo hacer o ser afectarán mis actividades o experiencias que pueda tener. Si creo que puedo ser una empresaria exitosa, voy a realizar actividades que pueden ayudarme a ser una empresaria exitosa, como participar en esta capacitación de esta manera!
- Muchas veces cuando pensamos en nuestras metas, otros pensamientos pueden venir a nuestra mente haciéndonos dudar de nosotros mismos o haciendo que no sintamos la esperanza de alcanzarlas. Esos pensamientos se denominan creencias limitantes.
- Una creencia limitante es la creencia que una persona tiene que la hace dudar de lo que ella puede hacer o ser. Puede provenir de hacer una conclusión errónea acerca de algo en la vida. Por ejemplo, una persona puede tener la creencia limitante de que no es lo suficientemente inteligente como para tener éxito en los negocios, si nunca lo ha intentado antes; o si ha fallado una vez, eso significa que volverá a fallar, por lo que decide no volver a intentarlo.
- Sin embargo, las creencias son simplemente una manera de pensar a la que nos hemos acostumbrado (hábitos o patrones de pensamiento), y por lo tanto, pueden ser cambiadas.
- Es importante saber qué es lo que uno cree y comprender cuáles son las creencias que a uno lo limitan o detienen. Entonces uno puede comenzar a transformar esas creencias limitantes, en creencias de apoyo constructivas.
- Otra manera de pensar acerca de las creencias limitantes es que también vienen en la forma de: excusas, pensamientos negativos, preocupaciones, justificaciones, fracasos pasados, miedos, etc.

- Al principio puede resultar difícil reconocer nuestras creencias limitantes, y podemos tener problemas para darnos cuenta de que no son ciertas.
- Podemos explorar nuestras creencias limitantes haciéndonos algunas preguntas:
  - ¿Qué pensamientos negativos nos vienen cuando pienso en mis metas?
  - ¿Qué suposiciones innecesarias hago relacionadas con el logro de mis objetivos?
- Estas son algunas creencias limitantes habituales:
  - **Desesperanza:** Nunca alcanzaré mi objetivo, bajo ninguna circunstancia.
    - Soy un desastre en situaciones sociales, entonces ¿cómo podría conseguir que alguien compre un producto?
    - Nunca va a funcionar.
    - Nunca voy a tener éxito vendiendo estufas.
    - No soy bueno para...
    - No tiene ningún sentido que intente hacerlo.
  - **Impotencia:** Mi objetivo se puede lograr, pero no tengo la capacidad para lograrlo.
    - ¿Por qué siempre me pasa esto a mí?
    - Este es un mundo de hombres.
    - Siempre me equivoco.
    - Simplemente no tengo la habilidad para triunfar.
  - **Inutilidad:** No merezco lograr ese objetivo porque no soy lo suficientemente bueno.
    - No confío en mi habilidad para ser un empresario exitoso.
    - No valgo nada.
    - Cuando hablo, la gente se aburre.

2. Pida a los participantes que piensen y escriban alguna de sus creencias limitantes. Haga que varias participantes compartan sus creencias limitantes (escríbalas en la pizarra).
3. Explique al grupo que muchas veces nuestras creencias limitantes crean una imagen inexacta de lo que realmente pasa en nuestras vidas. Esto puede conducir al pensamiento erróneo (inexacto) de que los acontecimientos de la vida no pueden cambiar. Si bien algunos acontecimientos de la vida están fuera de nuestro control, tenemos más poder sobre nuestros pensamientos y nuestras experiencias de lo que solemos creer.
4. Repase con el grupo diferentes patrones de pensamiento errado.

- Ejemplos de que tenemos pensamientos errados:
  - **Sentimiento de culpa**
    - Percepción de uno mismo errónea: Porque hoy me olvidé de conseguir todos mis suministros, soy una mala persona.
    - Percepción de uno mismo correcta: Cometer errores me ayuda a aprender para el éxito futuro.

#### ■ Irreversibilidad

- Percepción de uno mismo errónea: Debido a que se me pasó la fecha límite, nunca habrá otra oportunidad.
- Percepción de uno mismo correcta: Incluso si se me pasó esta oportunidad, puedo continuar la búsqueda de otra oportunidad.

#### ■ Sobregeneralización

- Percepción de uno mismo errónea: La persona A fue mala conmigo. Nadie me quiere.
- Percepción de uno mismo correcta: La persona A es regalo para ayudarme a comprender o a aprender algo. Aquellos que nos desafían pueden ser nuestros mejores maestros.

#### ■ Pensamiento en blanco y negro

- Percepción de uno mismo errónea: Mi vida no vale nada sin mi marido.
- Percepción de uno mismo correcta: Si bien mi marido es un buen hombre, no define lo que valgo.

#### ■ Personalización

- Percepción de uno mismo errónea: Mi suegra está loca porque me odia.
- Percepción de uno mismo correcta: Mi suegra puede estar molesta por muchas razones que desconozco, como tener algún problema de salud.

#### ■ Reacción exagerada

- Percepción de uno mismo errónea: Me olvidé de pedirle todas las estufas al distribuidor, y ahora mi negocio fracasará.
- Percepción de uno mismo correcta: Porque hoy me olvidé el pedido no significa que mi negocio va a fracasar. Las pediré mañana.

5. Haga una discusión grupal, donde se revisen cada una de las creencias limitantes que figuran en la pizarra. Usando los ejemplos de pensamiento erróneo, vea si pueden identificar el tipo de pensamiento erróneo y proponer un modo más preciso de pensar para cada una de sus creencias limitantes. Este proceso de revisión de nuestros pensamientos y de proponer una nueva forma de pensar que apoye más nuestros objetivos se conoce como “reformulación”.
6. Después de la discusión grupal, hágales saber que practicarán esto por su cuenta en breve, pero primero van a compartir unas cuantas pautas sobre el proceso de reformulación.
7. Continúe el diálogo en el grupo:

- A veces, es fácil reformular nuestras creencias para que nos ayuden a alcanzar nuestras metas. A veces es más difícil. Aquí hay algunas pautas que les servirán para reformular sus creencias:
  - Concéntrese en una sola creencia limitante a la vez (haga que personas elijan una creencia limitante con la que cada una quiera trabajar).
  - Pregúntese por qué tiene esta creencia limitante (preguntar esto varias veces). ¿Tiene sentido? ¿Qué sucedería si no la creyera?
  - Comience a buscar pruebas de que esta creencia limitante no es realmente cierta (por ejemplo, tengo varias cualidades buenas, puedo aprender cosas nuevas, soy una buena persona, etc.).

8. Haga que cada participante comparta su creencia limitante, por qué tiene esa creencia limitante y qué pruebas hay de que la creencia no es verdad.
9. Ahora que han empezado a buscar pruebas de que no es verdad, pida al grupo que comience a reformular su creencia seleccionada. Estimule su pensamiento preguntando:

- ¿Qué me gustaría que sea esa creencia?
- ¿Cómo puedo reformular esa creencia para que sea positiva?
- ¿Hay otras personas que conozco que tienen la creencia opuesta? ¿Cómo funciona eso para ellas? ¿Podría servirme?

10. Haga que los participantes compartan en grupos de a dos.
11. Haga que los participantes compartan con el grupo cómo le dieron la vuelta a sus creencias limitantes o cómo reformularon su creencia limitante. Asegúrese de que las nuevas creencias sean positivas y ayuden a las personas a alcanzar sus metas.
12. Puede brindar algunos ejemplos de creencias reformuladas:

- Siempre hay una manera, si estoy comprometida.
- No hay fracasos, sólo resultados, siempre y cuando aprenda algo, estoy teniendo éxito.
- Encuentro gran alegría en las cosas pequeñas... en una sonrisa... en una flor.
- Yo doy más de mí a los demás, de lo que ellos esperan.
- Si estoy confundida, estoy a punto de aprender algo.

13. Ahora que se han repasado algunas creencias limitantes, hágales saber que habrá una oportunidad de hacer un ejercicio personal para repasar los diferentes ámbitos de la vida, pero primero es importante aprender una técnica más.

## Duración



20 minutos

## Objetivos

- 1 Analizar el concepto de intenciones.

## Materiales

Ninguno

# Ejercicio 2(b): Introducción a las intenciones

1. Presente la idea de **intención**:

- Es importante darse cuenta de que podemos cambiar lo que creemos y lo que estamos pensando en cualquier momento. Y al hacerlo, tenemos la capacidad de cambiar la forma en que experimentamos nuestro entorno.
- Un tipo de pensamiento muy potente es una “intención”. Lo que deseamos y tenemos la intención de ser es en lo que nos convertimos. La intención es la conciencia dirigida que contiene la semilla de lo que pretendemos crear. Cuando alguien tiene una intención, crea la voluntad de ser de cierta manera o de hacer algo, y de esa voluntad viene la acción. La intención puede ser el ancla para futuros pensamientos y conductas positivas.
- La intención es una declaración que expresa una acción para alcanzar un propósito o un objetivo deseado.
- Creación de una intención:
  - A la intención debe acompañarla un fuerte sentimiento o una fuerte emoción positiva.
  - Una intención funciona mejor si se expresa de una manera breve y potente.
  - Una intención emparejada con una imagen de su propósito o meta deseada puede tener más poder.
- Ejemplo de una intención: Estoy practicando la paciencia y trabajaré intensamente para lograr mis metas. (Una imagen podría ser yo misma como una empresaria exitosa, sonriendo, contando las ganancias de la semana.)
- Si bien una intención puede comenzar como una declaración que uno piensa o dice en voz alta, puede convertirse en algo que uno experimenta o en lo que uno se transforma. Una vez que se crea este pensamiento y se tiene la voluntad de compartirlo con usted mismo y otras personas, entonces puede crecer y expandirse como parte de su vida.

2. Pídales a dos o tres participantes que den ejemplos de intenciones.

3. Continúe brindando información adicional sobre las intenciones:

- Cuando creamos una intención, con frecuencia (casi de inmediato) enfrentamos a nuestras creencias limitantes. A menudo nos sentimos justificados en nuestras conclusiones, pero más habitualmente, estas creencias nos impiden avanzar y crean más obstáculos de lo que en realidad existen.
- En el siguiente ejercicio vamos a revisar algunas creencias centrales que sostenemos y vamos a ver cómo podemos crear intenciones para convertirnos en personas más fuertes y más exitosas.



### SUGERENCIA

Tome un descanso de 15–20 minutos para realizar un estiramiento divertido o una dinámica activa. Consulte las notas del área “Oír: proponer métodos de enseñanza” de la sección DCH para obtener ayuda con la elección de una actividad.

## TOPIC 3: UNDERSTANDING OUR CORE BELIEFS

# EJERCICIO 1: COMPRENSIÓN DE NUESTRAS CREENCIAS CENTRALES\*

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Conocimiento cognitivo, (2) Autogestión, (3) Independencia y confianza en uno mismo, (4) Asertividad/voz

1. Dirija este ejercicio como un diálogo grupal. Explique:

- Este será un examen interno de nuestro sistema de creencias. El propósito de esta actividad es reflexionar sobre nuestras creencias centrales e identificar toda creencia limitante dentro de cada una de nuestras creencias centrales. Haremos entonces una práctica de intenciones para transformar las creencias limitantes que no nos sirven. Podremos así avanzar con más confianza y conciencia de nosotros mismos.
- Hay seis creencias centrales que se relacionan con nuestro éxito y crecimiento: (1) responsabilidad propia, (2) autoestima, (3) confianza en un propósito superior, (4) actitud positiva, (5) crecimiento continuo a través de la vida, y (6) empoderamiento de uno mismo.

2. Analice cada una de las creencias centrales en las páginas siguientes.



### SUGERENCIA

Algunos de estos conceptos serán difíciles de traducir o transmitir. Use historias, imágenes u otros elementos visuales para ayudar a la comprensión del grupo y realice aclaraciones durante la discusión.



### SUGERENCIA

Recuerde a los participantes que estas reflexiones sólo se relacionan con la forma en que ellos se ven ahora. Esto no refleja la forma en que podrán verse a sí mismos en el futuro y, con el paso del tiempo, las cosas pueden cambiar para mejor.



### Duración



60-90 minutos

### Objetivos

- 1 Permita que los participantes reflexionen sobre algunas de sus creencias y sobre cómo estas creencias influyen en sus experiencias de vida

### Materiales

- 1 Pizarra blanca y marcadores

\* Este ejercicio es una adaptación de Gershon y Straub (2011) Empowerment: The art of creating the life that you want. (Empoderamiento: el arte de crear la vida que deseas.)

## Responsabilidad propia

1. Explique la definición de responsabilidad propia que se utiliza para este ejercicio:

- **Responsabilidad propia** se refiere a la creencia de que tenemos el control sobre nuestros pensamientos y nuestras acciones.
- Se refiere a la idea de que tenemos la capacidad de elegir nuestra respuesta a lo que experimentamos en el mundo.
- Por ejemplo, cuando sucede una desgracia, ¿qué pensamos? ¿Pensamos que es debido a nuestra mala suerte o por algo que hizo otra persona?
- Si pensamos en los acontecimientos de esta manera, a menudo nos veremos a nosotros mismos como víctimas del mundo o de otras personas.
- Si nos enfocamos en nosotros mismos como víctimas, puede ser difícil cambiar, porque es posible que nos sintamos sin esperanza, como si nosotros no tuviésemos ningún control sobre nuestras vidas.
- Ahora, examinen cómo se sienten si no se ve a sí mismos como víctimas de las circunstancias.
- Por ejemplo, digamos que alguien ha robado dinero de su casa; una respuesta diferente puede ser, “estoy enojada porque sucedió esto. Ahora, ¿qué puedo aprender de esta situación, y puedo dar un paso hacia adelante?”

2. Revise lo siguiente con el grupo:

- ¿Entienden esta definición de responsabilidad propia?
- ¿Qué creencias limitantes surgen cuando piensan en la responsabilidad propia? Por ejemplo: lo que pasó está fuera de mi control; es mi destino que pasen cosas malas en mi vida; los demás siempre están tratando de hacerme daño; no sé cómo lidiar con las cosas difíciles. ¿Cómo nos sentimos cuando decimos estas creencias limitantes?
- ¿Cómo podemos reformular estas creencias limitantes para que nos sintamos más fuertes y más positivos sobre el futuro? Por ejemplo: si bien lo que pasó está fuera de mi control, puedo elegir cómo voy a responder en el futuro; puedo aprender de las experiencias difíciles para mejorar mi vida; puedo tomar el control de mis pensamientos y de mis acciones.
- ¿De qué manera tener esta creencia (la responsabilidad propia) puede ser útil para su negocio?
- ¿De qué manera tener esta creencia (la responsabilidad propia) puede ser útil en su vida?

3. Dé a los participantes de dos a tres minutos para que reflexionen sobre su nivel de responsabilidad propia. Si es posible, haga que se califiquen a sí mismos en su nivel de responsabilidad propia en una escala del 1 al 10 (siendo 10 la más responsable de sí mismo).
4. Haga que cada persona elabore una intención relacionada con la responsabilidad propia. Debe ser una declaración que produzca una emoción fuerte y positiva en la persona. Si la gente tiene dificultad para elaborar una intención, proporcione algunos ejemplos (enumerados a continuación). Haga que cada participante elija una intención que sea significativa para ella, que la diga en voz alta y reflexione

sobre cómo la hace sentir. Haga que los participantes escriban las suyas. Ejemplos:

- a. Tengo el poder de cambiar mi vida.
  - b. Asumo la responsabilidad de mi vida.
  - c. Estoy dispuesta a tomar el control de mi vida.
  - d. Voy a elegir las creencias que me sirven.
  - e. Voy a aprender de todas las experiencias de mi vida.
5. Permita que todas las personas del grupo compartan sus intenciones (escríbalas en el rotafolio).
6. Diga a los participantes que este concepto de asumir la responsabilidad de su vida, así como algunas sugerencias y técnicas para hacerlo, se explorarán con más detalle en la sección de liderazgo (es decir, Actitud proactiva).

## Autoestima

1. Explique a los participantes la definición de autoestima que se utiliza para este ejercicio:

- **Autoestima** está relacionada con la forma de pensar sobre uno mismo y la creencia que se tiene de lo que uno vale.
- Se trata de su disposición para creer en usted.
- Por ejemplo, ¿cree que usted tiene lo que se necesita ser un empresario exitoso? ¿Se siente digna de ser tratada con respeto, cuidado y amor?
- Es importante que se dé cuenta de su propio valor al comenzar un nuevo emprendimiento. Esto le dará confianza y le permitirá atravesar los tiempos difíciles.
- A menudo, nos encontramos con muchas críticas por parte de los demás acerca de nuestra inteligencia, nuestro aspecto o nuestras habilidades. Algunos de nosotros no hemos oído cosas positivas sobre nosotros mismos. Estas críticas pueden haber formado la manera en que pensamos sobre nosotros mismos.
- En este ejercicio, nos aseguraremos de que cada uno puede crear su propio sentido positivo de sí mismo (y no tenemos que depender de los demás para sentirnos valiosos o fuertes).
- Esta idea puede resultar difícil, ya que quizás nunca antes pensaron sobre ustedes mismos de esta manera. Inténtenlo. Por ejemplo, en lugar de pensar y decirse a usted mismo “No soy lo suficientemente buena”, otra manera de ver esto podría ser: “Tengo algunas cualidades muy buenas, y cuanto más aprendo, mejor soy”.
- Imagínense teniendo autoestima en áreas en las que no han tenido éxito en el pasado.

2. Repase lo siguiente:

- ¿Entienden el significado de autoestima?
- ¿Qué creencias limitantes surgen cuando consideran la idea de autoestima? Por ejemplo, no me acepto a mí mismo; no merezco la prosperidad; no soy lo suficientemente inteligente.

- ¿Cuáles son algunas formas de reformular estas creencias limitantes? Me acepto como soy; soy capaz de hacer muchas cosas diferentes; soy tan merecedor a tener prosperidad como cualquier otra persona.
- ¿De qué manera tener esta creencia puede ser útil para su negocio?
- ¿De qué manera tener esta creencia puede ser útil en su vida?

3. Dé a los participantes de dos a tres minutos para que reflexionen sobre su nivel de autoestima. Si es posible, haga que califiquen su nivel de autoestima en una escala de 1 a 10 (10 en representación de la autoestima más alta).
4. Haga que cada persona elabore una intención relacionada con la autoestima. Si la gente tiene dificultad para elaborar una intención, proporcione algunos ejemplos (enumerados a continuación). Haga que cada participante elija una intención que sea significativa para ella, que la diga en voz alta y reflexione sobre cómo la hace sentir. Haga que los participantes escriban las suyas. Ejemplos:
  - a. Voy a valorar mis cualidades buenas.
  - b. Voy a aceptarme a mí mismo como una persona que merece amor.
  - c. Reconozco que soy una persona inteligente.
  - d. Voy a recordarme a mí mismo todos los días soy digno de una buena vida.
5. Permita que cualquier participante del grupo comparta sus intenciones. Escriba estas intenciones en el rotafolio.

### **Confianza en un propósito superior\***

1. Explique a los participantes el concepto de confianza en un propósito superior, como se usa en este ejercicio:

- **Confianza en un propósito superior** se trata de estar dispuesto a tener confianza en un propósito que es más grande que nosotros (para algunas personas esto podría significar Dios, el Universo, un sentido de espiritualidad, o simplemente tener un propósito en la vida).
- Tener confianza en un propósito más elevado nos puede ayudar que asumamos riesgos y avancemos en nuestras vidas. De lo contrario, es posible que nos sintamos abrumados por los desafíos de la vida.
- Reconociendo la creencia en algo más grande que nosotros mismos puede ayudarnos a reducir el estrés y a que abordemos mejor nuestras experiencias. Esto puede ayudarnos a creer que podremos seguir adelante, independientemente de cuáles sean las circunstancias.

\* **Nota:** No apoyamos ninguna religión ni práctica espiritual específica. Es importante ser respetuoso de las creencias religiosas de las personas, y en los casos en que las personas se resistan a creer en Dios o en un poder superior, permita que se sientan bien con su punto de vista.

2. Repase lo siguiente:

- ¿Comprende el significado de confianza en un propósito superior?
- ¿Qué creencias limitantes surgen cuando considera la idea de la confianza? Por ejemplo, estoy solo; no sé cómo confiar; si confío, me lastimarán.
- ¿Cuáles son algunas formas de reformular estas creencias limitantes? Creo en la gente; confío en que tengo un propósito en mi vida y podré superar este momento difícil; me siento apoyada por algo más grande que yo, incluso si fallo, me levantaré y lo intentaré de nuevo.
- ¿De qué manera tener esta creencia en la confianza puede ser útil para su negocio?
- ¿De qué manera tener esta creencia puede ser útil en su vida?

3. Dé a los participantes de dos a tres minutos para que reflexionen sobre su nivel de confianza. Si es posible, haga que califiquen su nivel de confianza en una escala de 1 a 10 (10 en representación de la confianza más alta).

4. Haga que cada participante elabore una intención relacionada con la confianza en un propósito más elevado. Si la gente tiene dificultad para elaborar una intención, proporcione algunos ejemplos (enumerados a continuación). Haga que cada participante elija una intención que sea significativa para ella, que la diga en voz alta y reflexione sobre cómo la hace sentir. Haga que los participantes escriban las suyas. Ejemplos:

- a. Reconozco que tengo un propósito.
- b. Reconozco que soy parte del mundo y de la tierra.
- c. Reconozco que soy amado por Dios o el creador o la energía espiritual.

5. Permita que todas las personas del grupo compartan sus intenciones (escríbalas en el rotafolio).

## Actitud positiva

1. Explique a los participantes el concepto de tener una actitud positiva, como se usa en este ejercicio:

- Una actitud positiva se relaciona con la voluntad de concentrarse en lo bueno que hay en una situación —para encontrar oportunidades y soluciones constructivas en lo que sea que la vida nos presenta. Se trata de mantener pensamientos positivos y no quedar atrapado ni distraído por la presencia de pensamientos negativos. Se trata de elegir, en cada momento, buscar lo mejor en las personas y lo mejor en las cosas que nos rodean.
- Mediante el desarrollo de hábitos de pensamientos positivos, puede comenzar a observar nuevas oportunidades y ser más feliz en general en situaciones en las que se presenten.
- Esto no quiere decir que sólo va a tener pensamientos positivos o que va a ignorar lo que sucede, si parece que es algo negativo. Con el fin de tener una actitud positiva, es fundamental que se tenga una mirada honesta a lo que tenga adelante suyo, ya sea algo positivo y negativo. Esta creencia se relaciona con tratar de encontrar una manera positiva en cualquier situación a pesar de los desafíos que existan.
- Su desafío es desarrollar nuevos hábitos mentales positivos.

2. Repase lo siguiente:

- ¿Comprende el significado de tener una actitud positiva?
- ¿Qué creencias limitantes surgen cuando considera la idea de tener una actitud positiva? Por ejemplo, la vida es dura; el mundo está corrupto; no se puede hacer.
- ¿Cuáles son algunas formas de reformular estas creencias limitantes? Voy a encontrar una manera; mi vida es lo que hago de ella; veo oportunidades en los desafíos que enfrento y puedo aprender de ellos.
- ¿De qué manera tener esta creencia puede ser útil para su negocio?
- ¿De qué manera tener esta creencia puede ser útil en su vida?

3. Dé a los participantes de dos a tres minutos para que reflexionen sobre su nivel de actitud positiva. Si es posible, haga que califiquen su nivel de actitud positiva en la vida en una escala de 1 a 10 (10 en representación de la actitud más positiva).

4. Haga que cada persona elabore una intención relacionada con tener una actitud positiva. Si la gente tiene dificultad para elaborar una intención, proporcione algunos ejemplos (enumerados a continuación). Haga que cada participante elija una intención que sea significativa para ella, que la diga en voz alta y reflexione sobre cómo la hace sentir. Haga que los participantes escriban las suyas. Ejemplos:

- a. Voy a encontrar una manera y puedo transformar cualquier situación.
- b. Voy a aprender de cada desafío.
- c. Puedo convertir una situación difícil en una positiva.
- d. Voy a practicar siempre la búsqueda de la bondad en la gente.

5. Permita que todas las personas del grupo compartan sus intenciones (escríbalas en el rotafolio).

## Crecimiento continuo durante toda la vida

1. Explique a los participantes el concepto de crecimiento continuo a través de la vida tal como se utiliza en este ejercicio:

- **Crecimiento continuo a través de la vida** está relacionado con la aceptación de que todo en la vida siempre está cambiando. Si queremos que las cosas se mantengan siempre igual, no podemos aceptar fácilmente el cambio y estaremos luchando y resistiendo a la vida. Esto puede provocar estrés e infelicidad. Al reconocer que el cambio siempre está sucediendo y nos permitimos aceptar el cambio, y aún nos permitimos crecer a partir de él, eso puede repercutir positivamente en nuestras vidas. Podemos estar más abiertos a las oportunidades, y podemos aprovechar esas oportunidades.
- Reflexione sobre su vida, vea cómo ha cambiado, y reconozca que seguirá cambiando. Una de las formas en la que ya ha asumido este desafío es al participar en este taller. Su participación aquí demuestra su compromiso con el aprendizaje continuo y con el crecimiento de su vida profesional y de su vida personal.

2. Repase lo siguiente:

- ¿Comprende el significado de crecimiento continuo a través de la vida?
- ¿Qué creencias limitantes surgen cuando considera la idea de tener un crecimiento continuo? Por ejemplo, cambiar es doloroso y difícil; no me siento segura cuando se producen demasiados cambios; no sé qué hacer cuando hay demasiados cambios.
- ¿Cuáles son algunas formas de reformular estas creencias limitantes? Con el cambio viene la posibilidad de una oportunidad más grande; tengo la oportunidad de aprender cómo cambian las cosas.
- ¿De qué manera tener esta creencia puede ser útil para su negocio?
- ¿De qué manera tener esta creencia puede ser útil en su vida?

3. Dé a los participantes de dos a tres minutos para que reflexionen sobre su creencia de crecimiento continuo a través de la vida. Haga que califiquen su nivel de crecimiento continuo a través de la vida en una escala de 1 a 10 (10 es tener la creencia de crecimiento continuo).

4. Haga que cada persona elabore una intención relacionada con el crecimiento continuo. Si la gente tiene dificultad para elaborar una intención, proporcione algunos ejemplos (enumerados a continuación). Haga que cada participante elija una intención que sea significativa para ella, que la diga en voz alta y reflexione sobre cómo la hace sentir. Haga que los participantes escriban las suyas. Ejemplos:

- a. Quiero aprender de cada experiencia que tengo.
- b. Acepto que las cosas van a cambiar en mi vida.
- c. Voy a aceptar el cambio en mi vida.

5. Permita que todas las personas del grupo compartan sus intenciones (escríbalas en el rotafolio).

## Reconocimiento del poder propio

1. Explique a los participantes el concepto de reconocimiento del poder propio, como se usa en este ejercicio.

- **Reconocimiento del poder propio** se relaciona con reconocer que somos la persona más poderosa en nuestras propias vidas. Podemos elegir cómo queremos vivir nuestras vidas. El trabajo que hacemos y la vida que vivimos dependen de nosotros.
- Esta creencia se relaciona con dar un paso hacia delante para ser una persona poderosa que participa activamente en la vida en vez de uno que simplemente deja que la vida suceda.
- Este poder está dentro de todos nosotros. Al reconocer este poder dentro suyo, usted puede aprovecharlo. Usted puede adueñarse de él.

2. Repase lo siguiente:

- ¿Comprende el significado de ser reconocer el poder propio?
- ¿Qué creencias limitantes surgen cuando considera la idea de reconocer el poder propio? Por ejemplo, todo el mundo me ha dicho que soy débil; nunca voy a llegar a nada; todo el mundo me dice qué hacer.
- ¿Cuáles son algunas formas de reformular estas creencias limitantes? Mi poder viene de mi interior; hay decisiones que puedo tomarlas por mi cuenta.
- ¿De qué manera tener esta creencia puede ser útil para su negocio?
- ¿De qué manera tener esta creencia puede ser útil en su vida?

3. Dé a los participantes de dos a tres minutos para que reflexionen sobre cuánto reconocen su poder propio. Si es posible, haga que se califiquen en una escala del 1 al 10 (10 es la sensación fuerte de que reconocen su propio poder).

4. Haga que cada participante elabore una intención relacionada con el reconocimiento del poder propio. Si la gente tiene dificultad para elaborar una intención, proporcione algunos ejemplos (enumerados a continuación). Haga que cada participante elija una intención que sea significativa para ella, que la diga en voz alta y reflexione sobre cómo la hace sentir. Haga que los participantes escriban las suyas. Ejemplos:

- a. Creo mi vida como yo quiero.
- b. Puedo volver a escribir la historia de mi vida.
- c. Reconozco que soy poderoso.

5. Permita que cualquier participante del grupo comparta sus intenciones. Escriba estas intenciones en el rotafolio.

6. Pida a los participantes que reflexionen sobre lo que han aprendido.



**SUGERENCIA**

Esto puede ser un buen momento para tomar un descanso, realizar estiramientos o jugar un juego.

## EJERCICIO 1: MIS MEJORES CUALIDADES\*

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Conocimiento cognitivo, (2) Autogestión, (3) Independencia y confianza en uno mismo

1. Haga que los participantes reflexionen acerca de que las cualidades positivas de sí mismos les darán más confianza y mejorarán la comprensión de sí mismos, mientras ponen en práctica pensamientos mentales positivos. En el grupo, presente cada una de estas preguntas y permita a los participantes a que reflexionen por escrito en sus diarios (o hablando con un compañero).

- ¿De las cosas que he hecho, cuál me hace sentir muy orgullosa?
- ¿Cuál es mi acto más valiente?
- ¿Qué cualidades propias amo y valoro más?

2. ¿Cuál es una de las cosas que he hecho, de la me siento orgullosa? 2) ¿Cuál es mi acto más valiente?
3. Después de que todos hayan compartido, felicite a todas por su fuerza y resiliencia.



### SUGERENCIA

Haga que se escuche música de fondo.



### SUGERENCIA

Puede haber una forma especial de honrar a las personas en la cultura —a través de aplausos, haciendo un gesto con los brazos o las manos, etc. Use una forma culturalmente apropiada y reconocida para felicitar a cada participante por sus logros.

**Opción B para este ejercicio:** Se puede hacer reflexionar haciendo que los participantes piensen en sí mismos, escriban, dibujen, o formen grupos de dos y hablen entre sí sobre este proceso. Si elige este ejercicio, aún será necesario que haya un reconocimiento público de cada participante a cargo de los miembros del grupo.



### Duración



45 minutos

### Objetivos

- 1 Descubrir las cualidades más valoradas por los participantes
- 2 Fomentar la comprensión y la valoración de las cualidades preferidas de los participantes

### Materiales

Ninguno

\* Este ejercicio es una adaptación de Gershon y Straub (2011) Empowerment: The art of creating the life that you want. (Empoderamiento: el arte de crear la vida que deseas.)

# TEMA 5: DESARROLLO DE HÁBITOS MENTALES POSITIVOS

## EJERCICIO 1: REFORMULACIÓN COGNITIVA NEGATIVO A POSITIVO



### Duración

 30-45 minutos

### Objetivos

- 1 Communicate the potential for anyone to change their outlook on life
- 2 Introduce some techniques for shifting one's point of view to think more positive, productive thoughts.

### Materiales

- 1 Proyector

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Conocimiento cognitivo, (2) Autogestión, (3) Independencia y confianza en uno mismo

1. Utilice los siguientes puntos de conversación para crear una discusión grupal:

- ¿Con qué frecuencia piensa en sus metas o en su visión para el futuro? ¿Con qué frecuencia sus pensamientos son negativos? ¿Con qué frecuencia piensa en los desafíos, las frustraciones, o dificultades de la vida?
- Producir un cambio mental de lo que es malo en nuestras vidas a lo que queremos en nuestras vidas suele ser difícil. Pero este cambio mental es muy importante. Es algo que podemos hacer en cualquier momento, en cualquier situación —es nuestra elección. En la vida siempre hay cosas que son difíciles o que ocasionan problemas.
- Si nos fijamos bien en nuestros pensamientos, podemos ver que si solo nos centramos en los problemas, nos sentimos mal, tristes o deprimidos. Es más difícil encontrar una solución cuando pensamos demasiado en lo difícil que son nuestros problemas. Esto está relacionado con el desarrollo de hábitos mentales positivos, como hemos comentado anteriormente. La reformulación nos permite identificar nuestros pensamientos negativos y reemplazarlos por otros más positivos.

2. Explique que hay algunas maneras fáciles de comenzar reformular estos pensamientos negativos:

- Usar palabras más suaves. A veces usamos palabras muy duras para describir a una situación o a las personas, como, “esa persona es cruel”, o “soy tan estúpida”. Utilizando palabras más suaves, esto podría decirse “no me gusta la forma en que me trató esa persona”, o, “debería tratar de recordar que no debo hacer eso de nuevo”. Este cambio en el uso de las palabras puede ayudarnos a sentirnos un poco mejor acerca de una situación.
- Pregúntese: “¿cuál es la mejor forma de lograr lo que quiero?”. Cuando enfrenta un desafío o un temor, puede hacerse esta pregunta para que le ayude a concentrarse en la solución y no en el problema.
- Pregúntese: “¿qué puedo aprender de esto?”. Utilice los desafíos como una oportunidad para mejorar.
- Pregúntese: “¿hay una creencia limitante detrás de mi pensamiento?”. Por ejemplo, ¿tiene menos confianza en sí mismo y su futuro por algo de su pasado?

3. Conclusión:

- Cuando pensamos sobre lo que queremos ver en el futuro (nuestras visiones), entonces nos sentimos inspirados, más fuertes y podemos encontrar más fácilmente un camino a través de desafíos.
- Se trata de la voluntad de mirar honestamente a nuestras situaciones y encontrar las oportunidades o soluciones constructivas en lo que la vida nos presenta.
- Recuerde, nuestro trabajo es desarrollar nuevos hábitos mentales positivos. Veamos esto en acción en el siguiente ejercicio.

# EJERCICIO 2: CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO PERSONAL\*

## COMPETENCIA CENTRAL: (1) Conocimiento cognitivo

1. Explique a los participantes que cada vez que se enfrentan a un desafío emocional o de comportamiento personal, pueden utilizar este proceso de cuatro pasos para avanzar de una manera positiva. El proceso y las preguntas que tienen que hacer son las siguientes:

- **Concientización:** ¿Cuál es mi comportamiento actual, y cuál es el desafío específico que enfrento? (Trate de buscar en diferentes aspectos de la situación y sea honesta.)
- **Visión:** ¿Cómo me gustaría actuar o ser? (Concéntrese en lo que quiere, y preste atención en no centrarse en lo que no quiere.)
- **Transformación:** ¿Qué necesito cambiar para llegar a eso? (Específicamente, cómo puedo cambiar mi forma de pensar sobre este asunto para que ayudar a avanzar hacia mi visión.)
- **Crecimiento:** ¿Cuál es mi siguiente paso para avanzar (crecer) para llegar hasta mi visión? (Defina claramente una afirmación (intención) o acción que la hará avanzar hacia sus metas. Suele ser útil incluir una imagen visual.)

2. Haga que los participantes realicen una lluvia de ideas sobre algunos temas o desafíos comunes que tienen que enfrentar.

- Ejemplo 1: Siempre me irrito cuando hablo con mi suegra.
- Ejemplo 2: Siempre me olvido de anotar cuánto me deben los clientes cuando les presto una estufa o se las dejo pagar a crédito.

3. En parejas, haga que los participantes analicen un asunto comportamiento personal usando los cuatro pasos siguientes. Indique que una persona lo haga primero, y que la otra le vaya dando su opinión, y luego cambien los roles.

- **Concientización: ¿Cuál es la situación actual, y cuál es el desafío específico que enfrento?**
  - Ejemplo 1: Me enojo demasiado cada vez que tengo que hablar con mi suegra, porque ella siempre se queja de mis actividades.
  - Ejemplo 2: Siempre me olvido de anotar cuánto me deben los clientes cuando les presto una estufa o se las dejo pagar a crédito porque estoy ocupado o no pienso en eso.
- **Visión: ¿Adónde quiero ir?**
  - Ejemplo 1: Me gustaría tener una relación positiva con mi suegra.
  - Ejemplo 2: Me gustaría recibir y tener todo el dinero que me deben y no olvidarme qué me debe cada cliente.



## Duración



60-90 minutos

## Objetivos

- 1 Presentar y debatir el sencillo proceso de 4 pasos para cambiar el comportamiento personal.

## Materiales

Ninguno

\* Este ejercicio es una adaptación de Gershon y Straub (2011) Empoderamiento: The art of creating the life that you want. (Empoderamiento: el arte de crear la vida que deseas.)

■ **Transformación: ¿Cómo puedo cambiar mi forma de pensar sobre este asunto para llegar a dónde quiero estar?**

- Ejemplo 1: Una forma de pensar sobre esta situación es poder ver que mi suegra es una anciana y también puede estar sufriendo. Creo que ella quiere lo mejor para su hijo y la familia, y puedo optar por no irritarme al hablar con ella. Ya que tenemos el mismo objetivo de una buena vida para mi familia, puedo intentar ser amable y amorosa cuando me relaciono con ella.
- Ejemplo 2: Llevar un registro contable es importante para que pueda recibir todo lo que me deben; debe ser una prioridad hacerlo inmediatamente después de que presto una estufa o de que vendo una a crédito.

■ **Crecimiento: ¿Cuál es mi siguiente paso de crecimiento (intención)?**

- Ejemplo 1: La próxima vez que me relacione con ella, seré amable y amorosa, independientemente de cómo se comporte conmigo. Veamos qué pasa.
- Ejemplo 2: Tendré a mano mi libro de registros contables, y cada vez que presto una estufa o permito que me compren a crédito, voy a escribir inmediatamente el nombre del cliente y cuánto me debe.

4. Asegúrese de hacer hincapié en que las personas identifiquen una tarea alcanzable para su etapa de crecimiento (intención) que pondrán en práctica en el futuro.

## Duración



60-90 minutos

## Objetivos

- 1 Identificar el paso de crecimiento siguiente

## Materiales

- 1 Copia del ejercicio “Mis pasos de crecimiento siguientes” de la sección de Empoderamiento del paquete del participante
- 2 Papeles en blanco o diario
- 3 Marcadores o lápices de colores

## Ejercicio 2(b): Mis pasos de crecimiento siguientes

1. Haga que los participantes completen la hoja de cálculo “Mis pasos de crecimiento siguientes” de la sección Empoderamiento del paquete del participante. Explique:

- Elija un desafío emocional o de comportamiento personal que enfrenta. Puede ser cualquier cosa desde enojarse con su esposo cuando él no hace alguna tarea acordada, hasta no darse un tiempo para cuidar de si mismo a diario.
- Elija un desafío que enfrenta en el trabajo. Puede ser cualquier cosa desde olvidarse de hacer un seguimiento de sus registros contables, hasta no confiar en su capacidad para promocionar las cocinas.
- Analice los cuatro pasos (como se indica en la hoja de cálculo) para crear su paso de crecimiento siguiente.

2. (*Opcional*) Haga que cada participante dibuje en una hoja de papel en blanco (o en su diario) una imagen relacionada con su visión que le dará fuerzas cuando avance con su paso de crecimiento (intención).
3. Divídalos en parejas para compartir.
4. Haga que algunas participantes compartan en el grupo grande alguno de sus retos de la vida y los pasos para crear el cambio.
5. Conclusión:

- ¡Esto requiere práctica! Trabaje sobre el tema y vuelva a sus pasos de crecimiento.
- Al comenzar a practicar sus intenciones, puede comenzar a cambiar sus creencias, y luego van a cambiar sus respuestas, que en última instancia pueden ayudar a cambiar el resultado.

**NOTA**

En la sección de liderazgo se explorará más qué significa tener visiones y un enfoque en la creación de visiones para nuestras vidas y nuestros negocios.

# TEMA 6: CONTROL DEL MIEDO Y DEL RIESGO

## EJERCICIO 1: ABORDAR Y SUPERAR EL MIEDO\*



**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Conocimiento cognitivo, (2) Autogestión, (3) Toma de riesgos

### Ejercicio 1(a): Abordar y superar el miedo

#### Duración

 60-75 minutos

#### Objetivos

- 1 Identificar y enfrentar un miedo personal e iniciar el proceso para superarlo
- 2 Compartir las creencias limitantes
- 3 Desarrollar una comprensión de cómo reformular las creencias limitantes
- 4 Practicar nuevas creencias

#### Materiales

- 1 Pizarra blanca o rotafolio y marcadores

#### 1. Explique:

- Vamos a explorar formas de controlar el miedo. Puede aplicar las técnicas que va a aprender a los miedos que puede tener en su vida.
- En primer lugar, cada uno identificará y abordará un miedo, y entonces trabajará para superarlo. Utilice sus emociones para medir cómo se siente. Trate de observar si siente más o menos miedo.
- Cuando puede superar un miedo, podrá estar más dispuesto a asumir riesgos — cualidad fundamental de un empresario exitoso.

#### 2. Instruya a los participantes a través del ejercicio:

- Hagan algunas respiraciones profundas. Coloquen las manos sobre el corazón y piensen en su poder personal. Sepa que está en un lugar seguro.
- Cierre los ojos e identifique algo a lo que le tenga miedo. ¿Qué siente?
- Ahora pregúntese, ¿qué miedos experimenté que son más difíciles para mí, en mi vida? ¿El rechazo? ¿El abandono? ¿La traición? ¿La pérdida de libertad? ¿No ser merecedor?
- ¿Qué es lo que me hace ser retraído en mis amistades y relaciones? ¿En qué situaciones parecen surgir estos miedos?
- Permítase pensar en el miedo y en cómo se siente.
- ¿Cuál es la primera afirmación negativa que piensa relacionada con el miedo? ¿Puede reformular este pensamiento en un pensamiento positivo? ¿Qué se diría a usted mismo?
- Por ejemplo, si su miedo es, “no valgo nada”, su afirmación positiva podría ser, “soy una persona fuerte”. Pero una vez que lo dice en voz alta, puede descubrir que tiene resistencia a creerlo, como por ejemplo, “de ninguna manera, soy una inútil y todo el mundo me lo dice”.
- Ahora, en vez de retraerse de este nuevo pensamiento negativo, piense nuevamente en su afirmación positiva de nuevo. Dígalo de nuevo y sienta la fuerza en la afirmación. Si realmente no lo cree, reformule su afirmación para que sí la crea, asegurándose de que sigue siendo positiva. Por ejemplo, “cada día me estoy haciendo más y más fuerte”. Una vez más, escriba (o diga) la afirmación.
- Escriba o diga la resistencia siguiente que le surja. La siguiente resistencia que le puede surgir podría ser, “¿por qué los demás no quieren que sea fuerte?”.

- Escriba o diga su afirmación positiva de nuevo, con fuerza y con sentimiento. También puede pensar, “no importa si hay otros que quieran asfixiarme, de todas maneras puedo hacerme más fuerte cada día”.
- Repita esto cinco veces. Descubrirá que es como quitar las capas de una cebolla. Puede quitar una resistencia y observará otra, una resistencia más sutil por debajo. Debido a que usted está trabajando con un miedo profundamente arraigado, necesita tiempo para quitar las resistencias para creer su nueva afirmación. No se olvide de reafirmar su afirmación positiva cada vez que escribe una resistencia.
- Analizando el primer ejemplo sobre autoestima, revisemos cómo podría ser este proceso:
  - **Creencia:** “Nunca voy a llegar a nada.”
  - **Reformulación 1:** “Soy una persona exitosa.”
- Sus pensamientos para la reformulación o nueva creencia: “No puedo, soy un fracasado y todo el mundo me lo dice”.
  - **Reformulación 2:** “Tengo muchos talentos me que harán exitoso”.
- Sus pensamientos: “¡Ah! Los talentos que tengo no me harán exitoso”.
  - **Reformulación 3:** “Tengo varias cualidades buenas, y estoy dispuesta a aprender”.
- Sus pensamientos: “Es verdad que tengo algunas buenas cualidades, pero no tengo ningún tipo de educación”.
  - **Reformulación 4:** “Mi deseo de aprender me ayudará a alcanzar mis metas”.
- Sus pensamientos: “Es importante que recuerde mis objetivos”.
  - **Reformulación 5:** “Voy a aprender lo que necesito saber para alcanzar mis objetivos”.

3. Permita que los participantes dispongan de unos minutos para terminar de analizar este proceso. Pídales que escriban o digan su afirmación final. Pídales que reflexionen sobre las emociones que sienten.
4. Haga varios participantes compartan sus afirmaciones con el grupo y describan cómo se sintieron en relación a este proceso.

#### NOTA

Los miedos y las creencias limitantes suelen estar relacionados con los roles sociales que adoptan las personas. Muchos temores están relacionados con las expectativas sociales asociadas a esos roles y el dudar en cumplir con esas expectativas. Por ejemplo, el miedo puede ser no tener hijos lo suficiente sanos y fuertes (una expectativa social común de una madre). Todo el mundo cumple muchos roles durante su vida. En lugar de centrarse en lo que deberíamos estar haciendo o en lo que se espera de nosotros, es importante centrarse en lo que queremos para nuestra vida, nuestro propósito y nuestra visión.

## Duración

 45 minutos

## Objetivos

- 1 Identificar los miedos personales de los participantes
- 2 Practicar el proceso de superarlo/los.

## Materiales

- 1 Útiles de escritura y papel
- 2 Un sombrero

# Ejercicio 1 (b): Los medios en un sombrero

1. Distribuir hojas de papel pequeñas a cada participante. Dígales que escriban de forma anónima un miedo o preocupación que tengan en relación con su negocio o su trabajo. Dígales que sean tan específicos y honestos como les sea posible, pero no de manera tal que puedan ser fácilmente identificados.
2. Después de que todos hayan escrito un miedo o una preocupación, recoja todas las hojas e introdúzcalas en un sombrero.
3. Baraje las hojas, y repártalas de nuevo entre los participantes hasta que se hayan distribuido todas las hojas.
4. Por turnos, que cada participante lea un temor en voz alta y trate de explicar qué quiso decir la persona que escribió ese miedo. No permita ningún tipo de comentarios sobre lo que diga el lector. Simplemente se debe escuchar y pasar al siguiente lector.
5. Después de que se hayan leído y elaborado todos los temores, hable en grupo qué eran algunos de los temores comunes.
6. Explique:
  - Todos tenemos nuestros propios miedos que son muy reales. A menudo, nuestros temores son compartidos por otros. Con el fin de abordar y superar un miedo, primero es necesario ser conscientes de ese miedo.
  - Es importante saber qué teme en su trabajo para poder hacerles frente a esos temores.
7. Como grupo, elijan dos o tres miedos y hagan el proceso de reformulación para transformar esa creencia limitante en una creencia que empodere (similar al proceso descrito anteriormente).
8. Hable con el grupo cómo se sienten ahora sobre estos miedos. ¿Sienten que podrían hacer este ejercicio por su cuenta?



### SUGERENCIA

El instructor también puede poner algunos miedos comunes en el sombrero. Comentarios de ejemplo para que los instructores pongan en el sombrero:

1. Temo que no voy a ser muy exitosa porque soy una mujer.
2. Temo que no voy a poder pagar mis préstamos.
3. Temo que mi marido me va a tratar de manera diferente si gano dinero.



### SUGERENCIA

Si trabaja con personas analfabetas, haga que los participantes formen grupos (de dos a cuatro), y asegúrese de que haya una persona por grupo que sepa escribir. Haga que hablen y escriban algunos miedos en grupo.

# TEMA 7: CONOCERNOS A TRAVÉS DE NUESTROS CUERPOS

## EJERCICIO 1: DIÁLOGO CORPORAL\*

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Conocimiento cognitivo, (2) Autogestión



### Duración



60-75 minutos

### Objetivos

- 1 Relacionar a los participantes con su cuerpo
- 2 Explorar cómo la contaminación del aire del hogar y otros problemas locales afectan a su salud
- 3 Promover la idea de que es importante un cuerpo saludable para un futuro productivo

### Materiales

- 1 Música animada y fuerte para fomentar la danza o el movimiento

1. Explique:

- Ahora vamos a tener la oportunidad de movernos y sentirnos con energía. Nos vamos a centrar en nuestros cuerpos y aumentaremos la conciencia de nuestro cuerpo.
- Con la conciencia de nuestro cuerpo proviene la comprensión de cosas que afectan la salud, la alimentación, la bebida, la contaminación y la necesidad de estar al tanto de las fuentes de la mala salud.
- Este ejercicio nos ayudará a conectarnos con nuestros cuerpos y también nos permitirá reflexionar sobre por qué las estufas mejoradas y combustibles pueden ser importantes para nuestra salud y la salud de nuestras familias.

2. Reúna al grupo en una actividad animada de danza o movimiento, algo que permite que las personas aumenten su ritmo cardíaco y se sientan con energía. Podría ser un baile, un juego activo o una serie de ejercicios. Es mejor si se utiliza música.

3. Haga esto durante unos 15 minutos, y luego deje que los participantes encuentren un lugar para acostarse en el suelo (sus corazones aún deben latir rápido, sus respiraciones ser profundas). Deje que se siga escuchando la música.

4. Cuando la gente está acostada, pídeles que tengan una conversación con sus cuerpos:

- ¿Qué tan fuerte me siento?
- ¿Qué tan bien está mi cuerpo?
- ¿Cuido de mi cuerpo?
- ¿Consumo alimentos nutritivos?
- ¿Estoy descansando el tiempo suficiente?
- ¿Está limpia el agua que bebo?
- ¿Está limpio el aire que respiro en mi casa?
- ¿Busco atención médica cuando me enfermo?
- ¿Hay pensamientos o creencias limitantes que me impiden cuidar mi cuerpo?
- Pregúntele a su cuerpo: “¿qué más quieres que sepa sobre cómo cuidarte?”.

5. Deje que las personas permanezcan acostadas durante unos minutos más mientras piensan.

6. Cuando estén listas, permita que la gente se siente lentamente y comparta sus experiencias.

7. Pida a los participantes: ¿Qué les dijeron sus cuerpos? ¿Qué harán de manera diferente para cuidar su cuerpo?

\* Este ejercicio es una adaptación de Gershon y Straub (2011) Empowerment: The art of creating the life that you want. (Empoderamiento: el arte de crear la vida que deseas.)

8. Después de este ejercicio, haga que dos o tres participantes describan su experiencia con este proceso.
9. Tenga una conversación de grupo con los participantes sobre cómo afecta a la salud la contaminación del aire y la cocina doméstica, anímelas a compartir lo siguiente
  - Piense en cómo la contaminación del aire del hogar afecta a su salud, su sistema respiratorio y sus ojos. ¿Cómo hace sentir esto a su cuerpo?
  - ¿La salud de otras personas que conoce se vio afectada por el humo de iluminación o de estufas ineficientes?
  - ¿Qué pasa con el daño que se produce por la recolección de combustible (a usted o a su familia)? ¿Y las quemaduras por el fuego?
  - ¿Qué soluciones podrían utilizarse para crear un medio ambiente más limpio?
10. Pregunte a los participantes sobre otras causas de enfermedades en sus comunidades, que incluyan el agua contaminada, la exposición a los mosquitos, la falta de búsqueda de atención médica adecuada, etc.
11. Recuerde a los participantes la importancia que tiene tener una buena salud tanto para ellas como para sus familias. Cuanto más saludable sean, mejor será su capacidad para hacer lo que quieran en su vida.
12. Pregúnteles a los participantes cuáles serán los próximos pasos que dará cada uno para cuidar mejor su cuerpo. (Escriba esos pasos en el rotafolio.)

# CEREMONIA DE AUTOCELEBRACIÓN

1. Reúna a todos los participantes en un círculo y entréguele una vela apagada a cada uno.
2. Explique al grupo que todo el mundo debería estar orgulloso del progreso que ha hecho hasta ahora y esta es una oportunidad para honrarlo y valorarse entre sí.
3. Encienda la vela de un participante y haga que afirme algo que haya aprendido sobre sí mismo o su vida que quiera compartir con el grupo. Dé a los participantes hasta un minuto a cada una para que hable.
4. Haga que la persona que ha terminado de hablar luego encienda la vela de la siguiente persona.
5. Una vez que todas hayan terminado, haga que todas se miren entre sí (pueden recorrer el círculo) y sonrían, valoren o de alguna manera se saluden positivamente unas a otras (proporcione uno o dos minutos para esta ceremonia).
6. Haga que todas soplen sus velas.

## Duración



## Objetivos

- 1 Reflexionar y honrar los progresos realizados por todos los participantes hasta el momento

## Materiales

- 1 Velas

# CÓMO AVANZAR: LIDERAZGO

## **Información general:**

1. Introducción al liderazgo
2. Establecimiento y desarrollo de visiones claras
3. Establecimiento de objetivos y actitud proactiva
4. Resolución de problemas
5. Comunicación
6. Plan de acción

## Cronograma propuesto de 2 días de ejercicios de liderazgo

Sesión	Día 1	Día 2
<b>Mañana A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Introducción a la sección de liderazgo (20 minutos)</li> <li>» Cómo enfrentar el cambio (30 minutos)</li> <li>» Liderazgo 101 (45 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Revisión del día 1</li> <li>» Actitud proactiva (65 minutos)</li> <li>» Resolución de problemas (50 minutos)</li> </ul>
<b>Descanso</b>		
<b>Mañana B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Liderazgo en acción (120 minutos)</li> <li>» Establecimiento de una visión clara (60 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Resolución de problema parte 2 (45 minutos)</li> <li>» Escucha activa (30 minutos)</li> </ul>
<b>Almuerzo</b>		
<b>Tarde A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Desarrollo de nuestras visiones (135 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Comunicación EPIC (150 minutos)</li> </ul>
<b>Descanso</b>		
<b>Tarde B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Establecimiento de objetivos (105 minutos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Plan de acción (105 minutos)</li> <li>» Intercambio en círculo (20 minutos)</li> <li>» Opiniones sobre la sección de liderazgo</li> </ul>

# INTRODUCCIÓN A LA SECCIÓN DE LIDERAZGO

## Duración

 20 minutos

1. Proporcione una breve introducción sobre lo que se hará en la sección sobre liderazgo del taller, y proporcione un resumen de esta parte de la capacitación.

- Este es un proceso centrado en la mejora de su capacidad de utilizar las habilidades de negocios que ha aprendido a lo largo del proceso de empoderamiento, y ponerlas en acción.
- Vamos a explorar qué significa ser líder y pensaremos cómo cada uno puede ser un mejor líder.
- Exploraremos haciendo visiones para nosotros y nuestro trabajo, y el establecimiento de objetivos para lograrlas. Nosotros practicamos nuestras habilidades para tener una actitud proactiva al responder a las situaciones, y vamos a aprender estrategias en torno a la resolución de problemas para llegar a donde queremos ir. Por último, vamos a practicar cómo escuchar activamente y cómo comunicarnos entre nosotros y con los clientes. Todas estas actividades y procesos implicarán explorarnos nosotros mismos y mejorar nuestras habilidades para ser mejores líderes y desarrollar nuestro propio negocio, sólido y exitoso.
- Al final de esta sección, cada uno va a crear un plan de acción. Este es un plan para el establecimiento y logro de nuestros próximos objetivos. Puede aplicarse a los objetivos personales o de negocios.
- A medida que avanzamos a través de este proceso, debemos ser conscientes de nuestras necesidades personales y también pensar en nuestros otros compromisos en este proceso.
- Será importante estar abiertos a este proceso. Todos estamos trabajando juntos, y estamos aquí para apoyarnos unos con otros.



### SUGERENCIA

Repase el acuerdo hecho en el inicio del taller. Pregúnteles a los participantes si tienen algo que les gustaría agregar al acuerdo antes de iniciar la sesión.

# ACTIVIDAD PARA ROMPER EL HIELO: CÓMO ENFRENTAR EL CAMBIO

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Autogestión, (2) Fomentar relaciones positivas

## **Opción de actividad (a): Cambiar la perspectiva**

1. Haga que las participantes busquen un compañero y queden de pie frente a frente.
2. Pida a los participantes que determinen quién va a observar y quién va a realizar los cambios.
3. Dígale al observador que observe a su compañera con atención porque va a hacer algunos cambios.
4. El observador de cada pareja debe darse vuelta (o cerrar los ojos).
5. Indique a la otra persona que haga cinco cambios en su aspecto físico. Es decir, podría quitarse el sombrero, un zapato, algunas joyas, etc. Dé a los participantes 30 segundos para hagan todos sus cambios.
6. Los participantes pueden quedar frente a frente de nuevo. Pregunte al observador, la persona que no hizo cambios, que identifique la mayor cantidad de cambios que pueda. Destine unos 30 segundos para esto. Haga que los participantes que hicieron los cambios los conserven, incluso cuando sea el turno de sus compañeros, y hasta que se termine este ejercicio.
7. Haga un par de rondas de los pasos cuatro a seis.
8. Por último, pida a los participantes que hagan 10 cambios en 20 segundos. Es probable que vea cierta resistencia en este punto. Cuando comience a ver resistencia verbal, detenga el ejercicio y pase a las preguntas de discusión.



## **Duración**



20 minutos

## **Objetivos**

- 1 Práctica estar a gusto con el cambio

## **Materiales**

Ninguno

## **Discusión:**

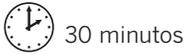
- ¿Cómo se sintió cuando le pidieron hacer tantos cambios?
- ¿Cuáles fueron algunas de las cosas que hacen que las personas se resistan a cambiar?
- ¿Qué puede hacer para que sea más fácil para la gente (la gente en su negocio, si corresponde) acepte los cambios?
- ¿Por qué es difícil mantener los cambios una vez que se hicieron?



### **SUGERENCIA**

Al proporcionar las instrucciones para este ejercicio, obtenga la aceptación de los participantes de que conservarán los cambios que se hagan hasta que el ejercicio haya terminado. Pídale al grupo que piense y comparta sus propias emociones personales relacionadas con hacer cambios.

## Duración



## Objetivos

- 1 Practicar el cambio e identificar los cambios
- 2 Debatir las primeras reacciones al cambio

## Materiales

Ninguno

## Opción de actividad (b): Cruzarse de brazos

Para educadores con una clase grande y un tiempo limitado, este ejercicio puede ser más apropiado.

1. Pida a los participantes cruzarse de brazos. La definición de “cruzarse” para esta actividad es plegar sus brazos juntos, como si se sintieran aburridas o esperaran algo.
2. Ahora pida a los participantes que “se crucen de brazos a la inversa”, en forma contraria a como lo acaban de hacer.

### Discusión:

- ¿Cómo se sintió cuando se le pidió que cruzara los brazos a la inversa?
- ¿Le resultó algo natural, o tuvo que parar y pensarlo? ¿Fue incómodo?
- ¿Cuáles son algunas de las cosas que hacen que las personas se resistan a cambiar? ¿Qué puede hacer para facilitarle a la gente que acepte los cambios?

# TEMA 1: INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO

## EJERCICIO 1: LIDERAZGO 101

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Autogestión, (2) Cómo fomentar relaciones positivas

*Preparación:*

- Ordene las sillas formando un círculo, y coloque el rotafolio donde todos puedan verlo.
  - Haga dos columnas en una hoja de papel sobre el rotafolio. Escriba “Buen Líder” en la parte superior de una columna y “Mal Líder” en la parte superior de la otra.
  - Reparta hojas de papel y lápices a cada participante.
1. Indique a los participantes que piensen de un líder que admiren (por ejemplo, un líder comunitario, político) y que escriban tres cualidades que consideren que hacen que ese líder sea eficaz.
  2. Pida a los participantes que piensen en un líder que no les guste y que anoten cualidades que los hagan ser un mal líder
  3. Destine aproximadamente diez minutos para esto, y luego pida a cada participante que comparta lo que ha escrito. Anote las cualidades enumeradas en el papel del rotafolio en la columna “Buen Líder” o “Mal Líder”.
  4. Hable sobre las similitudes y las diferencias en las cualidades que surgieron. ¿Fue sorprendente? ¿Hay similitudes entre las cualidades de un buen líder y un mal líder? ¿Los líderes que no admiramos tienen cualidades similares a los que admiramos? ¿Cómo podemos evitar convertirnos en malos líderes? ¿Qué podemos hacer para ser líderes efectivos?
  5. Reduzca la lista y deje las definiciones y cualidades acordadas de un buen líder.
  6. Tras la discusión pida a cada participante que reflexione sobre todas las cualidades que el grupo haya identificado tanto para los líderes buenos como para los malos, y que las enumere.
    - a. Cualidades positivas ella cree que ya tiene
    - b. Cualidades positivas que le gustaría desarrollar
    - c. Cualidades negativas que le gustaría controlar o eliminar



### Duración

 45 minutos

### Objetivos

- 1 Explorar las cualidades del buen y mal liderazgo
- 2 Trabajar juntos para crear una definición de “liderazgo”

### Materials

- 1 Blank paper and pens/pencils
- 2 Flip chart and markers



#### SUGERENCIA

Proporcione ejemplos de personas que usted cree son buenos líderes y también de quienes son malos líderes. Describa un par de cualidades que los hacen líderes buenos o malos. Asegúrese de que los participantes se den cuenta de que líderes también pueden ser miembros de la familia o amigos, no sólo las figuras de autoridad. Si bien puede ofrecer ejemplos y coordinar el proceso, permita que los participantes guíen lo que liderazgo significa para ellos.



#### SUGERENCIA

Si trabaja con personas analfabetas, haga que dibujen a la persona en la que están pensando, y luego haga que cada mujer trabaje con un compañero para describir dos a tres cualidades de cada líder. Cada pareja debe compartir oralmente con el grupo dos o tres cualidades que están de acuerdo tanto sobre lo que es una buena líder y una mala líder.



#### SUGERENCIA

Use notas adhesivas para escribir las cualidades buenas y malas, y colóquelas en la pizarra o en un rotafolio. A medida que las cualidades se reduzcan para crear una definición de liderazgo, vaya colocando en un costado las notas con las características o ejemplos que no se utilicen. Termine con una colección más pequeña con las notas que hayan acordado todas los participantes.

## EJERCICIO 2: LIDERAZGO EN ACCIÓN



### Duración

 120 minutos

### Objetivos

- 1 Practicar el liderazgo según se definió en el ejercicio anterior
- 2 Descubrir las cualidades y los estilos personales de liderazgo de los participantes

### Materiales

- 1 Caramelos o objetos pequeños de premio
- 2 Papel y marcadores

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Asertividad/voz, (2) Cómo fomentar relaciones positivas, (3) Persuasión, (4) Toma de decisiones

1. Reparta hojas de papel y lápices o bolígrafos a cada participante.
2. Haga que los participantes formen grupos de cuatro o cinco personas.
3. Explique al grupo que se les dará una serie de desafíos, y cada desafío deberá completarse en 15 minutos. Cada desafío, tendrá a un miembro diferente del equipo que actuará como líder, es decir, ningún miembro del equipo liderará más de un desafío a menos que todos los demás hayan tenido ya la oportunidad. Al final de cada desafío, los equipos ganadores (los que completen el desafío en el tiempo asignado) recibirán premios pequeños.
4. Informe a los participantes que, al final de cada desafío se les dará cinco minutos para evaluar al líder del equipo de ese desafío. El líder también debe evaluarse a sí mismo en ese momento. Anime a los participantes que enumeren las cualidades que hicieron que el liderazgo sea efectivo y las áreas donde se podría haber mejorado el liderazgo. Se deberán guardar estas notas para la discusión grupal luego de los desafíos.
5. Cuando las instrucciones sean claras para todos, informe a los grupos el primer desafío, y proporcione un minuto para que elijan un líder antes de comenzar a cronometrar el tiempo del desafío. Todos los grupos harán el mismo desafío al mismo tiempo. Los grupos que completen las tareas dentro del plazo de tiempo asignado pueden recibir pequeños premios.
6. Al final de la actividad, cuando cada participante haya tenido la oportunidad de liderar

su equipo, reúna al grupo en un círculo para hablar de lo que han aprendido. Utilice los puntos de discusión previstos.

### Guía de discusión

1. Brinde a los participantes la oportunidad de escuchar los comentarios de sus compañeros de equipo sobre su estilo de liderazgo. Haga hincapié en la importancia de ser respetuosas en los comentarios. Pregunte tanto por los comentarios positivos y los comentarios sobre las áreas que el líder podría mejorar.
2. Después de escuchar los comentarios, permita que el participante en cuestión comparta qué le pareció su experiencia de liderazgo. ¿Qué disfrutó de esa experiencia? ¿Qué le resultó difícil? ¿Qué aprendió sobre liderazgo? ¿Qué aprendió sobre sí mismo? Las cualidades de liderazgo que mostró con su equipo ¿fueron las mismas que escribió en la actividad: buen líder en comparación a mal líder? ¿O hubo alguna sorpresa?
3. Permitir que todos los participantes tengan la oportunidad de escuchar a sus compañeros y compartan sus propias reflexiones.



#### SUGERENCIA

Si trabaja con personas analfabetas, o si lo prefiere, haga que todo el grupo haga una evaluación después de cada desafío. Pregúnteles a los participantes qué hizo bien el líder o qué hizo bien su grupo (haga que piensen sobre las características de una buena líder). ¿Qué podría mejorar?

### Opciones de desafíos

1. Hacer la coreografía de un baile y explicar qué representa (por ejemplo, la danza de la lluvia, la danza de una boda, etc.). Todos los miembros del equipo deben participar en la danza.
2. Construir una máquina humana utilizando a todos los miembros del equipo. Los equipos deben poder explicar qué hace la máquina, y cuál es la función de cada miembro del equipo dentro de la máquina.
3. Ponga en una pieza dramática de dos minutos que comienza con la frase: “¿aún respira?”.
4. Crear un anuncio de televisión para una estufa o un artículo de iluminación.
5. Escribir el titular de primera plana para un artículo de periódico que cuente la historia de su visión inspirada por esta capacitación.



#### SUGERENCIA

Es importante tener en cuenta que hay diferentes tipos de líderes. No todos los líderes se ajustan a la descripción de líderes “carismáticos”, “extrovertidos”, etc. Los líderes atentos y tranquilos también existen y son necesarios.

# TEMA 2: ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO DE VISIONES CLARAS

## EJERCICIO 1: ESTABLECIMIENTO DE UNA VISIÓN CLARA



### Duración

 60 minutos

### Objetivos

1 Hablar sobre lo que es una visión y por qué es importante tener visiones para el futuro.

### Materiales

Ninguno

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Asertividad/voz, (2) Visión

1. Explique:

- Recuerde que en la sección de empoderamiento hablamos sobre tener visiones al hacer un cambio del comportamiento personal. Ahora nos vamos a centrar en las grandes visiones, qué significa esto, por qué es importante, y cómo crear visiones claras para nuestras vidas.
- Entonces, ¿qué es una visión?
  - Nos damos cuenta o no, cada uno de nosotros tiene diferentes visiones para nuestras vidas. Algunas de nuestras visiones son muy negativas, como la de una viuda pobre que cree que se convertirá en una mendiga. Algunas de nuestras visiones son positivas, como la de una mujer que cree que va a tener su propio negocio textil. Todos actuamos diariamente en nuestras visiones sobre nuestras vidas, al decidir si voy a levantarme por la mañana e ir a buscar leña, trabajar intensamente o no, incluso al decidir qué amigos hacemos y a qué clubes sociales vamos. Somos líderes en nuestras vidas y elegimos de acuerdo con la forma en que vemos nuestro futuro.
- ¿Por qué es importante tener una visión clara?
  - Algunas personas saben desde que eran jóvenes que querían ser una empresaria o una líder en su comunidad. Sin embargo, la mayoría de las personas averigua qué quiere hacer con su vida en el transcurso de la misma. A veces son inspirados por un amigo o por una oportunidad de trabajo que disfrutaban.

2. Comparta una historia sobre alguna personalidad mundial (o local) que haya tenido una visión para cambiar. Haga hincapié en cómo esta persona no pensó demasiado en cosas que harían difícil que la visión se haga realidad (patología), sino en cambio pensó positivamente acerca de poder lograrla. Elija una de estas opciones:
- a. Utilice la historia que ha creado en su plan de DCH para una líder visionaria.
  - b. Presente a Wangari Maathai (de Kenia) y lea el extracto de su discurso de aceptación del Premio Nobel de la Paz de la página siguiente.
3. Analice la historia o el extracto de su discurso. Debata cuál era la visión del líder, qué decidió hacer, por qué y cómo él o ella trabajó con otras personas para hacer realidad esa visión.
- a. Reitere que es importante pensar de manera positiva a través de los desafíos que uno enfrenta.
  - b. Pregúnteles a los participantes cuáles son las características de liderazgo que tenía o tiene esta persona.

## VISIONARY LEADER EXAMPLE: WANGARI MAATHAI

**Wangari Maathai** fue una activista política y defensora del medio ambiente, de Kenia. En la década de 1970, Maathai fundó el Movimiento Cinturón Verde (Green Belt), organización no gubernamental ambiental centrada en la plantación de árboles, la conservación del medio ambiente y los derechos de las mujeres. En 2004, se convirtió en la primera mujer africana en recibir el Premio Nobel de la Paz por “su contribución al desarrollo sostenible, la democracia y la paz”.

*Extractos de su discurso de aceptación del premio Nobel de la Paz:*

Mi inspiración proviene en parte de mis experiencias de la infancia y mis observaciones de la naturaleza en zonas rurales de Kenia. Ha sido influenciada y nutrida por la educación formal que tuve el privilegio de recibir en Kenia, Estados Unidos y Alemania. A medida que iba creciendo, fui testigo de la tala de bosques que eran reemplazados por plantaciones comerciales, que destruyeron la biodiversidad local y la capacidad de los bosques para conservar el agua.

En 1977, cuando iniciamos el Movimiento Cinturón Verde, en parte estaba respondiendo a las necesidades identificadas por las mujeres rurales, específicamente, la falta de leña, de agua potable, de dietas equilibradas, de vivienda e ingresos. En todo el África, las mujeres son las cuidadoras principales, teniendo una enorme responsabilidad en la labranza de la tierra y la alimentación de sus familias. En consecuencia, a menudo son las primeras en tomar conciencia del daño ambiental ya que los recursos se vuelven escasos e insuficientes para sostener a sus familias. Las mujeres con las que trabajamos relataron que a diferencia del pasado, no pudieron satisfacer sus necesidades básicas. Esto fue debido a la degradación de su entorno inmediato, así como a la introducción de la agricultura comercial.

Llegué a entender que cuando se destruye el medio ambiente, por el saqueo o una mala administración, estamos socavando nuestra calidad de vida y la de las generaciones futuras. La plantación de árboles se convirtió en una elección natural para hacer frente a algunas de las necesidades básicas iniciales identificadas por las mujeres. Así, juntas, hemos plantado más de 30 millones de árboles que proporcionan combustible, alimentos, refugio e ingresos para ayudar las necesidades de sus hogares y de la educación de sus hijos. La actividad también genera empleo y mejora los suelos y las cuencas hidrográficas. A través de su participación, las mujeres ganan un cierto grado de poder sobre sus vidas, especialmente en su posición social y económica y en importancia dentro de la familia.

Esta labor continúa. Inicialmente, el trabajo era difícil porque históricamente se ha hecho creer a nuestro pueblo que por ser pobres, no sólo carecían de capital, sino también del conocimiento y de las habilidades para hacer frente a sus desafíos. Por ese motivo están condicionados a creer que las soluciones a sus problemas deben venir de “afuera”. Además, las mujeres no se dan cuenta de que la satisfacción de sus necesidades depende de que su ambiente esté saludable y bien administrado. Ellas tampoco eran conscientes de que un medio ambiente degradado conduce a una lucha por los escasos recursos y puede culminar en la pobreza e incluso conflictos. Hemos desarrollado un programa de educación de ciudadanos, durante el cual las personas identifican sus problemas, las causas y soluciones posibles. Ellas entonces pueden hacer las conexiones entre sus propias acciones personales y los problemas que ven en su medio ambiente y en la sociedad. En el proceso, los participantes descubren que deben ser parte de las soluciones. Se dan cuenta de su potencial oculto y de que están empoderadas para superar

la inercia y ponerse en acción. Llegan a darse cuenta de que ellas son las principales guardianas y beneficiarias del ambiente que las sustenta. En un principio, las actividades de plantación de árboles del Movimiento Cinturón Verde no abordaban los temas de la democracia y la paz, pero pronto se hizo evidente que el gobierno responsable del medio ambiente era imposible sin un espacio democrático. Por lo tanto, el árbol se convirtió en un símbolo de la lucha democrática en Kenia. Se movilizó a los ciudadanos a desafiar los abusos de poder generalizados, corrupción y mala gestión del medio ambiente.

A través del Movimiento Cinturón Verde, se movilizaron y empoderaron miles de ciudadanos comunes para ponerse en acción y efectuar cambios. Ellos aprendieron a superar el miedo y una sensación de impotencia y se movieron para defender los derechos democráticos. Con el tiempo, el árbol también se convirtió en un símbolo de paz y resolución de conflictos, especialmente durante los conflictos étnicos en Kenia cuando el Movimiento Cinturón Verde utilizó árboles de la paz para reconciliar a las comunidades en disputa.

Cuando se volvió a escribir la constitución de Kenia, árboles de paz similares fueron plantados en muchas partes del país para promocionar una cultura de paz. El uso de árboles como un símbolo de paz está en consonancia con una tradición africana generalizada. Esas prácticas forman parte de un amplio patrimonio cultural, que contribuye tanto a la conservación de hábitats como a fomentar culturas de paz. Con la destrucción de estas culturas y la introducción de nuevos valores, la biodiversidad local dejó de valorarse y protegerse y, en consecuencia, fue rápidamente degradada y comenzó a desaparecer.

A medida que íbamos comprendiendo progresivamente las causas de la degradación del medio ambiente, vimos la necesidad de tener un buen gobierno. De hecho, el estado del medio ambiente de cualquier país es un reflejo de la clase de gobierno del lugar, y sin un buen gobierno no puede haber paz. Muchos países, que cuentan con deficientes sistemas de gobierno, también son propensos a tener conflictos y leyes deficientes para proteger el medio ambiente.

En el 2002, la valentía, resistencia, paciencia y el compromiso de los miembros del Movimiento Cinturón Verde, de otras organizaciones de la sociedad civil y del público keniano culminaron en la transición pacífica hacia un gobierno democrático y se sentaron las bases de una sociedad más estable. Hace 30 años que empezamos este trabajo. Las actividades que devastan el medio ambiente y las sociedades siguen incesantes. Hoy nos enfrentamos a un desafío que exige un cambio en nuestra forma de pensar, para que la humanidad deje de amenazar su sistema de soporte a la vida. Estamos llamados a ayudar a la Tierra a curar sus heridas, y en ese proceso, a sanarnos a nosotros mismos –de hecho, a abrazar a toda la creación en toda su diversidad, belleza y maravilla. Esto sucederá si vemos la necesidad de restablecer nuestro sentido de pertenencia a una familia más grande de la vida, con la que hemos compartido nuestro proceso evolutivo.

En el transcurso de la historia, llega un momento en que la humanidad está llamada a cambiar a un nuevo nivel de conciencia, para alcanzar un nivel moral más alto. Una época en la que tenemos que deshacernos del miedo y darnos esperanza unos a otros. Ese tiempo es ahora. El Comité Noruego del Premio Nobel ha desafiado al mundo a que amplíe la visión de lo que es la paz: no puede haber paz sin desarrollo equitativo; y no puede haber desarrollo sin una administración sostenible del medio ambiente en un espacio democrático y pacífico. Este cambio es una idea cuyo tiempo ha llegado.

*(Ver todo el discurso en [www.wangarimaathai.com](http://www.wangarimaathai.com))*

## Visualización (opcional)

Para facilitadores con una gran clase y el tiempo limitado, este ejercicio puede ser más apropiado.

### Duración



30 minutos

### Objetivos

- 1 Visualizar el logro un objetivo o de un sueño

### Materiales

Ninguno

#### 1. Guíe a los participantes en una visualización:

- Siéntese cómodamente en su asiento, cierre los ojos, y apoye los dos pies en el piso.
- Relájese... tome conciencia de su respiración. Inspire profundamente, permitiendo que sus pulmones se llenen por completo antes de exhalar.
- Observe los momentos en que el aire ingresa en la nariz, la garganta y los pulmones.
- Piensa en algo que desea lograr. Podría ser algo en lo que está trabajando actualmente o un objetivo o sueño para el futuro.
- Imagine el día que lo logra. Imagínese a usted en ese ambiente. ¿Cómo se ve? ¿Qué está diciendo y qué está haciendo? ¿Quién más está?
- ¿Qué aspecto tiene? ¿Cómo huele? ¿Cómo suena? ¿Cómo se siente?
- Ahora piense nuevamente en lo que necesitó para poder llegar a este momento de su vida. ¿Cuánto tiempo le llevó?
- ¿Qué sacrificios tuvo que hacer? ¿Cuáles fueron las pequeñas victorias que pudo celebrar en el camino? ¿Cuáles fueron las victorias que usted supo la acercaban a donde está ahora?
- ¿Cómo fue ese camino? ¿Fue fluido y uniforme, o con sobresaltos y turbulento?
- ¿Qué obstáculos encontró?
- ¿Cómo hizo para superar esos obstáculos? Considere el tiempo que le llevó superar cada uno.
- ¿Qué sentimientos experimentó?
- Ahora imagínese a usted en este momento, y piense en el recorrido que va a hacer para llegar a sus próximos objetivos.

#### 2. Pida a los participantes que abran los ojos y dediquen cinco minutos a escribir en el diario qué imaginaron (esto podría ser algo escrito, unas imágenes o la combinación de ambos). Permita que los participantes lo compartan con toda clase.

# EJERCICIO 2: DESARROLLO DE NUESTRAS VISIONES



**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Visión, (2) Independencia y confianza en uno mismo

## Charla y ejercicio 2(a): Creación de redes de visiones

1. Explique:

### Duración

 75 minutos

### Objetivos

- 1 Crear redes de visiones (ya sea escribir o dibujar)
- 2 Compartir y hablar sobre las redes de visiones

### Materiales

- 1 Hojas para las redes de visiones
- 2 Hojas para realizar lluvia de ideas sobre negocios
- 3 Bolígrafos y lápices
- 4 Lápices o marcadores de colores

- Tener muchas visiones no significa que uno imagina exactamente ahora mismo qué quiere hacer en el futuro. Pero sí quiere decir que se inicia el proceso de descubrir activamente qué se quiere hacer para uno, para la familia y para la comunidad. En lugar de esperar a que una oportunidad o un interés caiga en su regazo, debe buscar activamente en su interior y su alrededor para conocer sus visiones personales. De esa manera, cuando tome las decisiones diarias, no estará perdido ni esperando a que el mundo haga algo por usted. Cuando tiene visiones, sabe qué quiere y hace que las cosas sucedan.
- Ahora es el momento de crear sus redes de visiones. Su red de visiones debe incluir diferentes visiones para diferentes áreas de su vida. Si tiene muchas visiones para cada área, no dude en hacer una lista con ellas. A medida que comience a ganar experiencia en sus diferentes áreas de interés, la visión podría cambiar. La red sólo nos ayuda a escribir todas las visiones. Empiece a pensar qué pondría en su propia red de visiones.
- Al crear visiones para su negocio, piense en la actividad de la visión del negocio realizada anteriormente. Ahora, compartan ideas sobre sus negocios y escríbanlas en la hoja de lluvia de ideas preguntándose a sí mismos las siguientes preguntas:
  - En cinco años:
    - ¿Cómo quiero que luzca mi negocio? ¿Qué hago todos los días?
    - ¿Cuánto dinero estoy generando?
    - ¿Dónde estoy vendiendo el producto o prestando un servicio?
    - ¿A quiénes les estoy vendiendo productos o prestando servicios? ¿A cuántas personas?
    - ¿Tengo una oficina? ¿Tengo empleados?
    - ¿Qué hago bien ahora? ¿Qué habilidades tengo?
- En grupos de dos o tres, compartan sus visiones para el trabajo basadas en sus respuestas a las preguntas.



### SUGERENCIA

Si trabaja con personas analfabetas, haga que dibujen sus visiones en una sola imagen o en un conjunto de imágenes.

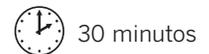
## Guía de discusión

- ¿Fue difícil formular sus visiones? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Se imaginan que sus visiones pueden cambiar con el tiempo? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Cómo se sintió al conocer las visiones de las otras personas del grupo?
- ¿Por qué es importante escribir su visión o contar su visión en voz alta a los demás?
- ¿Fue difícil formular su visión sobre el trabajo?
- ¿Qué necesita saber, o qué habilidades adicionales le gustaría tener o qué necesita practicar para lograr esta visión sobre el trabajo?

## Charla 2(b): Visiones y conflictos estructurales

1. Después de que los participantes compartan en grupos de dos o tres las respuestas a las preguntas anteriores, haga que los participantes regresen al grupo grande y compartan sus respuestas a las preguntas. Comience con una pregunta para presentar el conflicto estructural.
  - a. Definición de conflicto estructural: Conflicto provocado por patrones o estructuras de poder real o percibido que crean la desigualdad percibida.
2. Tenga preparada las bandas elásticas y pida tres voluntarios. Proporcione instrucciones claras a los voluntarios. Un voluntario tiene un cartel que dice “visión” y tendrá el rol de la mano de la imagen. Un voluntario tendrá el rol de impotencia (también sostendrá un cartel) y un voluntario será la persona del medio (el visionario).
3. Haga que el visionario comparta la visión sobre el trabajo que escribió durante la actividad anterior. Mientras el visionario comparte sus esperanzas para esta visión, la persona que tiene el rol de “visión” tira de la banda elástica hacia adelante. Ayude con este movimiento, si fuera necesario.
4. Ahora haga que la visionaria comparta sus miedos, pareceres y comentarios negativos en torno a esta visión. Mientras lo hace, haga que la persona que tiene el rol de “impotencia” tire de la banda elástica en la dirección opuesta. Ayude con este movimiento, si fuera necesario.
  - a. Recuerde a los participantes la importancia de tener una actitud positiva. Centrarse en los problemas potenciales, miedos, juicios u otra cosa similar nos puede hacer sentir impotentes y detenernos.
  - b. **La conexión con el cuerpo:** Una herramienta importante para enseñar aquí es cómo nuestros cuerpos sienten que se expanden o se contraen al pensar en las emociones o los pensamientos que aparecen en el camino al tratar de hacer realidad nuestra visión. Pregunte al voluntario cómo se sintió al ser parte de este proceso. ¿Sintió que se expandía al caminar hacia la visión y se contraía al ser arrastrado por las creencias limitantes? Haga que nombre a estas creencias limitantes (por ejemplo, miedo, parecer, etc.).

### Duración



### Objetivos

- 1 Explicar que puede haber conflictos que pueden hacer que sea difícil para nosotros llegar a nuestras visiones
- 2 Analizar las situaciones en las que uno puede sentirse impotente

### Materiales

- 1 Pizarra blanca
- 2 Hoja grande de papel con un dibujo de una banda elástica (impotencia) y una mano (visión), con una persona entre ambas (ver foto de ejemplo a continuación)
- 3 Dos bandas elásticas

5. Explique:

- Incluso si tiene una visión clara, puede haber desafíos o circunstancias de la vida que hagan que tratar de llegar a esa visión sea difícil. Es importante pensar estratégicamente acerca de cómo llegar a su visión y sobre los problemas que podría encontrar. Más tarde, cada uno de ustedes va a crear un plan para su visión que le ayudará a pensar estratégicamente acerca de cómo llegar a su visión. Sin embargo, sentirse impotente no es beneficioso ya que puede conducir al estrés. No solo es importante tener un plan, sino buscar apoyo y cuidarse a sí mismo en el proceso de hacer que una visión se transforme en realidad.

Sea consciente de la paradoja de la dinámica grupal de las rutinas defensivas



- » Si vemos una rutina defensiva en los demás, hay probabilidades de que también estemos participando en ella.
- » Cuanto más efectiva sea una rutina defensiva, más difícil será “ver”.
- » Trabajar contra una rutina defensiva es la mejor garantía de que se fortalecerá.
- » La ausencia de rutinas defensivas no aseguran la efectividad del equipo.



Sentimiento de  
impotencia

Realidad actual

Visión

**NOTA**

La importancia de la imagen anterior es involucrar a los participantes a reconocer cómo las voces de miedo, parecer, impotencia, creencias limitantes, etc. le impiden a una a avanzar hacia una visión personal o colectiva.



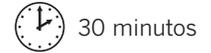
Coloque la imagen en lo alto en la pared, para que todas vean lo que acaban de demostrar los voluntarios.

## Ejercicio 2(c): Actividad para compartir

1. Haga que los participantes reflexionen sobre su visión para el trabajo. Pida a los participantes si algo ha cambiado con sus visiones.
2. Cada participante recibe un globo.
3. Indique al participante que escriba o dibuje en un lado del globo su visión personal sobre el trabajo.
4. Haga que los participantes compartan lo que escribieron.
5. Después de compartirlo, pídale a los participantes que hagan estallar sus globos.
6. Explique:

- Esta acción representa cada una de ustedes estableciendo sus intenciones de seguir sus visiones. Es el momento de ingresar a una visión con plena confianza. A continuación vamos a hablar de pasos en las acciones a seguir y de establecer objetivos para que las visiones se hagan realidad.

### Duración



### Objetivos

- 1 Comparte visiones personales sobre el trabajo

### Materiales

- 1 Globos



#### SUGERENCIA

Si se trabaja con personas analfabetas, bríndeles la oportunidad de reflexionar sobre su visión personal mientras sostiene su globo (sin dibujo ni escritura), o hagan que la compartan con una compañera.

## EJERCICIO 1: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS



### Duración

 60 minutos

### Objetivos

1 Definir los objetivos SMART

2 Practicar la creación de objetivos SMART

### Materiales

Ninguno

**COMPETENCIA CENTRAL:** (1) Establecimiento de objetivos y pensamiento estratégico

### Charla 1(a): Establecimiento de objetivos

1. Explique:

- El siguiente paso es fijar grandes objetivos para el logro de nuestras visiones. Los objetivos son el marco para la creación de los pasos a seguir para alcanzar una visión. Una de las habilidades más valiosas de los líderes es creer en nuevas posibilidades y hacer que los demás también creen que esas posibilidades. Es importante establecer objetivos grandes. Por supuesto, los primeros pasos deben ser pequeños y realistas, pero hay que pensar en grande —de una manera que entusiasme y energice.

2. Pida a los participantes que se acuesten en el suelo (o se sienten en sus sillas si es más apropiado) e imaginen la visión que eligieron para el trabajo. Pregunta: ¿qué aspecto tiene su negocio? ¿Qué le gusta de él? Ahora, piensa en cómo llegar desde la realidad actual a esta visión. ¿Qué debe cambiar?

3. Los objetivos deben ser SMART (por las siglas en inglés, consulte a continuación):

*S – Specific (Específico)*

*M – Measurable (Medible)*

*A – Achievable (Alcanzable)*

*R – Realistic (Realista)*

*T – Time-bound (Con un límite de tiempo)*

#### ■ Específico:

- Quién: ¿Quiénes participan?
- Qué: ¿Qué quiero lograr?
- Dónde: Identificar una ubicación.
- Cuándo: Establecer un marco de tiempo.
- Cómo: Identificar requisitos y limitaciones.
- Por qué: ¿Cuáles son las razones, los propósitos o beneficios específicos de lograr el objetivo?
- Ejemplo: Unirse a grupos de ahorro de mujeres de mi pueblo e ir a las reuniones cada semana (siempre y cuando no entren en conflicto con mis otras responsabilidades y tareas). Promocionar las estufas o combustibles limpios a través del grupo, y aprender cómo otras mujeres del grupo ahorran dinero.

- **Medible:** Establecer criterios concretos para medir el progreso hacia el logro de cada objetivo. Medir el progreso le ayudará a mantenerse en el camino, a cumplir con sus plazos previstos y a saber que está progresando.

- Haga preguntas como: ¿Cuánto cuesta? ¿Qué cantidad? ¿Cómo sabré cuándo habré alcanzado este objetivo?
- Ejemplo: Iré a diez reuniones de la comunidad.
- **Alcanzable:** Los objetivos deben ser alcanzables; tienen que hacerle esforzarse un poco para se sienta el reto, pero deben estar muy bien definidos para que pueda alcanzarlos. Debe tener los conocimientos, habilidades y capacidades adecuadas y necesarias para lograr el objetivo.
  - Al identificar los objetivos más importantes para usted, comenzará a encontrar la formas de hacerlos realidad. Usted puede desarrollar la actitud, las habilidades, las destrezas y la capacidad financiera para alcanzarlos. Puede alcanzar la mayoría de los objetivos que estableció si planifica sabiamente sus pasos y establece un marco de tiempo que le permita realizar esos pasos. Los objetivos pueden parecer muy lejanos y fuera de su alcance, pero finalmente los sentirá cerca y alcanzables, porque usted crece y se expande al ir a su encuentro.
  - Pregunte: ¿Qué habilidades o recursos tengo para conseguir este objetivo? ¿Qué habilidades o recursos necesito para conseguir este objetivo? ¿Cómo puedo adquirirlos?
- **Realista:** Para que sea realista, un objetivo debe representar una meta hacia la cual esté dispuesto y pueda trabajar. Un objetivo puede ser a la vez elevado y realista. Usted es la única persona que puede decidir qué tan alto debe ser su objetivo.
  - Haga que cada objetivo le lleve hasta el siguiente.
- **Con límite de tiempo: El objetivo debe tener como base un marco de tiempo.**
  - Pregunte: ¿Para cuándo quiere lograr cada objetivo?
  - Ejemplo: Iré a diez reuniones de la comunidad durante los próximos tres meses.

## Ejercicio 1(b): Objetivos SMART para mi visión sobre el trabajo

1. Haga que los participantes reflexionen sobre sus visiones sobre el trabajo. Deben repasar su red de visiones y reflexionar sobre su visión sobre el trabajo.
2. Cada participante debe realizar una lluvia de ideas, con un compañero, sobre dos objetivos SMART que le ayuden a completar su visión de trabajo.
3. Luego, cada participante debe usar la hoja de cálculo de SMART de sus paquetes de participantes para escribir o dibujar imágenes que le ayuden a recordar una de sus metas SMART.
4. Los participantes deberán luego compartir con su pareja.



### SUGERENCIA

Haga que los participantes se levanten y salgan de la sala, o a otra parte, para conseguir un poco de movimiento y tomarse un descanso del salón.

### Duración



45 minutos

### Objetivos

- 1 Definir los objetivos SMART
- 2 Practicar la creación de objetivos SMART

### Materiales

- 1 Hoja de cálculo de SMART (paquete del participante)
- 2 Bolígrafos o lápices

# EJERCICIO 2: ACTITUD PROACTIVA\*



**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Autogestión, (2) Establecimiento de objetivos y pensamiento estratégico, (3) Toma de decisiones

## Objetivos

- 1 Aprender qué significa tener una actitud proactiva frente a una reactiva
- 2 Debatir por qué es importante tener una actitud proactiva.

## Duración



15 minutos

## Materiales

Ninguno

## Ejercicio 2(a): Charla sobre tener una actitud proactiva

1. Hablen sobre:

- ¿Recuerde cuando hablamos de la importancia de la responsabilidad propia como una creencia central? Ahora vamos a explorarla un poco más, aprendiendo acerca de tener una actitud “proactiva”. Tener una actitud proactiva es un rasgo importante de un líder y empresario. Tener una actitud proactiva significa tomar responsabilidades por su vida. Tener una actitud proactiva significa asumir la responsabilidad de uno mismo, de nuestras acciones, de nuestras elecciones y de nuestro futuro. “Pro” significa “para”, literalmente “para la acción” —para actuar en lugar de esperar a que se me haga actuar.
- Al tener una actitud proactiva, usted dice: “quién soy hoy y en lo que me convertiré en el futuro es mi responsabilidad”. Cuando usted asume esta actitud, se empodera a sí mismo. Se da cuenta de que sus opciones son la mayor fuerza creativa de su vida.
- Cuando responde a una situación sin tomarse el tiempo para pensar en cómo responder, o por qué responde de una manera determinada, usted está teniendo una actitud reactiva. Cuando tiene una actitud reactiva deja que la situación determine su respuesta, permite que las circunstancias controlen su comportamiento, y culpa a los demás por sus acciones.
- Las respuestas reactivas son guiadas por los sentimientos, no por los valores. Cuando alguien o algo nos lastima simplemente reaccionamos, sin pensar. Si alguien nos grita en la calle, quizás le gritemos a su vez a esa persona, sin pensar ni elegir nuestra respuesta; simplemente reaccionamos. Las personas reactivas ponen la culpa de sus problemas en los demás.
- En contraste con esto, las opciones proactivas son guiadas por los valores. En lugar de simplemente reaccionar, usted hace una pausa por un momento y selecciona una respuesta que está de acuerdo con sus valores. Tener una actitud proactiva, le recuerda que usted es libre de elegir cómo responder a una situación. Si usted tiene una actitud proactiva, examina sus pensamientos y comportamientos antes de reaccionar. O bien, puede no responder en absoluto, sino más bien iniciar, dando el primer paso, la introducción de una forma completamente diferente de actuar. Incluso si una situación o el comportamiento de otra persona está totalmente fuera de nuestro control, aún podemos elegir nuestra respuesta a esa situación o a ese comportamiento.

- Tiene que tener “poder de respuesta”, es decir, tener la posibilidad de elegir sus respuestas.
- Esta es una de las cosas singulares que separan a los humanos de los animales. Un animal sabe simplemente cómo reaccionar. No puede controlarse a sí mismo. La capacidad de elegir una respuesta es una característica exclusivamente humana. Un animal está programado por su instinto para actuar de una cierta manera cuando recibe un estímulo en particular. No puede cambiar la programación.

## Juego 2(b): Proactiva frente a reactiva

1. Presente la siguiente situación a los participantes:
  - a. Usted escucha por casualidad a su vecina diciendo una mentira sobre usted y su negocio a otro vecino. Ella no sabe que usted escuchó la conversación. Usted no entiende por qué esa vecina miente sobre usted o le dice esa mentira a otra persona.
2. Pídales a los participantes que le den dos o tres respuestas que podrían haber tenido que son reactivas. Ejemplos:
  - a. Ir hasta dónde está esa vecina y gritarle.
  - b. Ponerse muy triste porque se siente muy mal por lo que ella dijo.
  - c. Decidir que ella es una mentirosa hipócrita y darle la espalda cada vez que la vea.
  - d. Difundir rumores que hablen mal de ella. Después de todo, ella se lo hizo a usted.
3. Pida a los participantes que brinden dos o tres respuestas que podrían haber tenido que son proactivas. Ejemplos:
  - a. Perdonarla.
  - b. Confrontarla y decirle con calma cómo se siente.

### Duración

 15 minutos

### Materiales

Ninguno

## Juego 2(c): Proactiva o reactiva... La elección es suya

1. Explique que esta actividad explorará un poco más sobre cómo actúa la gente proactiva y reactiva. Pida dos voluntarias.
2. Entréguele a una voluntaria una pequeña botella o lata de refresco con la etiqueta “reactiva”, y entréguele a la otra voluntaria una pequeña botella de agua con la etiqueta “proactiva”.
3. Dígale al grupo que va a leer algunas afirmaciones (ver más adelante). Pida a los participantes que levanten sus manos si piensan que son reactivas o proactivas. Una vez decidido, haga que la voluntaria agite su botella: “reactiva” o “proactiva”
  - a. Apenas su marido llega a casa le grita por no tener lista la cena. Usted le grita a

### Time

 20 minutos

### Materials

- ① Una lata o botella de refresco
- ② Una botella de agua
- ③ Marcador para escribir sobre una lata o una botella

- él diciéndole que también estuvo trabajando todo el día.
- b. Su hijo le pide que le ayude a hacer la tarea escolar. Usted no quiere, pero decide hacerlo de todos modos.
  - c. Usted siente que necesita ayuda adicional para recoger leña y agua, por lo que decide pedirle a su marido si la puede ayudar a reducir esta carga para usted.
  - d. Alguien se tropieza con usted muy fuerte en el mercado, y usted le devuelve el empujón.
  - e. Usted está cansada después de un largo día de trabajo y les grita a sus hijos cuando ve que aún no comenzaron a hacer la tarea escolar.
  - f. Usted trata de vender una estufa y su cliente le dice groseramente que es un producto inútil. Usted tranquilamente explica los beneficios de la estufa y le pregunta si le gustaría probarla.
  - g. Usted camina casa por casa para hablarle a la gente sobre hábitos de cocinar en forma saludable, y alguien le cierra la puerta en la cara. Usted golpea y grita durante dos o tres minutos antes de marcharse.
4. Pida a los participantes: ¿Qué le sucederá a nuestra voluntaria proactiva si le pido que abra la botella? ¿Qué sucederá con nuestra voluntaria reactiva?
  5. Instruya a las voluntarias a que abran las botellas (afuera).

### Guía de discusión

- ¿Alguna vez se sintió como una botella reactiva? ¿Por qué sí o por qué no?
  - Las personas reactivas se parecen a esta botella de refresco. Si se sacude el refresco, eventualmente explotará. Las personas proactivas se parecen más a la botella de agua. Ellas piensan antes de responder, y usted puede sacudirlas todo lo que quiera, pero no pasará nada. Tener una actitud proactiva forma parte de ser consciente de usted mismo y de poder reflexionar o reaccionar pacientemente. Recuerde que en ocasiones hay que tomarse, y pensar antes de reaccionar.
- ¿Asume la responsabilidad cuando las cosas no salen como esperaba? ¿O mira alrededor para alguien a quien culpar? Sea honesto. Los líderes saben cómo aceptar la derrota con gracia, cómo aprender de sus experiencias, y cómo hacer algo diferente la próxima vez.
- Con un compañero, comparta una experiencia en la que fue responsable de algo que no resultó como esperaba.
  - ¿Qué aprendió?
  - ¿Cómo le afectó en la toma de decisiones actuales?

#### Sugerencias para tener una actitud proactiva:

- » Haga una respiración profunda o cuente hasta diez cuando sucede algo que le molesta o enoja.
- » Piensa en tres cosas que le gustan de usted. "Yo soy..." Escriba esas cosas si puede, o repítalas.

## Charla sobre tener una actitud proactiva (continuación)

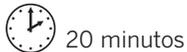
- Todos nuestros problemas se dividen en tres categorías, y la capacidad de determinar a qué categoría pertenecen sus problemas maximizará nuestras respuestas proactivas. Ciertos aspectos de nuestros problemas son los siguientes:
  - Cosas que podemos controlar directamente (por ejemplo, la cantidad de tiempo que pasamos creando un plan de negocios o de ahorros).
  - Cosas que podemos controlar indirectamente (por ejemplo, la elección de un líder de la comunidad).
  - Cosas que no podemos controlar en absoluto (por ejemplo, el precio de las estufas).
- **¿Qué puede controlar? ¿Qué está fuera de su control?**
- Cosas como que tiene para sacar un préstamo para pagar su negocio o el costo del combustible para su estufa están dentro del círculo más amplio de nuestras preocupaciones, pero no tenemos ninguna influencia sobre ellas. Por lo que pasar mucho tiempo preocupadas por estas cosas es inútil.
- Tanto una persona reactiva y una proactiva pueden estar preocupadas por las mismas cosas. Pero las personas proactivas, se centran en la expansión de cuestiones que pueden controlar. Creen que pueden controlar más cosas, o tratan de hacerse con el control de más situaciones. Se vuelven más influyentes, y por lo tanto su círculo de influencia se expande. No gastan su energía quejándose de cosas sobre las que no tienen ningún control. De esta manera, las personas proactivas son más eficaces. Las personas proactivas no culpan a fuerzas externas; en cambio, las personas proactivas piensan en la mejor forma en la que pueden responder a sus circunstancias.
- Las personas “pro-activas” hacen las cosas. No esperan a que otro las haga, ni ponen excusas, ni realizan un esfuerzo pequeño. También, no necesitan supervisión. Las personas proactivas ven una situación, saben qué hay que hacer, y lo hacen.
  - Creencia proactiva: Quienes somos está determinado por las decisiones que tomamos a diario.
- La libertad de elección es el mayor factor determinante en nuestras vidas. Si bien es cierto que hay otras fuerzas poderosas, estas fuerzas se convierten en un problema para nosotros cuando empezamos a creer que estamos determinados o limitados por ellas —que no tenemos el poder de controlar nuestras vidas, o que no podemos salir y elevarnos por encima de estos factores. No hay nada que podamos hacer para cambiar lo que ha sucedido en el pasado. Sólo podemos cambiar nuestro comportamiento en este momento.
- Usted es la fuerza creativa en su vida. Usted no tiene que ser una víctima de su condicionamiento. Puede romper con el pasado y crear una vida única. El mundo sería un lugar diferente si la gente hubiera culpado a la historia en lugar de haber hecho historia. Por lo tanto, si somos responsables de todas nuestras acciones, otros factores son excusas. Esas otras teorías y pensamientos pesimistas: “yo nací así”, “mis padres me criaron para que actúe de esta manera”, y “no tenía otra opción en este entorno” son todas excusas.
- **¿Qué piensan? ¿Son estas buenas excusas? ¿Cuándo está bien culpar a las circunstancias de la vida?**
- Las personas proactivas eligen ser la fuerza creadora de sus propias vidas. Eligen a tomar el control de su presente y de buscar y alcanzar sus objetivos.

# TEMA 4: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

## EJERCICIO 1: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



### Duración



### Objetivos

1 Presentar a los participantes la resolución de problemas.

### Materiales

Ninguno

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Fomentar las relaciones positivas, (2) Búsqueda de información, (3) Establecimiento de objetivos y pensamiento estratégico, (4) Resiliencia, (5) Resolución de problemas

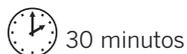
### Ejercicio 1(a): Nudo humano

1. Los participantes forman un círculo mirando hacia el interior. Cada persona debe estar de pie lo suficientemente cerca de las personas a los lados de manera que sus hombros se toquen.
2. Cada persona debe llegar con sus manos al centro del círculo, y tomar la mano de otro miembro del grupo.
3. Indique al grupo que encuentre una forma de desenredar el “nudo” que han creado, sin dejar de tomarse de las manos.
4. Cada miembro del grupo puede moverse a través, alrededor, por encima o por debajo de cualquier otro miembro del grupo. Lo único que no pueden hacer es soltar las manos que están sosteniendo. No todos los miembros estarán orientados hacia la misma dirección cuando hayan terminado, pero todos ellos deben seguir tomados de la mano.

### Preguntas

- ¿Cómo comenzó el proceso?
- ¿Cuáles fueron algunos de los obstáculos para terminar esta tarea?
- ¿Qué roles tomaron los miembros del grupo?

### Duración



### Objetivos

1 Los participantes aprenden técnicas de resolución de problemas

### Materiales

Ninguno

### Ejercicio 1(b): Charla sobre desafíos en equipo y resolución de problemas

1. Explique lo siguiente, luego describir los ‘5 etapas en la resolución de problemas’ con los puntos de discusión en la página siguiente.

- ¿Recuerda cuando hablamos de cómo superar los desafíos en nuestra vida personal? Ahora vamos a ver la forma de superar los desafíos y resolver los problemas que se interponen en el camino de alcanzar nuestros objetivos.
- En ocasiones, cuando tenemos objetivos, hay cosas que se van a interponer en el camino, y tenemos que enfrentar problemas o desafíos que parecen difíciles de superar. La resolución de problemas es la capacidad de identificar y resolver los siguientes problemas o desafíos. Se trata de tomar una medida personal para resolver los desafíos, resolver conflictos y hablar sobre alternativas. Es un proceso, una actividad continua en la que utilizamos lo que sabemos para descubrir lo que no sabemos.

### Hay cinco etapas en la resolución de problemas:

1. **Entender el problema o desafío.** Al igual que el primer paso para superar los desafíos personales es ser consciente de ellos, lo mismo es cierto para los desafíos que se enfrentan al tratar de alcanzar un objetivo. Es importante entender la naturaleza del problema o desafío. Piense en un desafío y enmárquelo en sus propias palabras con un compañero.
2. **Describir todos los obstáculos.** Debe ser consciente de los obstáculos o las limitaciones que puedan impedir que logre su objetivo. Por lo tanto, ¿cuál es el origen del problema o desafío?
  - a. Enumere los hechos relevantes: ¿Quién? ¿Dónde? ¿De qué se trata?
  - b. Haga una lista con toda la información.
  - c. Vuelva a plantear el desafío en sus propias palabras.
  - d. Enumere las condiciones alrededor del desafío.
  - e. Describa desafíos conocidos relacionados.
3. **Identificar diversas soluciones.** Una vez que entienda las bases del problema, seleccione dos posibles soluciones para resolverlo. No existe una estrategia única que funcione para problemas o desafíos, sino más bien puede haber muchas soluciones. He aquí algunas formas de pensar sobre soluciones:
  - a. Dibuje el problema y sus posibles soluciones.
  - b. Escriba el problema, la información relacionada, y las posibles soluciones.
  - c. Hable con un par de amigos sobre algunas soluciones.
4. **Pruebe una solución.**
  - a. Vaya despacio y trabaje con la solución hasta que sea obvio que no funciona.
  - b. Escriba o dibuje lo que hizo para resolver el desafío si funcionó.
5. **Evalúe las soluciones.** Pruebe con otra si es necesario.

2. Diga a los participantes que ahora es el momento de probar esto con algunos desafíos que tenemos en nuestras vidas y negocios diarios.



#### SUGERENCIA

Utilice algunos ejemplos del mundo real a medida que avance en este ejercicio. Puede utilizar un desafío que usted enfrentó y venció, o utilizar a una persona famosa que se venció un desafío.

## Actividad opcional de calentamiento para lluvia de ideas

Use esta actividad para lograr que los participantes realicen la lluvia de ideas con una mentalidad abierta y enérgica.

1. Haga que los participantes trabajen en parejas. La persona A propone ideas sobre un posible negocio que quiere empezar (alternativamente, podría ser sobre los ingredientes para una comida que quiera hacer).
2. Ronda 1: La persona A piensa y propone algunas ideas. La persona B dice NO, y da una razón por la cual cada idea no funcionará. Haga esto durante dos o tres minutos.
3. Ronda 2: Ahora la persona B propone ideas y la persona A debe decir SÍ a cada idea y agregarle más para agrandarla. Haga esto durante dos o tres minutos.
4. Con el grupo completo, hablen sobre cómo estas dos experiencias se sintieron diferentes. La experiencia de la Ronda 2 es el ambiente que se quiere crear para producir lluvias de ideas exitosas.

### Duración

 45 minutos

### Objetivos

① Los participantes practican técnicas de resolución de problemas

### Materiales

Ninguno

## Actividad 1(c): Resolvamos el desafío

1. Pida a los participantes que piensen en algunos desafíos habituales que tienen que enfrentar. Si es posible, que se centren en desafíos que enfrentan en su negocio o trabajo.

*Ejemplo:* Quiero conseguir estufas en la ubicación central donde se encuentran, pero es a quince kilómetros de distancia, lo cual es demasiado lejos para ir a pie, y no puedo conducir.

2. En grupos de dos o tres participantes, tendrán que superar un desafío. Diga a los participantes:

a. Entiendan el desafío.

*Ejemplo:* ¿Qué me está impidiendo obtener las estufas? Es demasiado lejos para ir a pie. No tengo dinero para contratar a alguien con un camión.

b. Describa todos los obstáculos.

*Ejemplo:* Es a quince kilómetros de distancia, lo cual llevaría demasiado tiempo para ir a pie, y no puedo cargarlas de vuelta. Sólo hay un camión disponible localmente, y es costoso para contratar.

c. Hagan una lluvia de ideas e identifiquen posibles soluciones.

*Ejemplo:* (1) Alquile el camión con un grupo de otros empresarios que tengan el mismo problema. (2) Pida al fabricante de las estufas que se las envíe usando el transporte público —el bus va directo hasta mi pueblo.

d. Pruebe algunas soluciones en grupos mediante juegos de roles.

3. Una vez que los grupos tengan dos o tres soluciones, pídale que seleccionen su preferida, y que la actúen. Cada grupo actuará su solución para todo el grupo.

4. Hablen sobre:

- En su opinión, ¿cuál podría funcionar bien?
- En su opinión, ¿cuáles crees que no podrían funcionar bien?
- Si intenta un curso de acción y no resuelve el problema, pruebe otra cosa. Siga tratando de resolver el desafío hasta que una de las soluciones funcione.

### Sugerencias para la resolución de problemas

- » Piense en estas preguntas:
  - » ¿Qué pasaría si...? ¿Sería seguro? ¿Sería justo? ¿Cómo se sentirían todos?
- » Pruebe las soluciones y esté dispuesto a cometer errores.
- » Disponga de tiempo y espacio para resolver las frustraciones.
- » Al solucionar problemas —hable de ello, dibuje, escriba. Las representaciones abstractas pueden ayudar a hacerlo concreto y fomentar que fluyan más ideas.
- » Tenga uno o dos amigos a los que pueda acercarse para hablar de los problemas y buscar soluciones por medio de lluvia de ideas.

## Ejercicio 1(d): Guión gráfico (*opción avanzada*)

1. **Identificar y definir un desafío:** haga preguntas orientadoras hasta que el grupo llegue a un acuerdo sobre un tema principal. Anótelos en una tarjeta, y colóquela en la parte superior del guión gráfico (ver diagrama).
2. **Generar ideas:** haga que los participantes anoten en forma individual en las tarjetas sus pensamientos en relación al tema. Deben escribir sólo una idea por tarjeta. Cuanto más ideas haya, mejor, y se aceptan todas las ideas.
3. **Agrupar las ideas:** reúna todas las tarjetas, hable sobre cada una con el grupo, y pida al grupo que agrupe las tarjetas por tema, similitudes y rasgos comunes.
4. **Determinar las tarjetas de título:** una vez que se hayan agrupado tres o cuatro fichas, el grupo determina un título que describa a ese grupo. Escriba el título en una tarjeta en letras color rojo resaltado. Organice el grupo de fichas en una columna debajo de la tarjeta con el título.
5. **Priorizar:** una vez que han hablado sobre todas las fichas, las han agrupado, y determinado un título para ellas, prioricen los títulos en el guión gráfico. Entregue a todos los participantes puntos de colores para que puedan priorizar sus opciones. Ellos colocarán sus puntos en las tarjetas con títulos y subtítulos que sientan que son más significativos.
6. **Problema a resolver:** tome cada grupo designado como prioridad para generar soluciones.
7. **Use como referencia:** mantenga el guión gráfico en la pared para referencia del grupo y futuros trabajos.

### Duración

 60 minutos

### Materiales

- 1 Fichas
- 2 Bolígrafos (al menos 1 rojo)
- 3 Cinta
- 4 Puntos adhesivos de colores de ¼ de pulgada o 6 mm (autoadhesivos)

## Ejemplo de guión gráfico:

### **EL DESAFÍO -**

Es difícil obtener más estufas porque es demasiado lejos para ir a pie. No tengo dinero para contratar a alguien con un camión.

**TÍTULO -**  
alquilar o pedir prestado un vehículo

Alquile el camión con un grupo de otros empresarios que tengan el mismo problema.

(Si se puede conducir), pedir prestado un vehículo de un amigo.

**TÍTULO -**  
Transporte público

Tome un autobús hasta el lugar de recogida.

Pida al fabricante de las estufas que se las envíe usando el transporte público —el bus va directo hasta mi pueblo.

**TÍTULO -**  
Amigos y familia

Pregúntele a su marido si podía recogerlas.

Pregúntele a su hermano, que tiene un coche, si usted podría conducir la próxima vez que vaya a la ciudad donde el lugar de recogida es.

## EJERCICIO 1: ESCUCHA ACTIVA

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Fomentar relaciones positivas, (2) Atención al cliente



1. Explique:

- La escucha activa es una buena habilidad para un líder. Permite entender mejor a la gente con quien está hablando. También permite que otros se sientan apoyados por usted. Cuando la mayoría de la gente escucha, pueden distraerse pensando qué van a decir cuando la persona termine de hablar, o sus mentes pueden vagar. Al escuchar activamente, se presta atención a la persona que está hablando. Uno concentra el 100% de la atención en lo que se está diciendo.
- Es importante que un empresario sea un oyente activo, porque a través de escuchar a sus clientes y a sus necesidades podrán atenderlos mejor y, en consecuencia, podrán hacer crecer su negocio. Como ya comentamos en la sección de marketing, saber qué quiere y qué necesita el cliente es importante en la promoción y venta de un producto. También podrá atender mejor a sus clientes y tener clientes leales.
- Ahora haremos una práctica de una escucha activa.

### Duración

 30 minutos

### Objetivos

- 1 Definir “escucha activa”
- 2 Practicar la escucha activa

### Materiales

Ninguno

2. Divida a los participantes parejas. En cada par, la “Persona A” es la que habla, y la “Persona B” el oyente.
3. Haga que los participantes se distribuyan en toda la sala para que no se interrumpan ni se distraigan entre sí. Puede permitir que algunas participantes salgan de la sala, siempre y cuando pueda controlar que siguen participando.

### Parte I

- » **Instrucciones para quien habla:** Hablará en forma ininterrumpida durante tres minutos. Si no sabe qué decir, está bien. Puede estar en silencio hasta que se le ocurra algo. Los tres minutos en total le pertenecen a usted.
- » **Instrucciones para el oyente:** Su tarea es escuchar. Cuando uno escucha, brinda toda su atención. No hace preguntas ni habla durante los tres minutos. Si la persona que habla no tiene nada que decir, está bien; simplemente se queda sentada en silencio hasta que ella hable de nuevo.

### Parte II

- » **Instrucciones para el oyente:** Después que la Persona A hable durante tres minutos, la tarea de la Persona B es repetir lo que escuchó de la Persona A. Comience diciendo: “te oí decir que...”. La Persona B no debe compartir sus pensamientos. Sólo debe repetir lo que escuchó.
- » **Instrucciones para la que habla:** Si la persona B oyó mal, la Persona A puede corregirla para que se entienda exactamente qué quiso decir.

4. Luego a cambiar. La Persona B se convierte en la que habla y la Persona A se convierte en el oyente.

5. Hablan sobre:

- ¿Cómo se sintió cuando estaba siendo escuchado?
- ¿Le resultó fácil o difícil escuchar a la otra persona? ¿Por qué?

**Sugerencias para escuchar activamente**

- » No interrumpir.
- » Repetir lo que ha escuchado para aclaración.
- » Brinde toda su atención cuando alguien le está hablando.

## Herramienta extra: Escuchar y entender al cliente

*Esta es una herramienta que puede utilizar para comprender a sus clientes objetivo en la creación de su estrategia de marketing. Debe entrevistar a varias personas que le gustaría tener como clientes y hacerles estas preguntas. Las respuestas pueden ayudarle a conocer las necesidades de su cliente y ayudarle a saber cómo acercarse a los clientes potenciales. Es importante entender a su cliente porque así les podrá explicar mejor por qué su producto es importante.*

Entrégueselo a los participantes para utilizar (opcional)

Vamos a practicar cómo entender estas tres cosas:

1. **Necesidades del cliente:** Conozca qué necesita satisface este producto o servicio. Pregunte al cliente si el producto o servicio satisface su necesidad o soluciona su problema. Pregunte qué tan importante es esa necesidad en su vida. Pregunte si su producto es la mejor forma de resolver el problema.
2. **Actividades diarias:** Pregunte cómo encaja este producto o servicio en las actividades diarias de la persona. Pregunte con qué frecuencia la usaría.
3. **Hábitos de compra:** Aprenda cómo encaja el producto o servicio en los hábitos de compra del cliente. Pregunte cuánto pensaba gastar, cuánto lo necesita, y si hay productos similares en el mercado que ya utiliza.

**Escuchar al cliente — Necesidades y problemas del cliente:** Conozca qué necesidad satisface su estufa o el combustible que vende. Pregunte al cliente si la estufa o el combustible soluciona una necesidad que tenga. Pregunte cuán importante es esa necesidad en su vida.

- » ¿Esta estufa la ayuda a ahorrar tiempo de cocción o la búsqueda de combustible? ¿Le ayuda a su salud?
- » ¿Actualmente utiliza otros productos o servicios que le ayudan de la misma manera?
- » ¿Qué la convencería a utilizar este producto o servicio en lugar de los otros?
- » ¿Siente que esta necesidad es tan importante como para gastar su dinero en ella?

**Las actividades diarias:** Pregunte cómo encaja la estufa o el combustible en las actividades diarias de la persona. Pregunte con qué frecuencia la usaría.

- » Con qué frecuencia utilizaría esta estufa? ¿También utilizaría su otra estufa?
- » ¿Alguna vez ha utilizado una estufa como esta?
- » ¿En qué circunstancias la compró?
- » ¿Hubo algo en el pasado que le impidió comprar una estufa como esta?

**Hábitos de compra:** Aprenda cómo encaja el producto o servicio en los hábitos de compra del cliente. Pregunte cuánto pensaba gastar, cuánto lo necesita, y si hay productos similares en el mercado que ella utiliza.

- » ¿Cree que podría comprar esta estufa? ¿Por qué? ¿Por qué no?
- » ¿Alguna vez has comprado un producto o servicio como este?
- » ¿Dónde suele comprar? ¿Allí venden este tipo de productos o servicios?
- » ¿Cuánto cuestan estos tipos de productos o servicios? ¿Cree que es costoso?

*Después de haberle preguntado a varios clientes estas preguntas, piense qué podría cambiar con respecto a dónde vende su producto o cómo lo vende o lo comercializa a los clientes.*

# EJERCICIO 2: COMUNICACIÓN EPIC



## Duración

 75 minutos

## Objetivos

1 Presentar la conversación “EPIC”

2 Practicar la comunicación persuasiva

## Materiales

1 Papel en blanco

2 Bolígrafos y lápices

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Fomentar las relaciones positivas, (2) Persuasión

## Ejercicio 2(a): Comunicación EPIC

1. Presente el ejercicio:

- ¿Qué es una charla EPIC? EPIC es un acrónimo que nos ayuda a recordar los fundamentos que tiene la creación de un mensaje poderoso. Se puede utilizar para presentar algo a los demás, escribir una carta, u otra forma de comunicación. Es una habilidad importante para poder hablar de un problema y puede ayudar a atraer a otros. Este esquema le ayudará a organizar sus temas de conversación si está realizando una presentación a un vecino o haciendo una reunión educativa en su comunidad.
- EPIC es una sigla en inglés que significa
  - Engage (Entusiasmar)
  - Problem (Problema)
  - Inform (Informe)
  - Call to action (Llamada a la acción)

2. Guíe a los participantes por cada paso de EPIC (Entusiasmar; Problema; Informe; Llamada a la acción), utilizando los siguientes puntos de conversación. Después de explicar cada paso de la charla EPIC, haga que los participantes practiquen escribiendo para ese paso sobre un tema de su elección. Mientras escriban, camine por la sala para estar disponible en caso de que alguien necesite ayuda.

- **Entusiasmar:** Entusiasmar significa atraer o ganar la atención y el interés de otra persona.
  - Obtener la atención de la audiencia con una cita, una estadística, una historia o un hecho sorprendente. Esto debería hacer que el tema interese a la audiencia. No debería ser la afirmación de algo simple como: “aquí cocinar es un gran problema”. Debería presentar los hechos reales o urgentes. Por ejemplo, la historia de una mujer determinada con una enfermedad respiratoria por el humo de su cocina, o que tenga que caminar varias horas al día para recoger el combustible que sería bueno utilizar aquí.
- A la gente le gustan las historias. Las historias son poderosas. ¿Por qué?
  - Porque recordamos historias mucho más que hechos, estadísticas o información llana.
  - La más historia más poderosa o convencer suele ser algo propio.
  - Las historias movilizan a la gente a actuar. Las historias son empoderadoras, edificantes e inspiradoras.
- Ahora practique escribir una sección Entusiasmar sobre un tema de su elección.

#### ■ **Problema u oportunidad:**

- Exprese el problema o la oportunidad en hechos claros sin su opinión personal. Explique cuán serio o generalizado es el problema, la naturaleza de la oportunidad, o datos acerca de la realidad actual. Consulte los siguientes “Temas de conversación sobre cocción” si necesita ideas para debatir los desafíos asociados con la cocción en estufas tradicionales.
- Las conexiones son importantes. Ejemplo: “La recolección de combustible es una carga para las mujeres, los hombres y los niños. Mi familia y yo pasamos [elegir el número apropiado] horas por semana recogiendo combustible. Esto sucede año tras año, pero no tiene por qué ser así. Una estufa limpia puede reducir la cantidad de tiempo dedicado a la recolección de combustible, ya que cocina tan bien como su estufa actual, pero con mucho menos combustible”.
- Ahora puede escribir su sección Problema.

#### ■ **Informe:**

- Informe a su oyente sobre una oportunidad, y proponga su solución o visión. Utilice un ejemplo de cómo y dónde funcionó esa solución, por qué está probada y es rentable, y cómo beneficia a los más pobres. Ejemplo: Tener una estufa limpia puede reducir la cantidad de tiempo para recoger combustible, reducir la cantidad de dinero que se gasta en combustible, reducir la cantidad de tiempo para cocinar, y es más saludable para usted y su familia.
- Presente la información sobre combustibles y estufas limpias y por qué son una opción mejor para cocinar. Nuevamente, sería genial brindar un relato personal de por qué le impactó la solución.
- Ahora puede escribir su sección Informe.

#### ■ **Llamada a la acción:**

- Ahora que ha entusiasmado a sus oyentes, presentó el problema, y les informó de una solución, ¿qué quiere usted que hagan? Sugiera un objetivo o paso de acción claros. Haga que la acción sea algo específico por lo cual podrá realizarles un seguimiento y saber si lo han hecho. Presente la acción como una pregunta de sí o no para que puedan tomar una decisión allí mismo.
- Se puede contarles a los oyentes sobre la estufa que usted vende y preguntarles si les gustaría probarla o comprarla. También puede preguntar algo más que desee relacionado para lograr su visión.
- Antes de escribir un desafío adecuado para la acción, asegúrese de que conoce a oyente. Si les habla a otras madres y amas de casa, entonces deberá asegurarse de que las desafía a hacer algo que realmente pueden hacer. Si está realizando una presentación a los líderes de la comunidad, puede desafiarlos a la apoyen de otra manera (ellos tienen más recursos). Por ejemplo: ¿Consideraría ayudarme a reunir a la gente de la comunidad para una reunión educativa sobre cocción limpia?
- Ahora puede escribir su sección Llamada a la acción.



#### SUGERENCIA

Haga que los participantes agregan una “S” antes de “EPIC” para ayudarles a recordar que den el saludo de bienvenida ellos mismos en presentaciones públicas e inicien el saludo al hablar con alguien que no conozcan, lo cual despierta el interés del público, y ayuda a mantener su atención.

**Saludo:** ¿Ustedes quiénes son? Identifique a los asistentes. Indique su propósito para hablar o escribir. Es importante mostrarle a la gente que usted es una persona creíble, que se siente honrada de estar hablando, y que les agradece su atención.

### Duración

 75 minutos

### Objetivos

1 Que los participantes practiquen una comunicación persuasiva y hablen en público utilizando la estructura de EPIC

### Materiales

1 Hoja de cálculo de la estructura EPIC (paquete del participante)

2 Bolígrafos y lápices

## Ejercicio 2(b): Presentación EPIC

1. En grupos de tres, haga que los participantes diseñen una presentación para su comunidad en la que presentarán la estufa limpia y por qué es importante tener y usar una estufa limpia utilizando la estructura de EPIC. Ellos deben usar su hoja de cálculo de EPIC del paquete del participante para escribir sus temas de conversación.
2. Proporcione a los participantes los siguientes puntos de conversación, pero anímelos a que hagan su presentación apropiada para su localidad: ¿Cómo son los problemas de cocción según se expresan o se ven en sus propias comunidades (por ejemplo, muchos niños tiene neumonía, las mujeres suelen toser después de cocinar, cada vez es más difícil encontrar y recuperar madera, se tarda mucho en obtener combustible, etc.)?
3. Haga que los participantes presenten su charla en grupos de tres.

#### Puntos de conversación sobre combustión

- » Las estufas ineficientes que queman leña, estiércol o carbón liberan altas cantidades de humo tóxico que mata a cuatro millones de personas anualmente. Millones más sufren de cáncer, neumonía, enfermedades cardíacas y pulmonares, ceguera y quemaduras.
- » La contaminación del aire del hogar es el cuarto peor riesgo para la salud en el mundo, y el segundo peor para las mujeres.
- » Las mujeres y las niñas pueden pasar hasta cuatro horas por día —o 60 días al año— recolectando leña. Las mujeres están expuestas a riesgos, que incluyen caídas, fracturas óseas, fatiga y abortos involuntarios causados por cargar leña para combustión.
- » La madera y el carbón vegetal puede ser costosos, requiriendo hasta un tercio de los ingresos de una familia para la compra de combustible necesario para cocinar las comidas diarias.

### **Consejos para su charla EPIC**

- » ¡Practique! Practique varias veces con alguien con quien se sienta cómodo.
- » Memorice datos útiles, o céntrate en el intercambio de experiencias personales que recuerde con facilidad, de manera de no tener que consultar las notas durante la presentación.
- » Conozca a su audiencia.
- » Dé la charla sin detenerse, incluso si se equivoca alguna vez.
- » Cuando termine, piense qué salió bien y también qué puede mejorar la próxima vez.
- » Escuche activamente y con la mente abierta.
- » Anime a la audiencia a hacer preguntas.

### **Sugerencias para hablar en público**

- » Mire a la gente y establezca un contacto visual, o concéntrese en un único punto en la pared del fondo de la sala.
- » Puede recorrer la sala con los ojos justo por encima de la cabeza de la audiencia, y esto parecerá que está estableciendo un contacto visual con todos.
- » Párese con las piernas abiertas a la altura de los hombros y no las cruce.
- » Mantenga una buena postura.
- » Use notas resumidas para hablar, no notas desarrolladas que podrían hacerle caer en la tentación de leerlas.
- » Proyecte su voz de modo que todos puedan oírle.
- » Hable con claridad y sin apurarse.
- » Acérquese a la audiencia —puede pasearse entre ellos; no se esconda.
- » Fomente que la gente haga preguntas.

### **INTÉNTELO**

Haga que el grupo de participantes formen grupos de dos y se ayuden mutuamente a posicionar sus cuerpos, usar sus voces, y utilizar un contacto visual positivo para crear la mejor presentación. Haga que cada persona reflexione sobre cómo se siente. ¿Se siente más seguro? ¿Cómo se compara esta postura con su postura corporal normal?

# TEMA 6: PLAN DE ACCIÓN

## EJERCICIO FINAL: ¿CUÁL ES MI PLAN DE ACCIÓN?



### Duración

90 minutos

### Objetivos

1 Crear un plan de acción

### Materiales

1 Formulario de plan de acción (paquete del participante)

2 Bolígrafos o lápices,

3 Lápices o marcadores de colores

**COMPETENCIAS CENTRALES:** (1) Establecimiento de objetivos y pensamiento estratégico, (2) Planificación sistemática, (3) Toma de decisiones

### Ejercicio 1(a): Crear mi plan de acción

1. Explique a los participantes que un plan de acción se relaciona con el establecimiento de metas (personal o profesional) y la ayuda para alcanzar esas metas. En esta actividad, vamos a elaborar un plan de acción en torno a la visión y los objetivos de negocios.

2. Haga que los participantes completen su Plan de acción del paquete del participante. Explique que un Plan de Acción contiene:

#### Visión de trabajo:

- ¿Por qué quiere tener este negocio con estufas o combustible?
- ¿Cuál es mi visión de mi negocio? (Haga referencia a la actividad anterior, y haga que los participantes escriban o dibujen su visión de nuevo.)

#### Objetivos:

- ¿Cuáles son mis objetivos para conseguirlo?
  - ¿Cuál es mi primer paso u objetivo?
  - ¿Cuándo voy a hacerlo?
  - ¿Cómo voy a hacerlo?
  - ¿Qué necesito para hacerlo (habilidades o recursos)?
  - ¿Cuándo sabré que lo he alcanzado?
  - ¿Cuál es mi segundo paso u objetivo? (Repita las subpreguntas anteriores.)
  - Asegúrese de que los objetivos sean **SMART**.
  - ¿Cuáles son algunos de los desafíos que podrían enfrentar? ¿Cuáles son algunas de las formas en las que puedo superarlos?
3. Haga que cada participante comparta cuáles son sus tres primeros objetivos y su plazo para alcanzarlos.



#### SUGERENCIA

Disponga de un tiempo aquí para que los participantes reflexionen sobre su negocio y sus planes financieros. Asegúrese de que estén contentas con sus planes, y permita que los cambien o editen como quieran.



#### SUGERENCIA

Escriba o registre cada uno de los objetivos de los participantes y cuándo van a ser alcanzados para que pueda realizar un seguimiento de ellos.

## Ejercicio 1(b): Comprender mis diferentes planes

1. Pregúnteles a los participantes: ¿Cuál es la diferencia entre un plan de negocios y un plan de acción?
2. Use sus respuestas como base para explicar:

- Un plan de negocios está relacionado con lo que es mi negocio (real y actual). Es realista y técnico, y a menudo involucra números. Es un plan para saber qué es capaz de hacer mi negocio.
- Un plan de acción está relacionado con lo que me gustaría conseguir para mi negocio (futuro) y la forma de alcanzar mis metas para lograrlo. No se basa en los hechos, más bien es una hoja de ruta para alcanzar mis metas. Es un plan para ayudarme a llegar a donde quiero ir en mi negocio, y me ayuda a prepararme para cualquier desafío que pueda encontrar.

### Duración

 15 minutos

### Objetivos

- 1 Que los participantes comprendan la diferencia entre su plan de negocio y su plan de acción

### Materiales

Ninguno

## Actividad de revisión: Compartir en círculo

1. Haga que los participantes se sienten en círculo. Instruya a los participantes para que compartan con un compañero (alguien que sentado a su lado) algo de lo que aprendieron, o algo que pueden usar de la sección de liderazgo de este taller.
2. Entonces haga que los participantes en el círculo terminen la siguiente frase y comparta con el grupo: “Mi compromiso conmigo mismo y con mi negocio es...”.

### Duración

 20 minutos

### Objetivos

- 1 Concluir el taller

### Materiales

Ninguno

## REVISIÓN: FORMULARIO DE MONITOREO

¿Cómo va a estar en contacto con los participantes? ¿Qué apoyo necesitarán para estar en forma plena para sus planes de acción?

¿Qué tipo de sistema de apoyo (mentores, capacitaciones en curso, grupos de pares, etc.) va a fomentar para el crecimiento de ellas?

¿De qué forma los principios de esta capacitación cambiaron las percepciones de sus participantes sobre sí mismos y sobre qué puede ser posible en sus vidas? Es aconsejable obtener algunas historias del grupo.

¿Cómo se alinean sus expectativas con lo que sucedió? Reflexione sobre las preguntas y sus respuestas del DCH para Oír (Lluvia de ideas: métodos de enseñanza), Crear (Lluvia de ideas: ¿qué caracteriza al éxito?), y Entrega (Lluvia de ideas: desafíos posibles y una cartera de soluciones).

# GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>SECCIÓN DE NEGOCIOS</b>	
<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Empresario</b>	Persona que busca mejorar sus ingresos a través de iniciar un negocio. Un microempresario no tiene empleados y opera solo. Un microempresario suele llenar la brecha entre un negocio más grande y los clientes remotos. Un empresario pequeño emplea de una y cinco personas en la conducción de su negocio.
<b>Competencias</b>	Conjunto de habilidades, conocimientos, calificaciones o capacidades definidas que permiten a una persona (u organización) actuar con eficacia en un trabajo o una situación.
<b>Roles de género</b>	Roles, conductas, actividades y atributos construidos socialmente que una determinada sociedad considera apropiados y específicos para un género: los hombres o las mujeres.
<b>Bienes</b>	Valor de todo lo que una empresa posee y utiliza para llevar a cabo sus negocios.
<b>Depreciación</b>	Valor de degradación de un activo con el transcurso del tiempo.
<b>Costo fijo</b>	Gasto único que no varía con el volumen de negocios.
<b>Pasivo</b>	Valor que una empresa le debe a un tercero.
<b>Marketing</b>	Proceso de promoción, venta y distribución de un producto o servicio.
<b>Ganancias o ingresos netos</b>	Ingresos menos gastos.
<b>Margen de ganancia</b>	Tasa de ganancia dividida por los ingresos, presentada como porcentaje.
<b>Retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés)</b>	Cuánto dinero recibe un negocio a cambio de una inversión.
<b>Mercado objetivo</b>	Grupo específico de clientes a los que una empresa dirige sus productos y servicios.
<b>Costo variable</b>	Gastos que cambian en proporción a la actividad de un negocio.
<b>Costos directos</b>	Dinero que gasta específicamente para fabricar o vender sus artículos (por ejemplo, nómina salarial, costos de materiales).
<b>Costos indirectos</b>	Todos los gastos que paga para llevar adelante su negocio en general (por ejemplo, alquiler, transporte, gastos de promoción).
<b>Método de relación costo y ganancia</b>	La parte o porcentaje que agrega a los costos de producción del producto o servicio para obtener el precio de venta se conoce como margen de ganancia. La mayoría de los empresarios toman el 20-30% como margen de ganancia, pero también depende de lo que suceda en el mercado.

<b>Método comparativo</b>	Comparación de su producto o servicio con otros del mercado. En función de su calidad y el costo, se puede bajar el precio, aumentar el precio, o dejarlo exactamente igual que el de la competencia.
<b>Método “lo que el mercado pueda pagar”</b>	Este método se basa en el concepto de oferta y demanda (necesidades y deseos). Por ejemplo, si el producto no está disponible en el mercado, entonces el precio podría ser mayor al calculado con el método de relación entre costo y ganancia. O bien, si ya hay muchos productos similares disponibles en el mercado, entonces el precio debe ser inferior al calculado con el método relación entre costo y ganancia. Pero nunca debe ser inferior al precio de costo, o producirá una pérdida!
<b>Punto de equilibrio financiero</b>	Punto en el que el costo total y los ingresos totales son iguales: no hay pérdida ni ganancia neta, y se han "cubierto los gastos". No se ha producido ni una ganancia ni una pérdida.
<b>Plan de negocios</b>	Documento preparado por alguien que intenta iniciar un negocio o que ya está en el negocio. Brinda una descripción completa del negocio y sus metas para un período de tiempo (por ejemplo, de uno a cinco años).
<b>Capital circulante</b>	Es el saldo de efectivo que tiene su negocio para las operaciones diarias. Si es necesario comprar materiales o artículos, o pagar a los trabajadores, esto proviene de su capital circulante. Cuando los clientes pagan lo que compran en efectivo, ese dinero se suma al capital circulante. Si se venden productos a crédito, se agota el capital circulante hasta que paguen sus deudas.
<b>Capital de inversión</b>	Es el dinero necesario para realizar inversiones más grandes y a largo plazo en el negocio.
<b>Objetivo del negocio</b>	Objetivos que pretende alcanzar el negocio a través de sus operaciones. Esto incluye obtención de ganancias, así como los objetivos sociales (por ejemplo, mejora de la salud de los usuarios de estufas, protección del medio ambiente al reducir el uso de combustible).
<b>Demanda</b>	El grupo objetivo (para el o los productos y servicios) y sus características.
<b>Modelo de entrega</b>	Mecanismo de financiamiento, propiedad y administración, venta o distribución, colaboración con otros agentes del mercado.

<b>SECCIÓN DE EMPODERAMIENTO</b>	
<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Empoderamiento</b>	Capacidad de una persona para crear y actuar sobre las decisiones que afectan sus vidas. Se compone de dos componentes complementarios y centrales: recursos y agencia.
<b>Recursos</b>	Incluye apoyos extrínsecos, como aprendizaje de nuevas habilidades, disponibilidad de oportunidades, o educación.
<b>Agencia</b>	Agencia refiere a los apoyos intrínsecos y está fuertemente ligada a la autoestima, sentido de control y poder o confianza en uno mismo.

<b>Conciencia de uno mismo</b>	Conocimiento consciente de los propios personajes, sentimientos, motivos y deseos.
<b>Creencia limitante</b>	Creencia de una persona que la hace dudar de lo que ella puede hacer o ser. Puede provenir de una conclusión errónea acerca de algo en la vida.
<b>Intención</b>	Declaración o idea de un propósito o de una meta firmes. En algunos casos, este pensamiento puede ser el punto de partida del sueño de mi vida.
<b>Responsabilidad propia</b>	Poder responder o ser responsable de algo dentro del poder de uno.
<b>Autoestima</b>	Capacidad de creer y tener una impresión favorable de uno mismo.

<b>SECCIÓN DE LIDERAZGO</b>	
<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Visión</b>	Las afirmaciones o visiones que guían y proporcionan dirección a la vida de alguien.
<b>Conflicto estructural</b>	Conflicto provocado por patrones o estructuras de poder real o percibido, que crean una desigualdad percibida.
<b>Objetivos SMART</b>	Objetivos que son Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y con un límite de Tiempo
<b>Proactivo</b>	Tener una actitud proactiva significa asumir la responsabilidad de nosotros mismos, nuestras acciones, nuestras elecciones y nuestro futuro. “Pro” significa “para”, literalmente “para la acción” —actuar en lugar de esperar a que otros actúen.
<b>Respuesta reactiva</b>	Guiada por los sentimientos, no por los valores —reaccionar sin pensar. Las personas reactivas culpan a los demás de sus problemas.
<b>Respuesta proactiva</b>	Guiada por los valores. En lugar de simplemente reaccionar, hacer una pausa un momento y seleccionar una respuesta que está en sintonía con los valores personales.
<b>Escucha activa</b>	Escuchar con el fin de comprender mejor; prestando una atención completa al hablante.
<b>Comunicación EPIC</b>	Comunicación que pasa por las siguientes cuatro etapas para capturar una audiencia: Atraiga a los demás, Problema, Informe, Llamada a la acción.
<b>Entusiasmar</b>	Atraer o ganar la atención y el interés de otra persona.
<b>Plan de acción</b>	Plan que explora lo que a uno le gustaría alcanzar y los objetivos que deben lograrse para hacerlo. Es una hoja de ruta para el logro de los objetivos propios y puede utilizarse para objetivos personales o relacionados con el negocio.



**Global Alliance for Clean Cookstoves**  
1750 Pennsylvania Avenue NW, Suite 300  
Washington, DC 2006

[www.cleancookstoves.org](http://www.cleancookstoves.org)



[WWW.CLEANCOOKSTOVES.ORG](http://WWW.CLEANCOOKSTOVES.ORG)



# PLAN DE DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS

PARTE 1  
MANUAL DE CAPACITACIÓN  
DE EMPODERAMIENTO PARA  
EMPRESARIOS



# ÍNDICE



Introducción y uso.....1

## OÍR

1. ¿Quiénes son sus participantes?.....7
2. Valorar las propuestas.....9
3. Explorar las competencias centrales.....10
4. Pensar métodos de enseñanza.....11
5. Desarrollar su forma de pensar
  - (a) Enseñar a guiar.....14
  - (b) Comprender el valor de tiempo.....16
  - (c) Revisar sus propias suposiciones y creencias limitantes.....16
  - (d) Aplicar una perspectiva de género.....18
  - (e) Ser positivo y no olvidarse de sonreír.....21



## CREAR

1. Seleccionar sus actividades de capacitación.....23
2. Desarrollar su capacitación
  - (a) Seleccionar su plazo de capacitación.....25
  - (b) Acuerdos comunitarios.....29
  - (c) Adecuación del contexto.....30
3. Preparar sus técnicas de capacitación
  - (a) La hora del cuento.....31
  - (b) Oportunidades de intercambio de ideas.....32
4. Concebir el “éxito”
  - (a) Lluvia de ideas: ¿Qué significa “éxito”?.....33
  - (b) Prepararse para recibir opiniones.....34
  - (c) Fomentar la responsabilidad.....35



## ENTREGAR

1. Los mejores procesos para implementar.....37
2. Intercambiar de ideas: Desafíos y soluciones potenciales.....38
3. Desarrollar su enfoque de supervisión
  - (a) Herramienta: encuestas de capacitación.....39
  - (b) Herramienta: autoevaluación.....39
4. Crear un sistema de apoyo
  - (a) Mentores.....39
  - (b) Grupos de apoyo o grupos de pares.....39
  - (c) Espacios de encuentro y crecimiento continuo.....40

## ¿Qué es el Plan de HCD?



Tiempo  
recomendado: 1 día

Los tres pasos del Plan de HCD (Hear - OÍR, Create - CREAR, Design - ENTREGAR) los guiarán a ustedes —organizadores y ejecutores de la capacitación— en la preparación de una capacitación seria y personalizada utilizando los principios del Diseño centrado en las personas. El Diseño centrado en las personas consiste en poner a la gente en el centro de la forma en que proyectos, capacitaciones o planes están diseñados mediante el examen de sus necesidades, sueños y conductas. El Plan de HCD es un registro ordenado de sus respuestas a una variedad de preguntas e instrucciones, que le ayudará a desarrollar sus próximas capacitaciones. El resultado final del proceso del HCD es un plan de capacitación personalizado para sus participantes.



### **OÍR, objetivos:**

- Comprender mejor las necesidades, los obstáculos y las limitaciones de sus alumnos, así como sus esperanzas y aspiraciones
- Desarrollar una mentalidad abierta para acercarse a la capacitación



### **CREAR, objetivos:**

- Comprender cómo dar una capacitación que sea adecuada al contexto y a los participantes (formato, métodos, mentalidad)
- Desarrollar herramientas a utilizar en sus ejercicios de la capacitación



### **ENTREGAR, objetivos:**

- Comprender mejor los procesos de implementación y estar preparado para superar los desafíos
- Desarrollar un enfoque para el seguimiento de los resultados y brindar asistencia a los participantes

### ¿Por qué debe tomarse el tiempo?

El Manual ofrece una variedad de ejercicios (aunque no todos serán adecuados a todos los grupos de alumnos) y tendrá que adaptarlos. Las necesidades y preferencias de las mujeres difieren entre culturas, sociedades y comunidades. Una capacitación eficaz incorpora las preferencias de ellas y honra a sus necesidades. Los instructores deben anticipar las necesidades de ellas, escuchar con atención a sus participantes antes y durante todo el proceso, y estar dispuestos a responder y adaptarse con el fin de hacerlas participar de manera efectiva. El empoderamiento es un proceso particularmente personal y los instructores son en última instancia responsables de proporcionar un espacio para que las mujeres se empoderen a sí mismas.

El proceso de HCD es un proceso de planificación dirigido, necesario para crear una capacitación pertinente, personalizada y culturalmente apropiada que reciba información de las principales partes interesadas en el programa. Mediante la creación de un Plan de HCD, usted puede asegurarse de que ha explorado las necesidades de sus participantes, aclarado sus metas para la capacitación en función de sus necesidades y preferencias, visualizado su capacitación exitosa para poder reaccionar y reflexionar mejor sobre ella, y preparado fuertes procesos de capacitación y planes para después de la capacitación. Las organizaciones de capacitación, grandes y pequeñas, pueden obtener información valiosa a través del análisis de la observación directa y de las partes interesadas que este Plan de HCD requiere.

### ¿Cuándo?

El Plan de HCD debe llevarse a cabo antes de la capacitación (se recomienda una o dos semanas antes) porque una capacitación exitosa requiere preparación y personalización.

### ¿Quiénes?

Recomendamos que un líder de la organización ejecutora, un miembro del personal local y el instructor completen juntos el plan de HCD. Es ideal para incluir un miembro de la comunidad local de la audiencia objetivo.

**Con el fin de hacer que el proceso de HCD sea más eficaz, debe hacerse una revisión de los planes de capacitación en curso. Revise el material de capacitación para cada sección (negocios, empoderamiento, liderazgo) y conteste las siguientes preguntas.**

**Temas empresariales:**

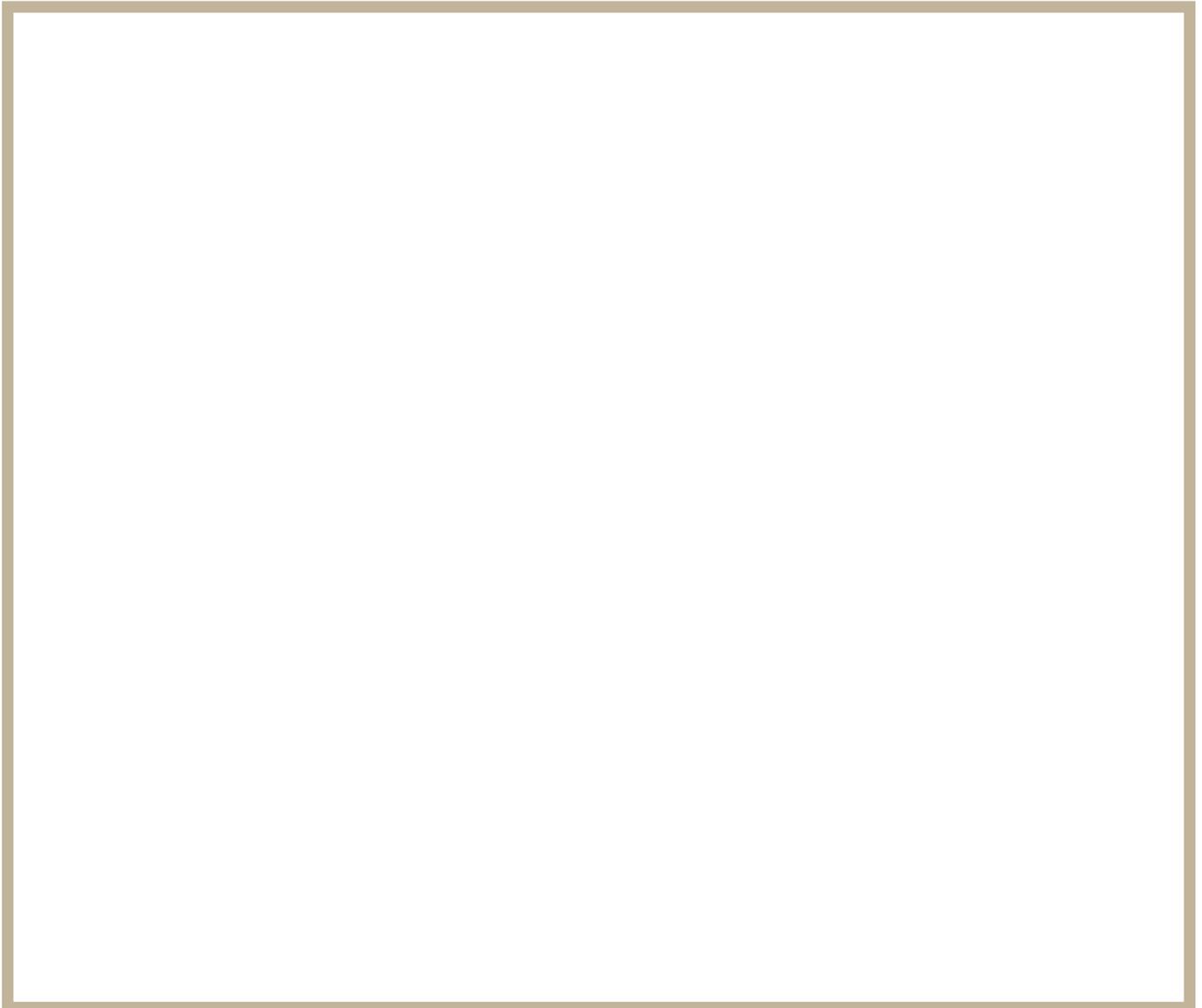
- Habilidades de marketing y atención al cliente
- Costos y precios
- Planificación comercial
- Mantenimiento de registros
- Planificación financiera y finanzas comerciales
- Expansión de negocios

**En pocas palabras, ¿cuáles son sus pensamientos iniciales sobre los temas y contenidos empresariales (incluyendo el nivel de dificultad, longitud de la sección, amplitud de los temas tratados, y temas familiares y desconocidos)?**

**Temas sobre empoderamiento:**

- Refuerzo de la confianza en nosotros mismos
- Comprensión de uno mismo
- Identificación de nuestras convicciones
- Identificación de las propias fortalezas
- Desarrollo de hábitos mentales positivos
- Manejo del miedo y los riesgos
- Conocimiento de nosotros mismos a través de nuestro cuerpo

**En pocas palabras, ¿cuáles son sus pensamientos iniciales sobre los temas y contenidos de empoderamiento (incluidos los temas de idoneidad, longitud de la sección, y temas familiares y desconocidos)?**



## Temas de liderazgo:

- Introducción al liderazgo
- Resolución de problemas
- Establecimiento y desarrollo de visiones claras
- Comunicación
- Fijación de metas y ser proactivo
- Plan de acción

**En pocas palabras, ¿cuáles son sus pensamientos iniciales sobre los temas y los contenidos de empoderamiento (incluido los temas de nivel de dificultad, longitud de la sección, amplitud de los temas tratados, y temas familiares y desconocidos)?**



### SUGERENCIA

Disponga de tiempo de debate adicional para revisar temas que no son familiares para los participantes.



# PASO 1

# OÍR

## Objetivos

- Comprender mejor las necesidades, los obstáculos y las limitaciones de sus alumnos, así como sus esperanzas y aspiraciones
- Desarrollar una mentalidad abierta para abordar la capacitación

## Antecedentes y métodos

En la sección Oír, utilizará información cualitativa para examinar a sus participantes y al contexto. Esto le permitirá desarrollar empatía por la gente para la que está diseñando, a cuestionar los supuestos y a inspirar nuevos enfoques. Al entrar en este proceso, sus conclusiones y pensamientos serán generativos —y serán utilizados para inspirar la imaginación y contribuir a la intuición sobre nuevas ideas y oportunidades.

Esta reflexión e información cualitativas pueden ayudar a identificar las necesidades de los participantes y a entender el contexto en el que viven y trabajan, lo le ayudará a diseñar la capacitación correcta para ellos.

## 1 ¿Quiénes son sus participantes ?



**SUGERENCIA**

Con el fin de fomentar la participación femenina, se recomienda que en un grupo de género mixto, no más de un tercio de los participantes sean hombres.

Número de participantes en la capacitación (se recomienda no más de 25 por capacitación):	
Mujeres:	
Hombres:	
Intervalo de edades:	
Porcentaje de casados:	
Porcentaje de mujeres con niños pequeños (menores de cinco años) que puedan necesitar cuidado:	
Porcentaje de participantes que son del...	
Ámbito rural:	
Ámbito urbano o periurbano:	
Nivel de educación básica de los participantes:	
Lectura:	
Escritura:	
Aritmética:	
¿Qué idioma (o idiomas) hablan todos los participantes?	
¿Cuáles son las principales restricciones a la capacidad de las mujeres de participar en una empresa económica? Las respuestas podrían incluir, por ejemplo, las mujeres tienen restricciones en su movilidad (por ejemplo, no saben conducir vehículos), las mujeres no pueden acceder a préstamos con facilidad, o las mujeres necesitan el permiso de sus maridos para participar en actividades económicas.	

<p>¿Cuáles son las principales redes sociales en las que participan las mujeres o a las que ellas tienen acceso (por ejemplo, grupos de autoayuda, grupos de iglesias, otras organizaciones de la comunidad)?</p>	
<p>¿En qué etapa empresarial se encuentran sus participantes? Marque con un círculo todo lo que corresponda:</p>	<p>Desarrollo Puesta en marcha Crecimiento Expansión</p>
<p>Participación de los participantes en la cadena de valor de la energía para el hogar. Marque con un círculo lo que corresponda:</p>	<p>Producción Distribución Servicio de pos venta Otros:</p>
<p>¿Cuáles son las motivaciones más fuertes para que sus participantes se involucren en la cadena de valor de la energía para el hogar (por ejemplo, financieras, futuro de la familia, aprendizaje de nuevas habilidades, reputación)?</p>	
<p>¿Hay alguna otra información relevante sobre sus participantes o sobre las comunidades de las que provienen?</p>	

## 2 Propuesta de valor

¿Cuáles cree que son los tres beneficios más importantes para los participantes que pueden obtenerse de la participación en esta capacitación (por ejemplo, capacidad potencial de ganancias, mejores habilidades para la vida, capacidad de traducir los conceptos en actividades de la vida diaria)?

1.

2.

3.



### SUGERENCIA

Use sus respuestas anteriores para explicarle a los participantes cuando comience la capacitación por qué la capacitación es importante. Trate de usar ejemplos de la ubicación y del contexto en que se encuentra.

¿Cuáles cree que son los tres beneficios más importantes para su empresa u organización que pueden obtenerse por esta capacitación (por ejemplo, aumento de las ventas, transformarse en empresarias más eficaces, mejor desarrollo de la comunidad)?

1.

2.

3.

### 3 Explorar las competencias centrales

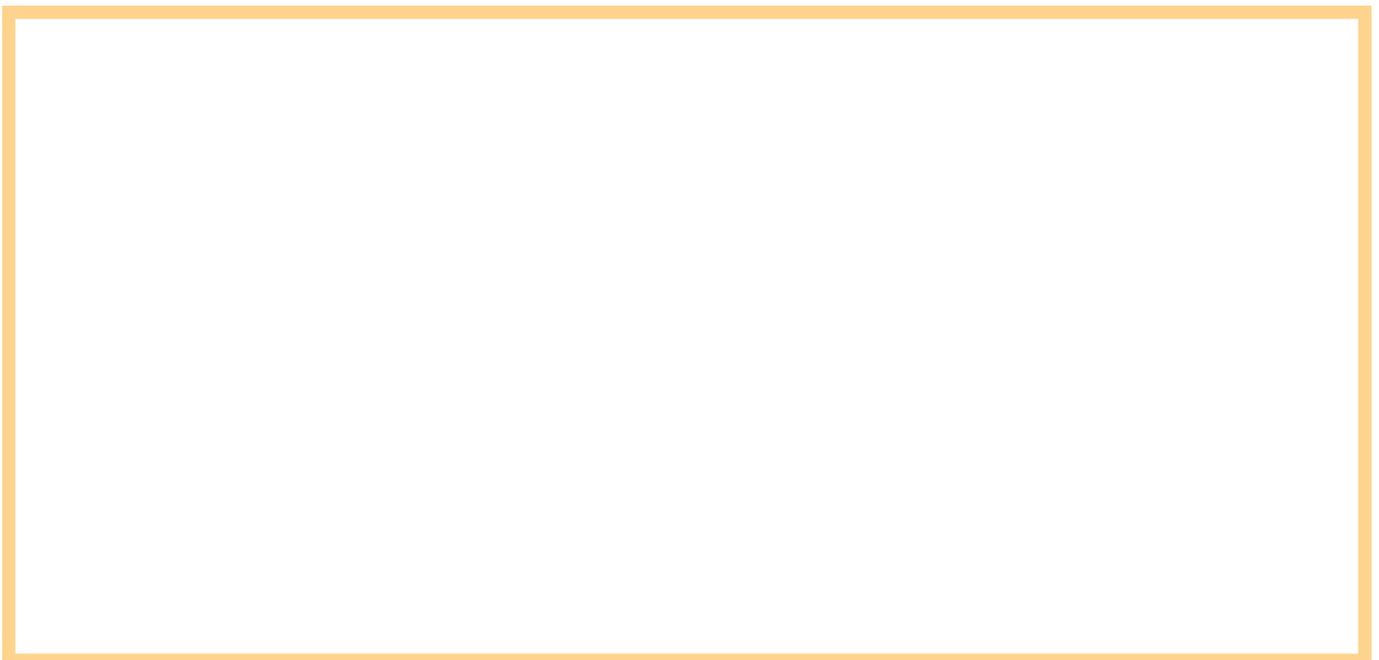
Observe la tabla de competencias centrales y las actividades que tratan cada una en la página xii en el Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios.

***Subraye las que usted piensa que son especialmente importantes.***

**¿Usted agregaría alguna competencia adicional?**



**¿Qué competencias centrales cree que van a requerir de un enfoque adicional o de más trabajo?**

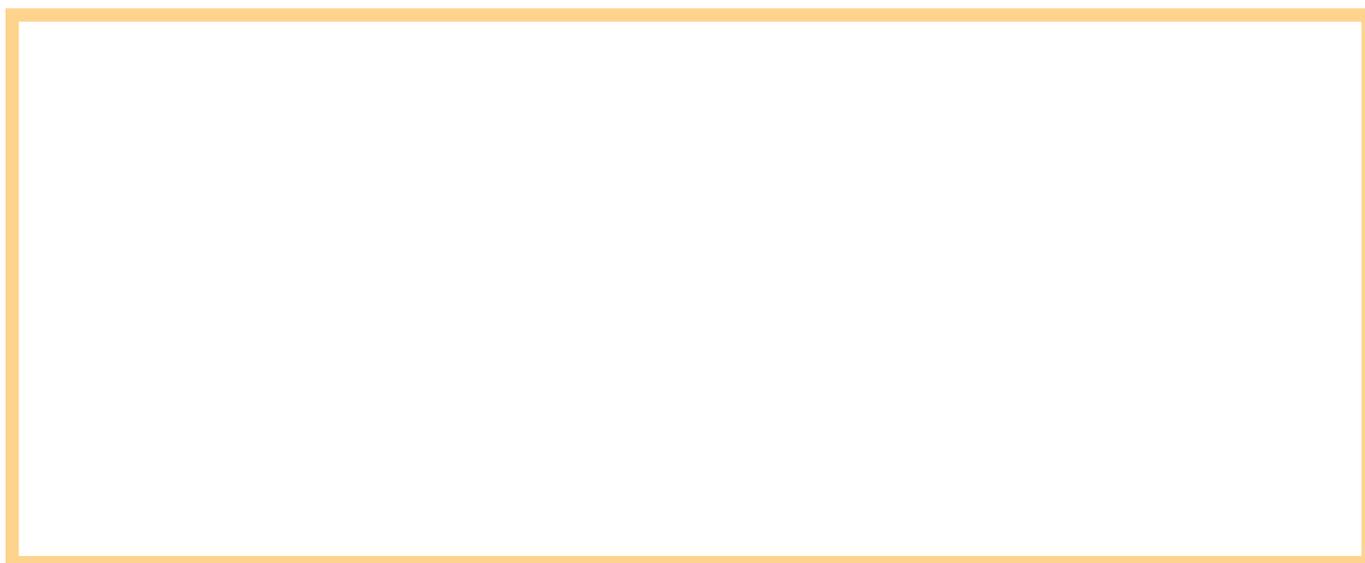


## 4 Intercambio de ideas sobre métodos de enseñanza

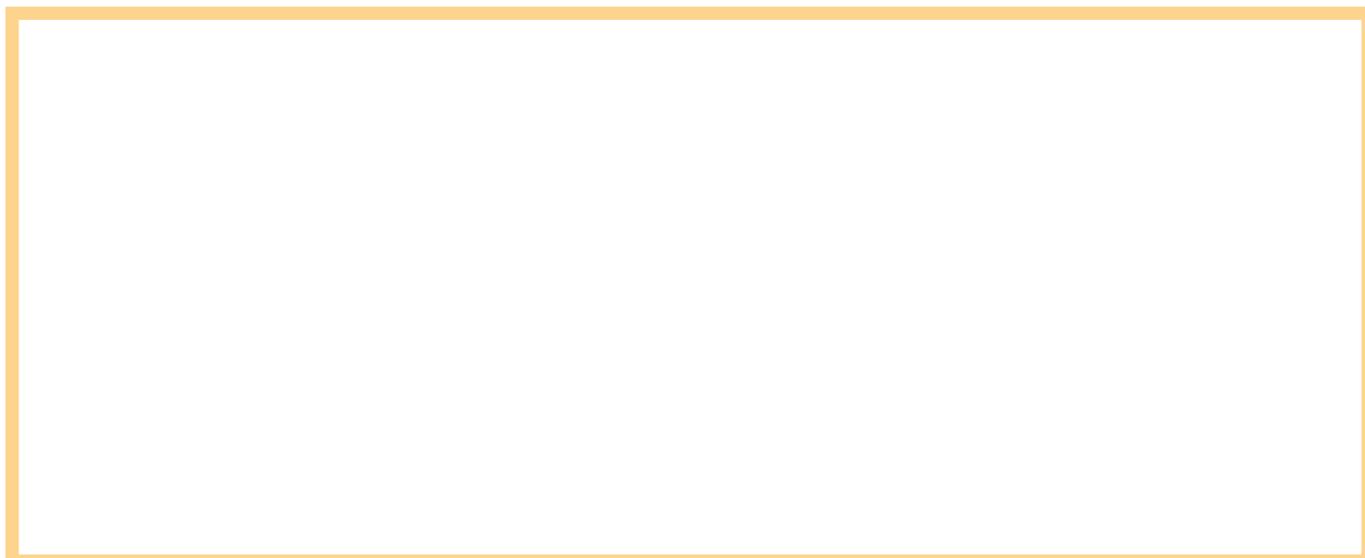
Piense en algunos de los métodos de enseñanza de lo que ha conocido o probado en el pasado (esto podría incluir su propia experiencia educativa —conferencias, lecturas, escritos, debates, discusiones, anotaciones de diarios, juegos de roles, etc.). ¿Cuáles funcionaron y cuáles no? ¿Cuáles son los desafíos y las habilidades necesarias?

### (a) Preguntas sobre intercambio de ideas

¿Cuáles son algunas actividades interesantes y divertidas para romper el hielo en reuniones sociales (formas de conseguir que las personas participen, se rían o se sientan cómodas)? Por ejemplo, podría jugar a las sillas antes de empezar, o hacer una actividad sobre el nombre del grupo (otras ideas se pueden encontrar en los ejercicios de introducción de la parte 2).



¿Cuáles son los desafíos para conseguir que las personas participen activamente (por ejemplo, distracciones en la sala, intereses competitivos, etc.)?



**¿Cuáles son las formas posibles para fomentar o mejorar la participación (por ejemplo, actuar, actividades de grupo, bailar, etc.)?**

**¿Cuáles son las necesidades de los participantes de esta capacitación (el cuarto de baño, la oración, los recreos para comer, el cuidado de los niños)?**



**SUGERENCIA**

Al regresar de los recreos intente hacer una actividad con movimiento.



**SUGERENCIA**

Haga planes para pasar más tiempo en las capacitaciones que se centren en las competencias centrales más difíciles para asegurarse de que se hayan comprendido.

**Vuelva al mapa de sus competencias centrales, y haga un círculo sobre las que van a necesitar más trabajo. Después haga las actividades del Manual que se centren en esas competencias centrales.**

## El nivel de educación

El nivel de educación formal afectará los métodos de capacitación del Manual. Por ejemplo, algunos ejercicios piden que los participantes escriban; si esto es un reto, en lugar de eso pídale que actúen, bailen o dibujen, o designe a alguien que escriba para el grupo. Algunas sugerencias generales:

*Nivel de educación formal alto:*

- Escribir, dibujar, actuar o juegos de roles, bailar

*Nivel de educación formal medio:*

- Actuar o juegos de roles, bailar, dibujar, escribir en forma sencilla (pequeñas frases o animar a escribir palabras sueltas)

*Nivel de educación formal bajo:*

- Actuar o juegos de roles, bailar, dibujar (si es posible)



**IMPORTANTE**

Sugerencias adicionales para la capacitación de grupos con personas analfabetas:

- Lea cuentos a los participantes y pídale que los resuman en sus propias palabras.
- Presente juegos de roles y disponga de tiempo para que los participantes brinden sus opiniones.
- Reduzca las presentaciones a los principales puntos tanto como sea posible. Tenga en cuenta de no sobrecargar la capacidad de los participantes para concentrarse.
- Haga sesiones participativas e interactivas como sea posible.
- Utilice fotos, dibujos o símbolos para ilustrar los puntos principales.

## 5 Desarrollar su forma de pensar

### (a) Enseñar a guiar

Muchas veces durante la capacitación, se espera que el instructor conozca todas las respuestas correctas. Es importante considerar esta capacitación con una mente abierta y permitir que los participantes practiquen la confianza en ellos mismos para descubrir soluciones y elegir el mejor camino a seguir. Estos son algunos consejos para que usted guíe en lugar de que dé una conferencia:

- Brinde a los participantes la oportunidad de enseñarse a sí mismos y llegar a respuestas por sí mismos.
- Deje en claro desde un principio que usted, como instructor, no tiene todas las respuestas. La voz y la participación de todos son importantes.
- Haga preguntas en lugar de dar respuestas.
- Haga que las personas participen en el proceso, y promueva el debate en lugar de dar una conferencia.
- Fomente el movimiento sobre el quedarse quietos.
- Permita que los participantes se adueñen del proceso. Permita que se produzca un debate más avanzado, si lo considera apropiado.



#### SUGERENCIA

Cree acuerdos comunitarios con reglas para fomentar la participación que los participantes desarrollen ellos mismos (para más información, consulte la Sección 'Acuerdos comunitarios' en la página 35).



#### SUGERENCIA

Pregunte a los participantes qué esperan de la capacitación y qué les gustaría obtener de ella.



#### IMPORTANTE

Recuérdese a usted mismo con frecuencia la necesidad de participar en su capacitación como un guía (y no como alguien que da clases magistrales).



#### RECUERDE

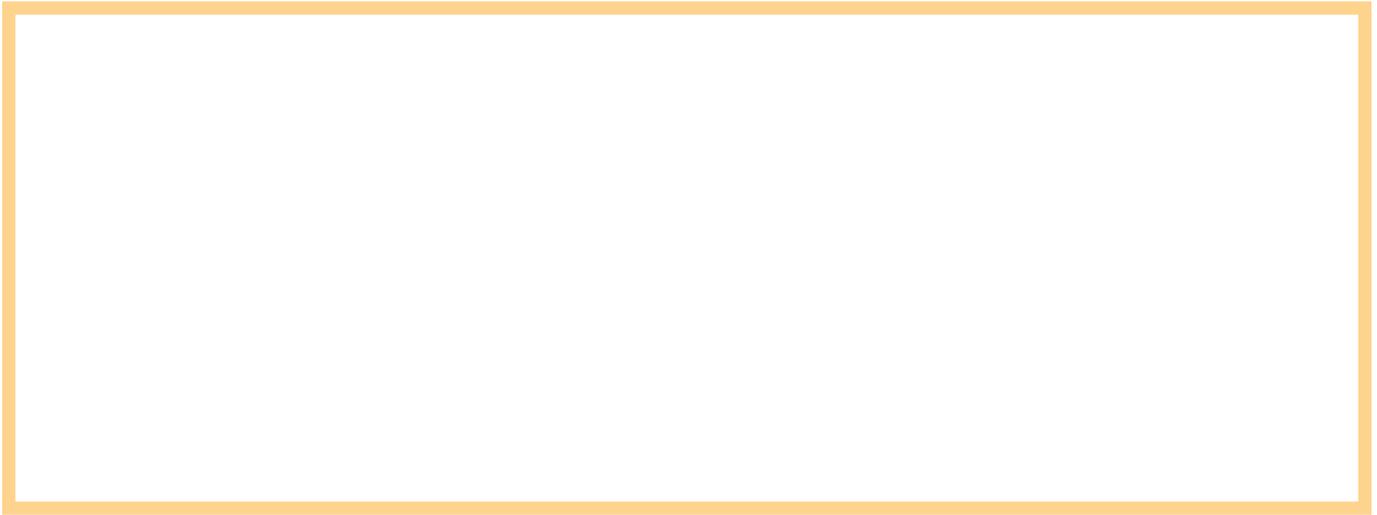
Sea consciente de la distribución en el aula —¿personas sentadas en círculo u orientadas al frente del salón? ¿Es fácil entrar y salir del salón? ¿Cómo es la temperatura (y otras condiciones) del espacio de aprendizaje?

He aquí un ejercicio para ayudarle a alcanzar la mentalidad de ser un guía. Mire las caricaturas en la página siguiente y conteste las siguientes preguntas.



¿Qué sucede en estas aulas?

**¿Cómo podría adaptar la sala de capacitación establecida en la caricatura para que se transforme en un espacio de participación activa? Escriba o dibuje en este cuadro cómo podría verse el resultado final.**



### ***(b) Comprender el valor de tiempo***

El concepto de tiempo (o de la falta de él) es un desafío habitual cuando se busca la participación de otros en actividades o capacitaciones específicas. Esto es generalmente debido a que, en la mente de los participantes (y de los instructores), el valor del tiempo que se emplea durante la capacitación no está claro (desconocido), en comparación con el valor del tiempo que se emplea para las actividades habituales (conocido). Sin una clara comprensión de los impactos potenciales de la capacitación, se hace difícil de apreciar por qué se debe dedicar tanto tiempo a este proceso.

Es responsabilidad del instructor asegurarse de que el valor del tiempo que se emplee para estar juntos en la capacitación sea claro. Por ejemplo, si las personas asisten a la capacitación, se espera, en base a investigaciones sobre capacitaciones similares, que su capacidad de vender productos pueda aumentar en más del doble. Por lo tanto, los pocos días destinados a la capacitación podrían generar años de crecimiento económico adicional para las familias de los participantes, aumento de su autoestima, mejores relaciones, y capacidad de liderazgo y crecimiento una vez finalizada la capacitación. Por supuesto, estos resultados sólo pueden realizarse si los individuos están verdaderamente presentes y participan activamente en este proceso. Por lo tanto, es fundamental que los instructores y los participantes debatan abiertamente sobre la naturaleza del tiempo, sobre cómo participar de manera óptima durante la oportunidad que ofrece esta capacitación y sobre ser mutuamente respetuoso de este proceso.

### ***(c) Revisar sus propias suposiciones y creencias limitantes***

A pesar de nuestra experiencia y apertura como instructores, también tenemos creencias profundamente arraigadas que guían nuestro compromiso con los participantes. Algunas de nuestras creencias pueden limitar lo que estamos dispuestos a debatir o pedir a los participantes.

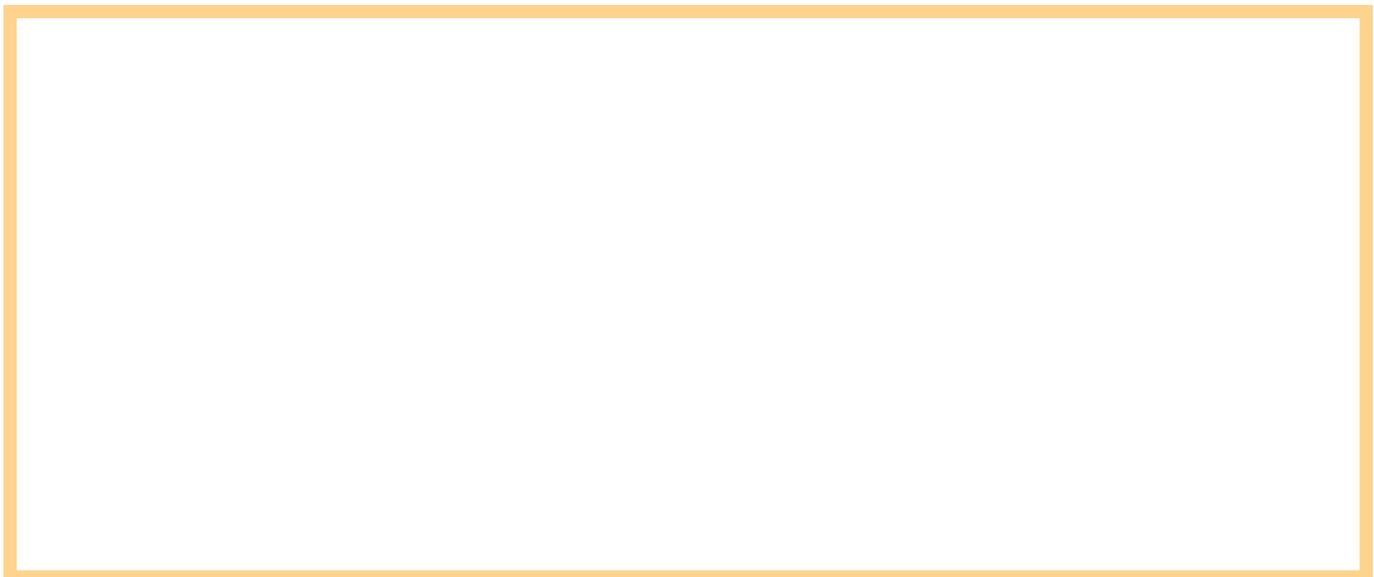
Esto podría incluir la creencia de que ciertos temas, como la sexualidad o el uso de dinero, están más allá de los límites para debatir dentro del contexto de un grupo. También podemos sentirnos incómodo al dar nuestra honesta opinión a los demás y sentir que se ofendieron. Al revisar nuestras propias creencias, podemos examinar nuevas formas de ser y relacionarnos con los demás para obtener los mejores resultados. Algunas preguntas de guía:

**¿Cuáles son algunos de los temas que pueden ser difíciles de discutir, pero que tienen implicaciones importantes en nuestras vidas (por ejemplo, las relaciones personales, los tabúes sociales)? Si estos temas surgen, ¿cómo deben manejarse en el contexto del grupo?**



Puede ser importante examinar cómo nos vamos a comportar mientras guiamos a los participantes de la capacitación. Por ejemplo, ¿estamos atentos a las necesidades de los participantes? ¿Estamos escuchando con atención lo que dice la gente?

**¿Qué cualidades desea poseer al conducir esta capacitación?**



**(d) Aplicar una perspectiva de género<sup>1</sup>**

Los roles de género se aprenden y varían ampliamente dentro y entre culturas en función de factores socioeconómicos, edad, educación, etnia y religión. Cada cultura tiene normas de género que definen cuáles son las conductas y actividades apropiadas. Estas normas de género pueden definir diferentes responsabilidades, tareas, actitudes y más, para mujeres y hombres en una cultura o un lugar específicos.

Revise las siguientes responsabilidades o características e identifique cuáles se atribuyen a las mujeres, a los hombres o a ambos, en el contexto cultural que va a realizar su capacitación. Califique como: **nunca**, **raramente**, **a veces**, **frecuentemente** o **siempre**. Siéntase libre para añadir más ítems a la lista.

Tarea o característica	Mujeres	Hombres
Cuidar de los niños		
Cocinar		
Trabajar fuera del hogar		
Trabajar en el campo		
Trabajar en la construcción		
Limpiar la casa		
Manejar el dinero		
Tomar decisiones para artículos grandes		
Tomar decisiones para artículos pequeños		
Hablar en voz alta		
Viajar solo		
Viajar de noche		
Conducir una motocicleta o vehículo		
Vender pequeños artículos o alimentos		
Vender artículos de gran tamaño o costosos		
Ocupar posiciones de liderazgo		

El propósito de este ejercicio es mostrar que hay normas de género socioculturales claras que afectan a mujeres y hombres de manera diferente. En esta capacitación, es importante reconocer estas normas y reflexionar sobre la mejor manera de superar los desafíos que puedan plantear a la iniciativa empresarial y al empoderamiento exitosos.

Al planificar una capacitación no sexista, es importante entender y reconocer las normas de género, aún cuando no sea posible cambiarlas. Por ejemplo, en muchas sociedades la norma de género es que las mujeres tienen menos poder de toma de decisiones en el hogar y menos control sobre los recursos. Esto puede afectar a sus negocios, y necesitarán estrategias para superar estas barreras. Asegúrese siempre de ser sensible a las consecuencias no deseadas que podrían ocurrir si las mujeres tratan de superar estos desafíos en sus vidas y en sus negocios.

**¿Qué barreras (relacionadas con los roles y las normas de género) puede haber para las empresarias de la energía para el hogar? Por ejemplo, una movilidad limitada debido a las restricciones a la conducción o a trabajar con hombres solos, un tiempo limitado debido a las responsabilidades en el hogar, un control limitado sobre los ingresos que ganan, etc. Recuerde: no necesariamente tiene que cambiar estas normas de género, pero es importante entenderlas y ayudar a los participantes a desarrollar estrategias realistas, teniéndolas en presente.**

**RECUERDE**

No es necesario cambiar estas normas de género, pero es importante que entienda ellas y que ayude a los participantes a desarrollar estrategias realistas, con estas normas en mente.

Asegúrese de que los ejercicios y materiales suministrados por el usuario no refuercen los estereotipos de género. He aquí algunos ejemplos y consejos:

- Utilice términos de género neutros, cuando sea posible, como personas de negocios en lugar de hombres de negocios.
- Asegúrese de que las historias o los estudios de caso de empresarios y líderes no sean siempre sobre personajes masculinos.
- Si tiene grupos con géneros mezclados, asegúrese de que los hombres y las mujeres asuman roles diferentes para cada uno de los ejercicios. Por ejemplo, las mujeres no siempre deben tomar notas mientras los hombres presentan los resultados.

**Teniendo en cuenta las áreas que requieren una perspectiva de género, ¿cuáles son algunos de los estereotipos de género locales? Por ejemplo, ¿las mujeres no pueden manejar el dinero y los hombres no saben cocinar?**



### SUGERENCIA

Puede ser beneficioso para abrir la capacitación a los cónyuges de los participantes, dependiendo del contexto. Dar una capacitación centrada en la equidad de género para hombres y mujeres creará una mayor conciencia y promoverá el apoyo del cónyuge para empresarios casados.

### **(e) Ser positivo y no olvidarse de reír**

Los participantes pueden alimentarse con positividad. Sobre todo cuando en algunas actividades se les pide que compartan una experiencia o una idea, es importante mantener una actitud positiva. Incluso si usted piensa que podrían mejorar o presentar una sugerencia mejor, expéselo de una manera positiva. Por ejemplo:

*En forma negativa:* “Estos son los problemas que tuvieron con esa idea...”

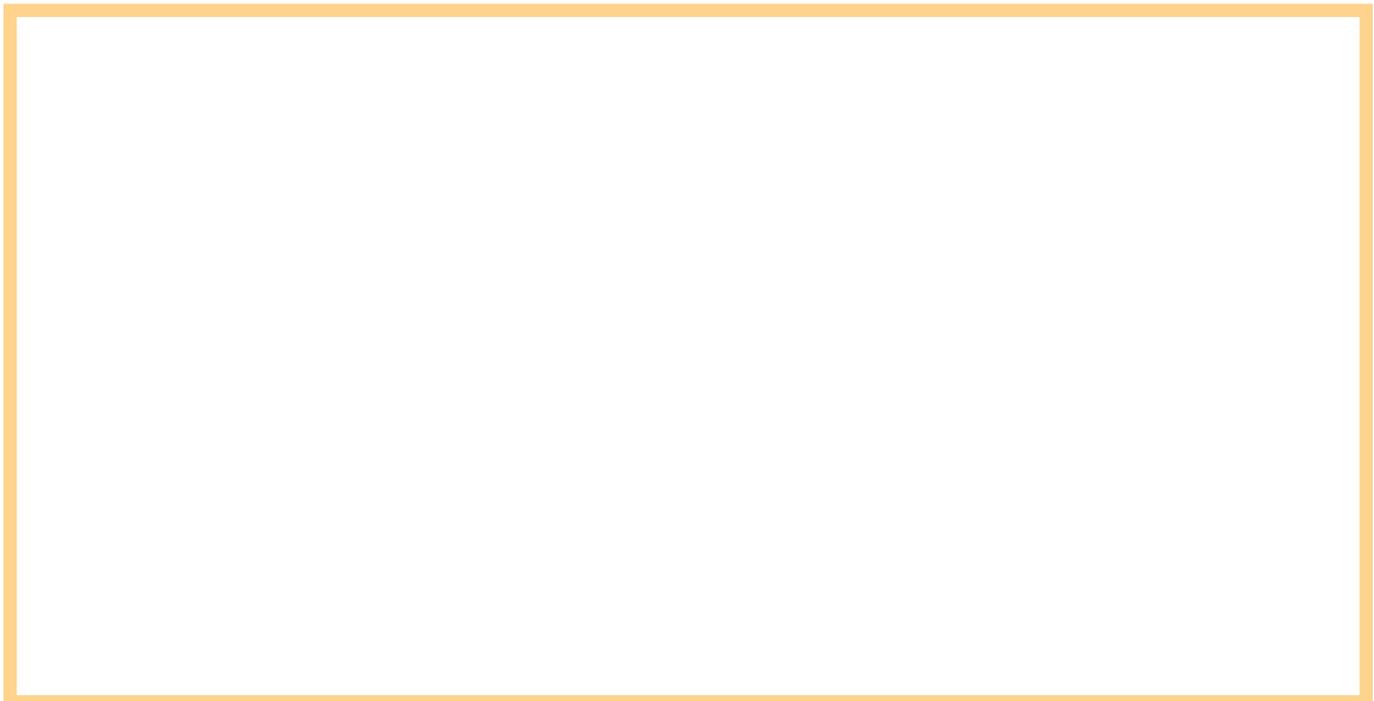
*En forma positiva:* “Ese fue un buen comienzo, y vean estas posibilidades de mejorarlo...”

Al proporcionar un comentario positivo, pruebe utilizar señales emocionales positivas, como sonrisas y guiños, que se ha demostrado mejoran los niveles de rendimiento.

Permítase usar el humor y ser gracioso. El humor puede ser una herramienta útil para el facilitador para relajar a los participantes y hacer que temas o capacitaciones más pesados resulten más fáciles de realizar y digerir. El humor hace que los participantes se involucren y renueva la energía en el salón. Esto puede ser especialmente importante durante los últimos días de la capacitación cuando los participantes están cansados. Sólo recuerde no hacer una broma ni reírse a expensas de otras personas o participantes.

Las investigaciones han encontrado que un líder o guía que se ríe y establece un tono tranquilo, desencadena la risa y une a las personas en el proceso, creando un grupo más unido. Los grupos unidos se desempeñan bien. Tener un buen estado de ánimo, ayuda a las personas a recibir la información de manera eficaz y a responder con agilidad y creatividad.<sup>2</sup>

### **¿Qué actividad para romper el hielo o qué broma podría compartir con el grupo?**



<sup>2</sup> Boyatzis, R., Goleman, D. Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*.



# PASO 2 CREAR

## Objetivos

- Comprender cómo dar una capacitación que sea adecuada al contexto y a los participantes (formato, métodos, mentalidad)
- Desarrollar herramientas a utilizar en sus ejercicios de la capacitación

## Antecedentes y métodos

En la sección Crear, tendrá que elegir las actividades y la estructura de la capacitación, adaptar su capacitación para que sea adecuada al contexto, preparar sus técnicas de capacitación y visualizar su éxito con el fin de tener una mentalidad de capacitación eficaz.

# 1 Seleccionar sus actividades de capacitación

## (a) Seleccione sus actividades de capacitación: negocios

Es importante que revise la sección de negocios y sus temas de capacitación e identifique previamente las actividades que puedan no ser relevantes para el grupo con el que está trabajando. He aquí algunas maneras de entender y diferenciar a sus participantes; esta clave se utiliza en la sección de negocios para ayudarle a identificar las actividades de usar:

	Empleados (#)	Trabaja por cuenta propia	Directamente empleado de una organización	Recibe sueldo de otra organización
<b>Microempresario</b>	0	✓		Tal vez (puede recibir un pequeño estipendio y comisiones sobre las ventas)
<b>Propietario de empresa pequeña</b>	1-5	✓		
<b>Agente de ventas</b>	0		✓	✓

Las actividades son relevantes para los microempresarios, propietarios de empresas pequeñas y agentes de ventas a menos que se indique lo contrario en la descripción de la actividad

Ahora, revise la sección de negocios y coloque una gran **X** al lado de las actividades que no utilizará y una marca de verificación (✓) junto a ejemplos que necesita adaptar.

### Definiciones:

**Los microempresarios** no son empleados de una empresa y no reciben un salario de otra organización. Pueden vender diversos tipos de productos y no tienen empleados. Con frecuencia sirven como un enlace entre una empresa y la comunidad o con el último eslabón de clientes.

**Los propietarios de pequeñas empresas** no son empleados de una empresa y no reciben salarios de una organización externa. Pueden vender diferentes tipos de productos, y tener de uno a cinco empleados.

**Los agentes de ventas** venden un producto o productos específicos para una empresa a un precio designado, potencialmente reciben comisiones de las ventas, así como un salario base o un salario completo.

**Productor vs. Distribuidor/ Minorista:**

Algunas de las actividades empresariales o ejemplos están dirigidos a productores que fabrican sus propios productos, y otros están dirigidos a distribuidores o minoristas que venden productos prefabricados. Adapte los ejemplos u omita actividades según sea necesario.



**SUGERENCIA**

Si usted tiene un grupo mixto de microempresarios y de propietarios de empresas pequeñas, o de agentes de ventas, sólo haga las actividades que sean aplicables a todos. Puede crear subgrupos de trabajo para un grupo particular sobre ciertos productos si tiene el tiempo y los instructores para hacerlo.



**SUGERENCIA**

Ajuste algunos de los materiales sobre actividades (por ejemplo, estudios de casos, ejemplos) para hacerlos más apropiados para su grupo. Por ejemplo, un estudio de caso sobre un minorista de estufas puede ser cambiado a la historia de un productor de estufas, si tiene un grupo formado principalmente por productores.

***(b) Seleccione sus actividades de capacitación: empoderamiento y liderazgo***

Si bien las actividades de empoderamiento y liderazgo están diseñadas para adecuarse a una amplia variedad de grupos objetivo, es importante revisar estas secciones. Algunas actividades, particularmente en la sección de liderazgo, pueden ser demasiado avanzadas o quizás resulten demasiado extensas y algunas tengan que ser eliminadas.

Revise las secciones de empoderamiento y liderazgo, y coloque una gran **X** al lado de las actividades no utilizará y una marca de verificación (✓) junto a ejemplos que usted necesita adaptar.

## 2 Desarrollar su capacitación

### (a) Seleccione la duración de su capacitación

Las siguientes cuatro opciones ofrecen ejemplos para la estructuración de la duración de las sesiones de capacitación. Es importante entender qué programación funcionará mejor para sus participantes. Hasta podría ser diferente a estas opciones. Recuerde que debe ser flexible y consciente de las necesidades, las otras responsabilidades y de las demandas de tiempo de las mujeres.



**GUÍA DE  
RECURSOS  
DE MEJORES  
PRÁCTICAS**

# 1

### [Opción de duración 1] Inmersión profunda 6 días

En esta primera opción, la capacitación se realiza durante seis días consecutivos.

Este plazo puede funcionar para algunas organizaciones, los instructores y las empresarias, pero es fundamental tener en cuenta las necesidades de cada parte interesada y de cada participante. Seis días consecutivos pueden no resultar posibles, dependiendo de las otras responsabilidades y las demandas del tiempo de ellas. Asegúrese de que esta opción es la apropiada y de que ha sido claramente transmitida a las mujeres empresarias que planean asistir.

- Asegúrese de que el horario y la ubicación son adecuados para las necesidades de las mujeres.
- Asegúrese de que las mujeres puedan asistir los seis días sin que esto cause ningún conflicto con sus otras responsabilidades.
- Asegúrese de que la participación de ellas no tendrá consecuencias negativas.
- Proporcione el almuerzo (considere la posibilidad de dar el desayuno y la cena).
- Considere los posibles salarios perdidos debido al tiempo dedicado a la capacitación.
- Considere la posibilidad de proporcionar alojamiento durante las noches de los seis días, pero sea consciente de si tienen que ir a sus casas por las noches.
- Realice un seguimiento y prepare capacitaciones adicionales para continuar desarrollando la capacidad de ellas después de esta capacitación.

### Cómo utilizar el Manual

- Utilice todas las secciones del Manual en secuencia.

**+** En una capacitación intensiva de seis días, los participantes pueden procesar y comprender mejor el material que cuando son ininterrumpidos por otras tareas o actividades diarias.

**-** Asegúrese de que las capacitaciones no causen consecuencias imprevistas o negativas a las mujeres cuando regresen a sus hogares después de estar ausentes durante un período prolongado de tiempo.



**SUGERENCIA**

Conozca y respete las limitaciones de las mujeres con las que trabaje. Disponga de tiempo para descansos y actividades físicas para mantener la atención de las mujeres que participen.

## 2

### [Opción de duración 2] Inmersión residencial de 5 días

En esta segunda opción, el instructor lleva a cabo la capacitación durante cinco días consecutivos en forma intensiva. Este plazo puede funcionar para algunas organizaciones, los instructores y las empresarias, pero es fundamental tener en cuenta las necesidades de cada parte interesada y de cada participante. Cinco días consecutivos pueden no resultar posibles, dependiendo de las otras responsabilidades y las demandas del tiempo de ellas. Asegúrese de que esta opción es la apropiada y de que ha sido claramente transmitida a las mujeres empresarias que planean asistir.

- Asegúrese de que el horario y la ubicación son adecuados para las necesidades de las mujeres.
- Asegúrese de que las mujeres puedan asistir los cinco días sin que esto cause ningún conflicto con sus otras responsabilidades.
- Asegúrese de que la participación de ellas no tendrá consecuencias negativas.
- Proporcione el almuerzo (considere la posibilidad de dar el desayuno y la cena).
- Considere los posibles salarios perdidos debido al tiempo dedicado a la capacitación.
- Considere la posibilidad de proporcionar alojamiento durante las noches de los cinco días, pero sea consciente de si tienen que ir a sus casas por las noches.
- Realice un seguimiento y prepare capacitaciones adicionales para continuar desarrollando la capacidad de ellas después de esta capacitación.

#### Cómo utilizar el Manual:

- Utilice todas las secciones del Manual en secuencia.
- Llevar a cabo algunas de las actividades a la tarde (aumente de siete a nueve horas de actividades por día).

**+** En una capacitación intensiva de cinco días, los participantes pueden procesar y comprender mejor el material que cuando son ininterrumpidos por otras tareas o actividades diarias.

**-** Asegúrese de que las capacitaciones no causen consecuencias imprevistas o negativas a las mujeres cuando regresen a sus hogares después de estar ausentes durante un período prolongado de tiempo.



#### SUGERENCIA

Conozca y respete las limitaciones de las mujeres con las que trabaje. Durante el período de cinco días, disponga de tiempo para descansos y actividades físicas adicionales para mantener la atención de las mujeres que participen.

# 3

## [Opción de duración 3] Series de 3 fines de semana

La realización de una serie de capacitaciones puede ser más conveniente y también facilitarles a las mujeres la comprensión del material y que puedan probar algo de lo que aprenden en sus negocios a medida que avanzan.

- Comience con la capacitación empresarial, y finalice con la capacitación en liderazgo.
- Lleve a cabo las tres capacitaciones dentro de un corto período de tiempo (por ejemplo, una capacitación por semana durante tres semanas).
- Proporcione almuerzos (considere la posibilidad de dar el desayuno y la cena).
- Elabore un sistema de apoyo y una estrategia de comunicación entre los días de capacitaciones (por ejemplo, mensajes de texto; llamadas de teléfono celular).

### Cómo utilizar el Manual:

- Utilice todas las secciones del Manual en secuencia.

**+** Con esta duración más extensa, puede asignar actividades y tareas para el hogar que se pueden realizar entre capacitaciones, con lo cual se puede lograr un mejor procesamiento interno del material. Esto permite la práctica y el debate a lo largo del proceso de capacitación, algo que puede ser preferible. Por ejemplo, las actividades fuera de la capacitación podrían incluir hacer una presentación del negocio o hacer demostraciones de cocción para los clientes.

**-** Asegúrese de que los participantes se hayan comprometido a participar durante las tres semanas y se sientan responsables de su propia participación. Existe el riesgo de retención con esta duración.



#### SUGERENCIA

Preste atención, y observe los niveles de energía y motivación que tengan las mujeres cuando lleguen y salgan de las sesiones.



#### SUGERENCIA

Considere la posibilidad de hacer los tres fines de semana como un programa residencial (que incluya quedarse a dormir), pero antes de hacerlo, pregunte a los participantes si tienen alguna preferencia o necesidad de volver a sus casas por la noche.

# 4

## [Opción de duración 4] 6 días separados

Este escenario no es tan recomendable como los tres anteriores. Puede ser difícil establecer la mentalidad idónea de los participantes del programa y afectar su participación. Sólo debe llevarse a cabo si los participantes ya han establecido empresas.

- Lleve a cabo los seis días de capacitación en un corto período de tiempo (por ejemplo, semanalmente).
- Elabore un sistema de apoyo y de estrategias de comunicación entre los días de capacitación (por ejemplo, mensajes de texto, llamadas de teléfono celular).

### Cómo utilizar el Manual

- Utilice todas las secciones del Manual en secuencia

**+** Con esta duración más extensa, puede asignar actividades y tareas para el hogar que se pueden realizar entre capacitaciones, con lo cual se puede lograr un mejor procesamiento interno del material. Esto permite la práctica y el debate a lo largo del proceso de capacitación, algo que puede ser preferible. Por ejemplo, las actividades fuera de la capacitación podrían incluir hacer un lanzamiento comercial o hacer demostraciones de cocción para los clientes.

**-** Asegúrese de que los participantes se hayan comprometido a participar durante las seis sesiones y se sientan responsables de su propia participación. Existe el riesgo de retención con esta duración.



**SUGERENCIA**

Preste atención, y observe los niveles de energía y motivación que tengan las mujeres cuando lleguen y salgan de las sesiones.



**SUGERENCIA**

Esta opción puede ser la más adecuada para los participantes más experimentados y dedicados. Garantizar la participación en seis fechas diferentes puede ser un desafío. Utilice los acuerdos de la comunidad para ayudar a facilitar esto.



**IMPORTANTE**

Con cualquiera de las opciones de duración, las mujeres pueden necesitar más tiempo con el material y podría ser necesario un cierto grado de flexibilidad con la duración de la capacitación. Cada sección de la capacitación incluye un horario de capacitación, pero éstos deben adaptarse según sea necesario.



**IMPORTANTE**

Para todos los escenarios de duración, considere permitir que las mujeres puedan llevar a sus niños pequeños, y proporcione un servicio de cuidado de niños para ellos. También considere proporcionar instalaciones y horarios flexibles de descanso para la lactancia.

## (b) Acuerdos comunitarios

Elabore un acuerdo comunitario con los participantes al comienzo de la sesión de capacitación. Para este fin, pregunte a los participantes en qué temas deberían estar todos de acuerdo en relación con las normas de conducta de la sesión, con el objetivo de respetarse entre todos y fomentar una participación más efectiva. Los acuerdos comunitarios comprometen a los participantes en el desarrollo de reglas básicas y permiten que los participantes se apropien de las reglas y sean responsables de ellas —individualmente y como grupo. Este es un ejemplo de un acuerdo comunitario:

**ACUERDOS COMUNITARIOS**

- Este es un espacio seguro, y se lo honra con confidencialidad.
- Nos respetaremos mutuamente.
- Debemos llegar a tiempo.
- Comprometernos a estar presentes durante todo el tiempo de cada sesión.
- Permitiremos que sean escuchadas todas las voces.
- Nos divertiremos.
- Todas las preguntas serán bienvenidas.
- No vamos criticar a los demás.
- Vamos a tener la mente abierta.
- Vamos a hacer un esfuerzo para participar en cada ejercicio.

### ¿Qué quisiera quitar o agregar a esto?



**SUGERENCIA**

Esto puede ser especialmente importante por lo que le sugerimos que se asegure de que estén dentro de los acuerdos comunitarios:

1. Compromiso: compromiso a estar presentes durante todo el tiempo de cada sesión
2. Puntualidad: llegar a tiempo, para que podamos terminar a tiempo
3. Confidencialidad: las cuestiones personales y los relatos compartidos en el aula de capacitación no serán compartidos fuera de la sala de capacitación



**SUGERENCIA**

Cuando se hable de acuerdos comunitarios, también pregunte si hay alguna petición logística (por ejemplo, hora de inicio y de finalización de las reuniones, pausas de oración necesarias, cuidado de los niños y necesidades de lactancia materna).

**(c) Adecuación del contexto**

Es importante que los ejemplos e historias utilizados en la capacitación sean adecuados y específicos para el contexto. Todos los ejemplos deben utilizar nombres, ubicaciones y monedas que los participantes estén familiarizados. A lo largo del Manual verá corchetes alrededor de “Nombre”, “Ciudad”, “Moneda”, etc. Debe completarlos adecuadamente. Para ayudar a prepararse, haga un intercambio de ideas que pueda utilizar en la capacitación:

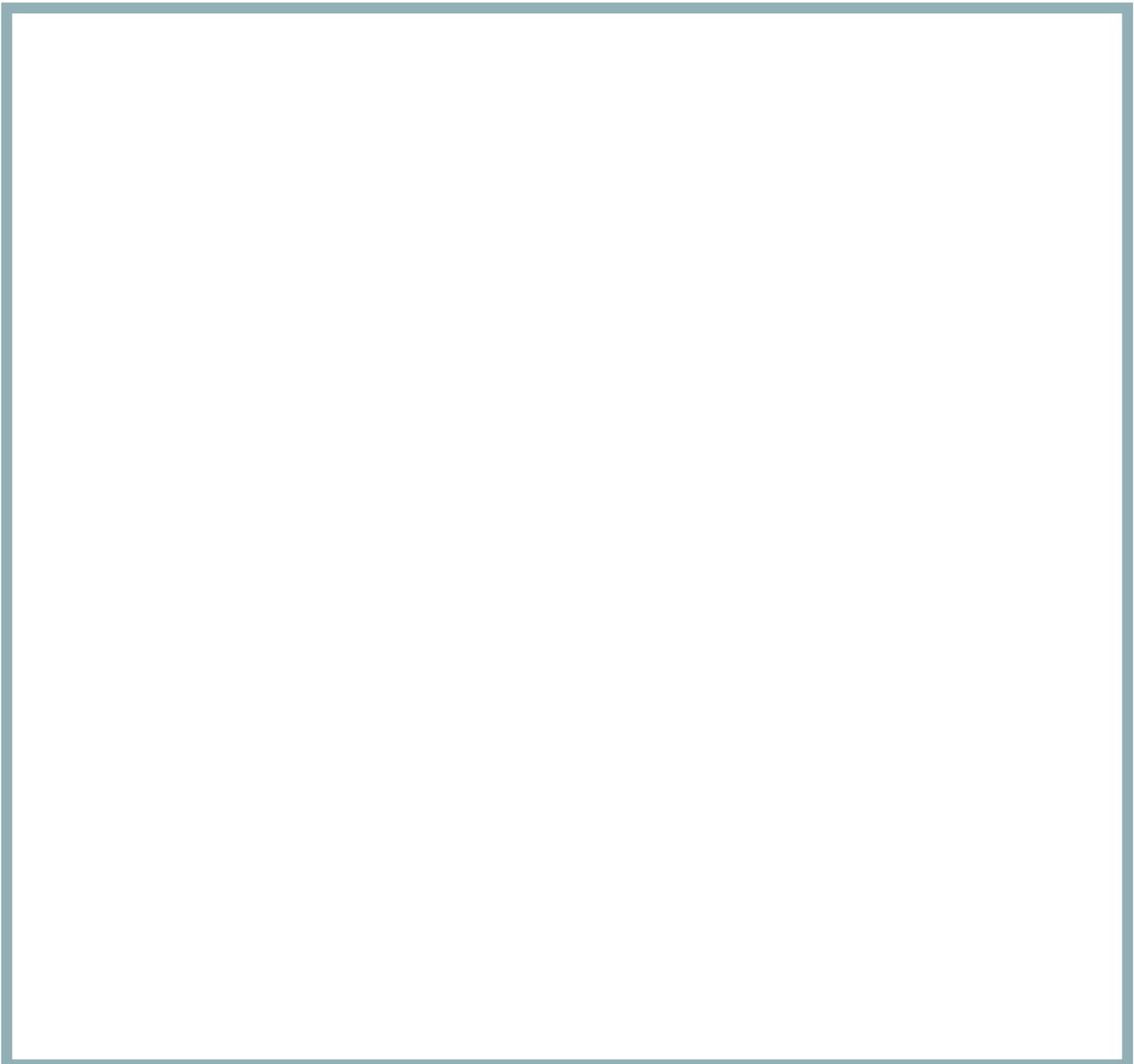
<p>Nombres de mujeres:</p> <p>Nombres de hombres:</p>	
<p>Villas/Pueblos:</p> <p>Ciudades:</p> <p>País:</p>	
<p>Moneda:</p> <p>Plato popular(es):</p> <p>Nombres de estufas:</p>	

### 3 Preparar sus técnicas de capacitación

#### (a) *La hora del cuento*

Las historias pueden ser un componente fundamental para fomentar la comprensión durante la capacitación. Contar historias y brindar ejemplos de la vida real son una forma de inspirar, relacionar, generar ideas y estimular soluciones. Las historias describen personas reales y sus vidas, y no son resúmenes de información. En varias ocasiones en el programa de estudios se le insta a compartir historias o compartir estudios de caso. Puede utilizar las historias o los estudios de caso proporcionados, adaptarlos o utilizar los suyos.

**Práctica: Comparta una historia sobre un líder que tuvo una visión y trabajó para hacerla realidad:**





**SUGERENCIA**

Algunos consejos sobre narración: (1) sea específico: hable acerca de cosas que hayan sucedido. (2) sea descriptivo: use sus sentidos físicos para hacer que su descripción sea más vívida. (3) proporcione una imagen completa: describa quién, qué, cuándo, dónde y por qué.



**SUGERENCIA**

Elija historias sobre personas que sean similares a las mujeres con las que está trabajando.



**SUGERENCIA**

Anime a los participantes a compartir sus propias historias y a dar ejemplos de sus propias experiencias.

### **(b) Oportunidades de intercambio de ideas**

Un intercambio de ideas se produce cuando a las personas se les permite pensar libremente y sin restricciones. Hay varias ocasiones en el plan de estudios donde se les pide a los participantes que intercambien ideas. El intercambio de ideas permite que el instructor guíe en lugar de que ofrezca una conferencia. Con el fin de empoderar a los participantes, ellos necesitan proponer ideas, soluciones, desafíos, etc. El intercambio de ideas fomenta la exploración personal y anima a pensar por uno mismo.

## Siete reglas del intercambio de ideas:

1. No juzgar. No hay malas ideas.
2. Dé algunos ejemplos para comenzar la conversación.
3. Anime a los participantes a pensar en grande. Ofrezca algunas grandes ideas propias si fuera necesario.
4. Construya sobre las ideas de los demás. Piense en términos de “y” en lugar de “pero”. Si no le gusta una idea, trate de ayudar a construir sobre ella y mejorarla.
5. Manténgase enfocado en el tema.
6. Desaliente que la conversación sea dominada por unas pocas personas; asegúrese que todas tengan la oportunidad de aportar ideas.
7. Busque cantidad. Recoja muchas ideas y reduzca la cantidad más adelante. Deje que las ideas fluyan rápidamente.

## 4 Concebir el éxito

### (a) Intercambio de ideas: *Cómo se concibe el éxito?*

**Practique un intercambio de ideas con esta actividad. ¿Cómo se concibe el éxito durante la capacitación? ¿Cómo sabrá que lo ha adaptado de manera eficaz para sus participantes?**

Recuerde los consejos anteriores, y utilice todo este espacio para escribir.

Cuando haya utilizado todo el espacio, vuelva a revisar y a subrayar sus ideas preferidas.

### **(b) Prepararse para recibir opiniones**

Durante el transcurso de la capacitación, recibirá señales verbales y no verbales que reflejan los sentimientos y las reacciones a la capacitación de los participantes. Por ejemplo, estas señales podrían incluir lo animado que es el grupo, la profundidad de su participación, lo cansado que se muestren, etc. Esté abierto a todas las opiniones que se proporcionen, positivas o negativas. Su respuesta a las opiniones puede servir de modelo a los participantes sobre cómo pueden reaccionar cuando reciban una opinión negativa o se encuentren en situaciones difíciles. Ajuste la capacitación según sea necesario de acuerdo a las opiniones. Algunas sugerencias:

- Presente cada tema de los ejercicios con claridad y describa la relevancia del tema para la vida o los negocios de los participantes.
- Al iniciar un tema nuevo, verifique los conocimientos previos, experiencias e intereses de los participantes (particularmente relevante para la sección de negocios).
- Relacione los temas nuevos con los anteriores, y los temas entre las secciones.
- Brinde a los participantes la oportunidad de ofrecer breves comentarios o hacer preguntas, sobre todo al final de las actividades. Permita que haya un tiempo de reflexión.
- Si los participantes responden negativamente, no se ponga a la defensiva. Trate de encontrar soluciones que aborden las opiniones negativas.

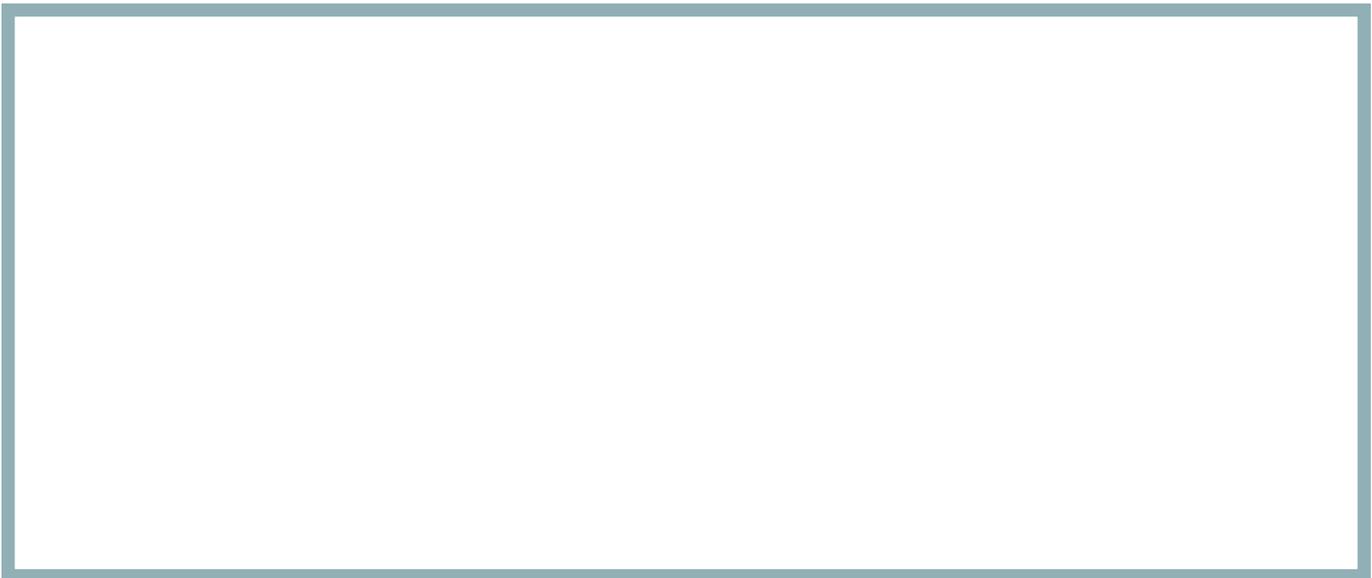
Algunos ejercicios serán difíciles para algunas participantes. Anímelas a participar, y explíqueles que las diferentes actividades forman parte de un proceso más amplio que será beneficioso atravesar. Evite mostrar su propio desaliento si hay resistencia a una actividad.

**¿Cuáles son algunas maneras en que puede permitir a los participantes a proporcionar opiniones?  
¿Cómo podría responder a las opiniones negativa?**

### **(c) Fomentar la responsabilidad**

La responsabilidad individual es un tema general de esta capacitación. Esto significa que todos los presentes en la capacitación serán responsables de su participación plena, de la adhesión al acuerdo comunitario, y de estar abiertos a nuevas formas de pensar y de ser. Debe ser una oportunidad para que quienes sienten que no están preparados a comprometerse a tener una participación plena se retiren de la capacitación. Algunas preguntas de guía:

**¿Qué tan comprometido estoy, como el instructor, de estar completamente presente y responsable durante la capacitación? ¿Cómo debo actuar y pensar con el fin de estar plenamente presente en la capacitación?**



**¿Qué tan comprometido estoy, como el instructor, para crear un espacio para que las personas sean verdaderamente responsables de su participación? ¿Qué puedo hacer para animar a las personas a ser responsables de su participación?**





# PASO 3 ENTREGAR

## Objetivos

- Comprender mejor los procesos de implementación y estar preparado para superar los desafíos
- Desarrollar un enfoque para el seguimiento de los resultados y brindar asistencia a los participantes

## Antecedentes y métodos

En la sección Entregar, comprenderá los procesos de implementación más eficaces para la capacitación específica para el contexto y culturalmente apropiada que ha creado. También tendrá posibles desafíos de intercambio de ideas, así que esté preparado para hacerles frente, si es que surgen. Por último, creará un enfoque de supervisión y desarrollará un plan de asistencia pos capacitación para quienes reciban su capacitación.

## 1 Los mejores procesos para la implementación

A partir de experiencias anteriores con este tipo de capacitaciones, he aquí algunos procesos para la creación de un ambiente para una capacitación efectiva sobre liderazgo, empoderamiento y negocios. Vea si alguno de ellos se puede aplicar a su capacitación.

### Los mejores procesos

- Modificar las actividades basadas en la cultura y la necesidad de confort (tanto para el instructor como los participantes).
- Prepare un esquema de conceptos importantes que puedan entregarse a los participantes.
- Anime a los participantes a compartir experiencias personales.
- Utilice las experiencias personales para mostrar su propia vulnerabilidad y su voluntad de compartir.
- Utilice el movimiento físico y la música para aumentar la energía y el entusiasmo entre los participantes.
- Utilice un co-instructor para facilitar y preparar la capacitación.



### 3 Desarrollar su enfoque de supervisión

#### (a) Herramienta: encuestas de capacitación

Hay encuestas para la obtención opinión en el paquete del participante al final de cada sección (negocios, empoderamiento, liderazgo) para permitir que los participantes proporcionen sus opiniones. También puede hacer su propia encuesta, si lo cree más apropiado. Es importante recoger opiniones para usted y su organización, para informar y mejorar futuras capacitaciones.



#### SUGERENCIA

Si se trabaja con participantes analfabetos o semianalfabetos, permítalos ofrecer sugerencias en forma confidencial a través de un participante alfabetizado de confianza que luego puede grabar las opiniones.

#### (b) Herramienta: Autoevaluación

Al final del Manual hay un documento con preguntas motivadoras para ayudarle a revisar las expectativas que tuvo durante el proceso de planificación del DCP y compararlas con lo que realmente sucedió en la capacitación. Esto puede ayudarle a prepararse para futuras capacitaciones, así como para reflexionar sobre las lecciones aprendidas, los desafíos y las mejores prácticas.

Con el fin de mejorar este Manual en forma continua, esperamos con agrado su opinión y a la de sus participantes. Visite [www.cleancookstoves/gender](http://www.cleancookstoves/gender) para enviar su opinión para futuras versiones del Manual.

### 4 Crear un sistema de apoyo

#### (a) Mentores

Si es posible, cree relaciones de mentor a aprendiz para los participantes. Líderes comunitarios, mujeres de negocios y otros pueden servir como mentores. Anime a los mentores a reunirse semanalmente o cada dos meses con sus aprendices y a hablar sobre temas de liderazgo, negocios y empoderamiento. Los mentores pueden necesitar recibir pago o apoyo de otra manera.



GUÍA DE  
RECURSOS  
DE MEJORES  
PRÁCTICAS

#### (b) Cómo crear un sistema de apoyo: grupos de apoyo o grupos de pares

Si no es posible desarrollar relaciones de mentores, anime a los líderes



GUÍA DE  
RECURSOS  
DE MEJORES  
PRÁCTICAS

dentro del grupo a que creen su propio sistema de apoyo. Puede crear un grupo de apoyo formado por los participantes interesados en seguir participando y apoyarse unos a otros después de la capacitación. El grupo puede elegir sus propios líderes (por ejemplo, presidente, secretario) para que ayuden a guiar al grupo. Los pares pueden ser mentores unos de otros, resolver problemas y fomentar el crecimiento.

Asigne líderes de pares para que dirijan las reuniones continuas y traigan temas de debates en los espacios o grupos de apoyo. En general, el grupo debe tener un mínimo de cinco miembros y no más de veinte. Este grupo también puede servir como grupo de ahorro para que los individuos puedan crear su propio mecanismo de financiación a medida que crezcan sus negocios. Estas personas deben vivir bastante cerca unos de otros con el fin de hacer factibles las reuniones regulares. Los grupos de pares deberían responder lo siguiente:

- ¿Cuál es nuestro objetivo?
- ¿Quiénes participan?
- ¿Con qué frecuencia nos reuniremos?
- ¿Qué se tratará (cuál es nuestra agenda)?
- ¿Cuál es nuestro Acuerdo comunitario?

Los grupos de apoyo de pares deben contar con un coordinador que los supervise. El líder del grupo de pares puede entonces comunicar la información y el progreso al coordinador. Los coordinadores también deben observar cómo funcionan los grupos y recoger las mejores prácticas para la inclusión de otros grupos.

### **(c) Método: espacios de reunión y crecimiento continuo**

Identifique los espacios de reunión para facilitar reuniones regulares y consistentes. Si fuera posible, durante las reuniones realice sesiones de capacitación breves sobre temas adicionales. Si su organización no puede comprometerse a brindar asistencia a las mujeres a través de capacitaciones mensuales, de todas maneras anime al grupo a reunirse y nombrar a los líderes del grupo. Brinde asistencia a los líderes del grupo con los temas de debates y estímulos.





**Global Alliance for Clean Cookstoves**  
1750 Pennsylvania Avenue NW, Suite 300  
Washington, DC 2006

[www.cleancookstoves.org](http://www.cleancookstoves.org)

# PAQUETE DEL PARTICIPANTE

PARTE 3  
MANUAL DE CAPACITACIÓN  
DE EMPODERAMIENTO PARA  
EMPRESARIOS



# ÍNDICE

## Introducción

Competencias centrales de empoderamiento para empresarios.....	1
--	---

## NEGOCIOS

1. Folleto sobre las 5 P del marketing.....	3
2. Actividad de atención al cliente.....	5
3. Mi plan de negocio	
Mi modelo de negocio.....	6
Parte 1: Plan de marketing.....	8
Parte 2: Costos y precios.....	10
Parte 3: Plan financiero.....	13
Parte 4: Administración.....	15
4. Folletos de análisis FODA.....	16
5. Folletos de libro de registros.....	18
6. Plantilla de proyección de flujo de fondos para el estudio de caso....	20

## EMPODERAMIENTO

1. Mi árbol de vida.....	23
2. Mis próximos pasos de crecimiento.....	24
3. Mis creencias centrales.....	26

## LIDERAZGO

1. Mi planificador SMART.....	31
2. Mi charla EPIC .....	33
3. Plan de acción.....	35

<b>Formularios de evaluación.....</b>	<b>38</b>
---------------------------------------	-----------

<b>Glosario de terminos.....</b>	<b>41</b>
----------------------------------	-----------

NOMBRE: \_\_\_\_\_

# COMPETENCIAS CENTRALES DE EMPODERAMIENTO PARA EMPRESARIOS

Estas son las competencias que la capacitación abordará.



# DESARROLLO DE HABILIDADES: NEGOCIOS

## Información general

1. Marketing
2. Atención al cliente
3. Costos y precios
4. Planificación financiera
5. Registros contables
6. Modelos de negocios
7. Planificación comercial

## LAS 5 P DEL MARKETING – RESUMEN DE EJEMPLOS PARA LOS PARTICIPANTES

### PRODUCTO



Una buena estufa satisface las necesidades y los deseos de sus clientes. Tenga en cuenta estos beneficios para decírselos a sus clientes cuando les venda estufas:

- » Calidad
- » Atractivo
- » Diseño
- » Por qué se destaca de las estufas tradicionales u otros productos o servicios disponibles
- » Combinación con combustible (si corresponde)
- » Ventajas en comparación con las estufas tradicionales
- » Garantía

### Preguntas clave:

- » ¿Mis productos o servicios para estufas o combustible son diferentes de otros que están disponibles? Si es así, ¿por qué?
- » ¿Cuál es el atractivo para mis clientes objetivo de mis productos o servicios para estufas o combustible?

### PERSONA



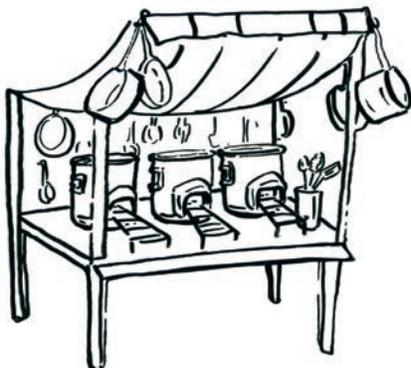
Es importante determinar su grupo objetivo. Una vez que lo haya hecho, tenga en cuenta lo siguiente:

- » Características
- » Intereses
- » Experiencias u opiniones sobre su producto o servicio

### Preguntas clave:

- » ¿Quiénes forman mi(s) grupo(s) objetivo(s) (por ejemplo, niños, adultos jóvenes, adultos, ancianos, gente rica, gente pobre, etc.; tiendas, restaurantes, hoteles, etc.; clientes con poco dinero, cantidad moderada de dinero, mucho dinero, etc.)?
- » ¿Cuáles son las características de mi(s) grupo(s) objetivo(s)?
- » ¿Por qué mi(s) grupo(s) objetivo(s) está(n) interesado(s) en comprar mi producto?
- » ¿Pueden acceder y pagar mi producto?
- » ¿Cuáles son los beneficios que debería destacarles a los hombres? ¿Cuáles son los beneficios que debería destacarles a las mujeres?

### PREDIO



Asegúrese de que sus productos sean accesibles para sus clientes. Tenga en cuenta:

- » Una buena ubicación del negocio resulta de fácil acceso para los clientes, limpia, segura, atractiva, claramente visible, y con un horario de apertura regular y conveniente
- » Una buena presentación de los productos (exhibidor)
- » Encuentre la mejor forma de distribuir su producto

<p><b>Preguntas clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Mis clientes pueden acceder fácilmente a mis productos para comprarlos?</li> <li>» ¿Los clientes pueden encontrar con facilidad mi negocio?</li> <li>» ¿El lugar es el adecuado para mis necesidades de negocio (por ejemplo, para fabricar, almacenar, exhibir los productos)?</li> </ul>	
<p><b>PRECIO</b></p> 	<p>Piense cómo hacer que el producto sea económicamente atractivo y asequible para sus clientes. Algunas estrategias incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Descuentos</li> <li>» Ofertas especiales por tiempo limitado</li> <li>» Condiciones favorables de pago (por ejemplo, planes de pago)</li> </ul>
<p><b>Preguntas clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Sé lo que la gente estará dispuesta a pagar por mis productos/servicios?</li> <li>» ¿Qué tipo de plan de financiamiento al consumidor puedo ofrecer?</li> <li>» ¿Qué tipo de riesgo conlleva (para mí, para mis clientes)? ¿Es logísticamente factible ofrecerles financiamiento a mis clientes?</li> <li>» ¿Qué puedo hacer para reducir el riesgo para mí?</li> </ul>	
<p><b>PROMOCIÓN</b></p> 	<p>Promoción consiste en todas las actividades para atraer clientes para que compren su producto o servicios, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Embalaje</li> <li>» Visitas a clientes potenciales</li> <li>» Uso de carteles</li> <li>» Promociones de ventas</li> <li>» Publicidad</li> <li>» Técnicas de ventas</li> <li>» Recomendación personal</li> </ul>
<p><b>Preguntas clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Pongo en práctica formas de promocionar mis productos o servicios para estufas o combustibles? Si es así, ¿de qué forma?</li> <li>» ¿Cuáles son las formas más exitosas con las que he promocionado a mis estufas?</li> <li>» ¿Qué otras formas podría utilizar para promocionar mi producto?</li> </ul>	

## ② Actividad de atención al cliente

**Dibuja lo que haría en los siguientes escenarios:**

1. Un cliente vuelve a su tienda y está molesto porque su estufa no está funcionando bien.

2. Una cliente potencial le dice que su producto es demasiado caro.

### 3 Mi plan de negocio

Un plan de negocios consta de 4 partes que están relacionadas y se complementan unas con otras:

1. PLAN DE MARKETING
2. COSTOS Y PRECIOS
3. PLAN FINANCIERO
4. ADMINISTRACIÓN

<b>Información general de mi modelo de negocio</b>	
<p><u>Objetivo de negocio:</u> ¿Cuál es mi propósito de negocios (beneficios)? ¿Cuáles son mis objetivos sociales?</p>	
<p><u>Producto/servicios:</u> ¿Cuál es o cuáles son los productos o servicios que voy a vender? ¿Cómo obtendré esos productos o servicios?</p>	
<p><u>Demanda:</u> ¿Cuál es mi grupo objetivo?</p>	

<p><u>Modelo de entrega:</u> ¿Cómo voy a vender o distribuir físicamente mis productos o servicios?</p>	
<p><i>Preguntas adicionales:</i></p>	
<p>¿Qué les impide comprar mis productos o servicios a los clientes potenciales?</p>	
<p>¿Crece o se reduce el mercado de mis productos o servicios?</p>	
<p>Dar razones:</p>	



<b>Precio</b>	
<p>Voy a atraer a los clientes a través de estas estrategias de precios o planes de financiación:</p>	
<b>Promoción</b>	
<p>Así hago que mis clientes conozcan mis productos/ servicios:</p>	
<b>Estos son mis competidores:</b>	
<b>¿Qué haré diferente de mis competidores para atraer y mantener clientes?:</b>	

## PARTE 2: COSTOS Y PRECIOS

Estos son mis costos del producto/servicio y mi beneficio.

**Materias primas necesarias** (Salte esta sección si vende productos fabricados):

Necesitaré las siguientes materias primas (consumibles) para hacer un número determinado de productos.

	Materias primas	Unidad de medida	Cantidad	Precio por unidad	Valor total
1					
2					
3					
4					
	TOTAL:				

**Equipos/herramientas** (Salte esta sección si vende productos fabricados):

Usaré los siguientes equipos/herramientas en mi negocio.

	Equipos/herramientas	Cantidad	Precio por unidad	Valor total
1				
2				
3				
4				
	TOTAL:			

## Costos

**A: Número proyectado de productos/servicios a vender por mes = \_\_\_\_\_**

**B: Costos variables por mes:** Estos son sus gastos específicamente para producir o vender sus artículos (cambian según la cantidad de lo que usted produce o vende)

	Artículos	Monto
1		
2		
3		
4		
	TOTAL:	

**C: Costos fijos por mes:** Estos son todos los gastos que no cambiarán con la cantidad de productos que usted venda. Estos costos suelen ser los que paga para hacer funcionar su negocio en general (no cambian mucho según la cantidad de lo que usted produce o vende).

	Artículos	Monto
1		
2		
3		
4		
	TOTAL:	

### COSTOS TOTAL:

B	Costos variables total	
C	Costos fijos total	
	Costos total = (B+C)	
	Costo total por unidad = (B+C)/A	

**Precio**

**Nombre del producto o servicio:** \_\_\_\_\_

<b>Costo total por artículo (precio de costo):</b> ¿cuánto le cuesta a usted comprar o producir su producto o servicio?	
<b>Margen de ganancias:</b> diferencia entre el precio de costo y el precio de venta	
<b>Mi precio (precio de venta):</b> a cuánto les vende su producto o servicio a los clientes	



**RECUERDE**

Al pensar sobre mi precio de venta y mi margen de ganancias, puedo usar:

1. El método de relación costo y ganancia: agregando el 20-30% a los costos por artículo
2. El método comparativo: comparando el producto o servicios con otros del mercado
3. El método lo que pueda pagar el mercado: en base a la disponibilidad y a la demanda

**Ganancia**

**Ganancia por artículo:**

A	Mi precio	
B	Costo total por artículo (producto o servicio)	
	Ganancia por artículo (producto o servicio) = A - B	

**Ganancias totales:**

B	Costos variables totales	
C	Costos fijos totales	
	Costos totales: B + C	

¿Cuántos productos tengo que vender por mes para tener ganancias positivas (ventas mensuales mayores que los costos mensuales)? \_\_\_\_\_

## PART 3: PLAN FINANCIERO

### Requisitos financieros

Requisitos de capital	Total de componentes	Contribución personal	Préstamo (si corresponde)
Capital de inversión			
TOTAL			
Capital circulante			
TOTAL			

### Monto total de dinero que necesito tomar prestado:

	Fuente del préstamo	Monto
1		
2		
3		
MONTO TOTAL		

**Plan de ahorro:** Estos son mis planes de ahorro durante un período de un año. (Utilice esto para saber cuánto ahorrar).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Objetivos de ahorro (\$)												
Ahorros totales (\$)												

## PAQUETE DEL PARTICIPANTE: NEGOCIOS

**Flujo de fondos proyectado (6 meses):** Esto examina la cantidad de dinero que tengo ahora, la cantidad de dinero creo que voy a tener en los próximos 6 meses, y la cantidad de dinero creo que voy a gastar en los próximos 6 meses.

Artículo	Previsión para los primeros seis meses					
	1	2	3	4	5	6
Efectivo inicial						
¿Cuánto dinero está entrando? (Entradas)						
Ventas						
Préstamos						
Ahorros						
Entradas totales						
¿Cuánto dinero estoy gastando? (Salidas)						
Costos variables <i>Ejemplo: Esufas (5)</i>						
1.						
2.						
Subtotal						
Costos fijos <i>Ejemplo: El precio para alquilar un puesto en el mercado</i>						
1.						
2.						
Subtotal						
Salidas totales						
<b>SALDO = Entradas totales - Salidas totales</b>						

## PARTE 4: ADMINISTRACIÓN

### Proyecciones de ventas

- Número de ventas posibles que quisiera tener durante un mes, a partir de ahora:

	Número de unidades	Precio por unidad	Ventas totales (número de unidades x precio por unidad)
Por semana			
Por mes			

- ¿Cuál es la estrategia de crecimiento que me gustaría llevar a cabo? (Por ejemplo, ampliar el objetivo de negocio, ofrecer productos o servicios nuevos, agregar un nuevo mercado objetivo, cambiar el modelo de entrega)
- ¿Cuáles son mis roles como propietario o gerente del negocio?
- Si tengo empleados o trabajadores contratados, ¿cuáles son sus roles?
- Estos son los salarios o sueldos que deberé por mes: (saltar si no tiene empleados)

	Número de empleados	Sueldo o salario por persona por mes	Cantidad total (número de personas x sueldo o salario por persona)
Empleado			
Trabajadores ocasionales (no empleados oficiales)			

- ¿Qué otro apoyo necesito?
- ¿Quiénes son mis socios?
- ¿Hay otras alianzas que me convendría tener? ¿Con quiénes?



## Ejemplo de análisis FODA para un negocio pequeño

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Las fortalezas están <u>dentro del control del empresario</u> y se producen en el presente. Las fortalezas deben ser <b>capitalizadas</b> para compensar las debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Experiencia técnica</li> <li>» Nuevas mejoras del producto</li> <li>» Buena red con los clientes</li> <li>» Experiencia en gestión</li> <li>» Precio comparativamente económico</li> <li>» Tecnología superior</li> <li>» Características del producto (utilidad, durabilidad)</li> <li>» Varios empleados responsables involucrados*</li> </ul>	<p>Las debilidades están <u>dentro del control del empresario</u> y se producen en el presente. Son la “falta de...”, “carencias...” o puntos débiles. Las debilidades deberían <b>eliminarse</b> en la medida de lo posible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Mal diseño del producto</li> <li>» Precio comparativo alto</li> <li>» Propietario sin experiencia técnica</li> <li>» Falta de experiencia en promociones</li> <li>» Gerentes/propietarios sin experiencia</li> <li>» Falta de capital circulante</li> <li>» Bajo nivel de inventario en momentos de ventas pico</li> <li>» El negocio depende totalmente de una persona*</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Las oportunidades son factores favorables o positivos en el entorno donde el empresario debería <b>usarlas</b>, que hacen que su idea de proyecto sea potencialmente viable. Están, sin embargo, en su mayoría <u>más allá del control del empresario</u>. Son diferentes de las fortalezas en el sentido de que las fortalezas son factores internos positivos del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Competidores escasos y débiles</li> <li>» Aumento de los ingresos del mercado objetivo</li> <li>» Incremento de la demanda</li> <li>» Productos similares consiguen ganancias</li> <li>» Disponibilidad de asistencia técnica</li> <li>» Ausencia de esos productos en el mercado</li> <li>» Escasez del producto en el mercado local</li> <li>» Programas gubernamentales o comunitarios favorables</li> <li>» Oportunidades de capacitación adecuadas</li> <li>» Bajo interés en préstamos</li> </ul>	<p>Las amenazas son factores externos desfavorables o negativos en el entorno y normalmente están <u>más allá del control del empresario</u>. Afectan negativamente al negocio, si no se eliminan o superan. Las amenazas se distinguen de las debilidades en que están más allá del control del empresario. El propósito de analizar las amenazas es buscar maneras de <b>evitarlas</b> o disminuir sus efectos negativos mediante la realización de acciones que las contrarresten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Aumento del costo de las materias primas</li> <li>» Desastres naturales</li> <li>» Cambios en las normativas del gobierno</li> <li>» Demasiada competencia</li> <li>» Suministro de energía insuficiente</li> <li>» Infraestructura deficiente</li> <li>» Crisis de la familia (por ejemplo, enfermedad o muerte)</li> </ul>

**\*Aclaración:** Los negocios pequeños que emplean a tres o cuatro personas, en lugar de depender de una persona, pueden tener más probabilidades de sobrevivir y ser económicamente más eficientes. Cuando sólo está involucrada una persona, una crisis —como la muerte de un familiar en otra parte del país que obligue a viajar o una enfermedad personal— tiene un gran impacto en el rendimiento del negocio. Las mujeres en particular pueden tener una participación desproporcionada en el cuidado de familiares, lo cual es un desafío para el negocio si no tienen a nadie a quién delegar el cuidado.

## 5 Folletos de libro de registro

### (a) Ejemplos de libro de registro

#### LIBRO DE EFECTIVO - Mes: Abril

Fecha	Detalles	Cant.	Entrada de efectivo	Salida de efectivo	Saldo
1 de abril	Depósito para armario	1	45,000		45,000
3 de abril	Depósito para mesa de comedor	3	24,000		69,000
4 de abril	Material comprado			21,300	47,700
8 de abril	Mesa de comedor vendida	3	72,000		119,700
<b>SALDO</b>			141,000	21,300	119,700

#### LIBRO DE VENTAS - Día: 8 de abril

Fecha	Artículo	Cant.	Ventas en efectivo	Ventas a crédito	Ventas totales
8 de abril	Vestidos	1	2,000		2,000
	Pantalones	1	3,000		3,000
	Zapatos	3	60		600
	Peines	2		5,000	5,000
	Loción	2	500		500
<b>TOTAL</b>			6,100	5,000	11,100

#### LIBRO DE ACREEDORES - Nombre: Banco X

Fecha	Detalles	Monto	Pagado	Saldo
1 de agosto	Préstamo para equipos	100,000		100,000
28 de agosto	Primer plazo de pago del préstamo		10,000	90,000
29 de agosto	Interés mensual del préstamo	1,500		91,500

*(b) Muestra de un libro de recibos*

N.º de recibo		Fecha:	
Nombre:			
Cantidad	Descripción	Costo por unidad	Monto
TOTAL			

## 6 Plantilla de proyección de flujo de fondos

Artículo	Previsión para los primeros seis meses					
	1	2	3	4	5	6
Efectivo inicial						
¿Cuánto dinero está entrando? (Entradas)						
Ventas						
Préstamos						
Ahorros						
<b>Entradas totales</b>						
¿Cuánto dinero estoy gastando? (Salidas)						
Costos variables <i>Ejemplo: Esufas (5)</i>						
1.						
2.						
<b>Subtotal</b>						
Costos fijos <i>Ejemplo: El precio para alquilar un puesto en el mercado</i>						
1.						
2.						
<b>Subtotal</b>						
<b>Salidas totales</b>						
<b>SALDO = Entradas totales - Salidas totales</b>						

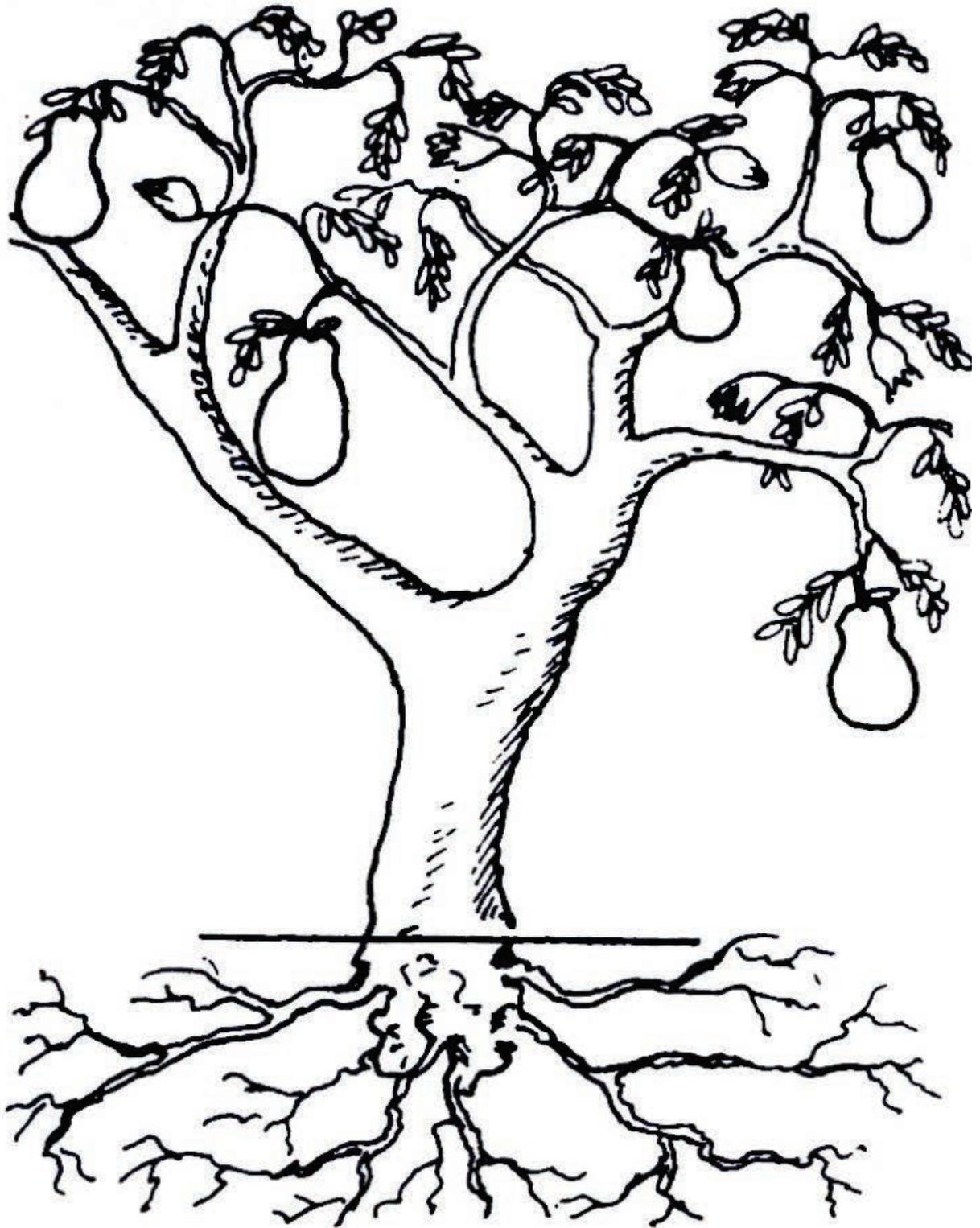
Notas:

# CÓMO ENCONTRAR SU PROPIA VOZ: EMPODERAMIENTO

## **Información general:**

- 1. Introducción a empoderamiento**
- 2. Desarrollo de la confianza en uno mismo**
- 3. Comprensión de uno mismo**
- 4. Comprensión de nuestras creencias centrales**
- 5. Identificación y valoración de las fortalezas propias**
- 6. Desarrollo de hábitos mentales positivos**
- 7. Control del miedo y del riesgo**
- 8. Conocernos a través de nuestros cuerpos**

# 1 Mi árbol de vida



## ② Mis pasos de crecimiento siguientes

Elija un desafío personal / emocional que se enfrenta, y elija un desafío que enfrenta en el trabajo. Utilice los cuatro pasos para crear su paso de crecimiento siguiente.

**PERSONAL / EMOCIONAL:**

¿En qué posición está con respecto a este asunto? (Concientización)

¿Dónde le gustaría estar con respecto a este asunto? (Visión)

¿Qué necesita cambiar (cómo necesita pensar) para avanzar? (Transformación)

¿Cuál es su siguiente paso de crecimiento? (Crecimiento)

**TRABAJO:**

¿En qué posición está con respecto a este asunto? (Concientización)

¿Dónde le gustaría estar con respecto a este asunto? (Visión)

¿Qué necesita cambiar (cómo necesita pensar) para avanzar? (Transformación)

¿Cuál es su siguiente paso de crecimiento? (Crecimiento)

### 3 Creencias centrales

#### RESPONSIBILIDAD PROPIA:

- Responsabilidad propia se refiere a la creencia de que tenemos el control sobre nuestros pensamientos y nuestras acciones.
- Se refiere a la idea de que tenemos la capacidad de elegir nuestra respuesta a lo que experimentamos en el mundo.
- Por ejemplo, cuando sucede una desgracia, ¿qué pensamos? ¿Pensamos que es debido a nuestra mala suerte o por algo que hizo otra persona?
- Si pensamos en los acontecimientos de esta manera, a menudo nos veremos a nosotros mismos como víctimas del mundo o de otras personas.
- Si nos enfocamos en nosotros mismos como víctimas, puede ser difícil cambiar, porque es posible que nos sintamos sin esperanza, como si nosotros no tuviésemos ningún control sobre nuestras vidas.
- Ahora, examinen cómo se sienten si no se ve a sí mismos como víctimas de las circunstancias.
- Por ejemplo, digamos que alguien ha robado dinero de su casa; una respuesta diferente puede ser, “estoy enojada porque sucedió esto. Ahora, ¿qué puedo aprender de esta situación, y puedo dar un paso hacia adelante?”
- *Ejemplo de intencion: Tengo el poder de cambiar mi vida.*

Mi Intencion: \_\_\_\_\_.

#### AUTOESTIMA

- Autoestima está relacionada con la forma de pensar sobre uno mismo y la creencia que se tiene de lo que uno vale.
- Se trata de su disposición para creer en usted. Por ejemplo, ¿cree que usted tiene lo que se necesita ser un empresario exitoso? ¿Se siente digna de ser tratada con respeto, cuidado y amor?
- Es importante que se dé cuenta de su propio valor al comenzar un nuevo emprendimiento. Esto le dará confianza y le permitirá atravesar los tiempos difíciles.
- A menudo, nos encontramos con muchas críticas por parte de los demás acerca de nuestra inteligencia, nuestro aspecto o nuestras habilidades. Algunos de nosotros no hemos oído cosas positivas sobre nosotros mismos. Estas críticas pueden haber formado la manera en que pensamos sobre nosotros mismos.
- Esta idea puede resultar difícil, ya que quizás nunca antes pensaron sobre ustedes mismos de esta manera. Inténtenlo. Por ejemplo, en lugar de pensar y decirse a usted mismo “No soy lo suficientemente buena”, otra manera de ver esto podría ser: “Tengo algunas cualidades muy buenas, y cuanto más aprendo, mejor soy”.
- Imagínense teniendo autoestima en áreas en las que no han tenido éxito en el pasado.
- *Ejemplo de intencion: Voy a valorar mis cualidades buenas.*

Mi Intencion: \_\_\_\_\_.

### CONFIANZE EN UN PROPÓSITO SUPERIOR

- Confianza en un propósito superior se trata de estar dispuesto a tener confianza en un propósito que es más grande que nosotros (para algunas personas esto podría significar Dios, el Universo, un sentido de espiritualidad, o simplemente tener un propósito en la vida).
- Tener confianza en un propósito más elevado nos puede ayudar que asumamos riesgos y avancemos en nuestras vidas. De lo contrario, es posible que nos sintamos abrumados por los desafíos de la vida.
- Reconociendo la creencia en algo más grande que nosotros mismos puede ayudarnos a reducir el estrés y a que abordemos mejor nuestras experiencias. Esto puede ayudarnos a creer que podremos seguir adelante, independientemente de cuáles sean las circunstancias.
- *Ejemplos de intenciones:* Reconozco que tengo un propósito; Reconozco que soy parte del mundo y de la tierra.

Mi Intencion: \_\_\_\_\_.

### ACTITUD POSITIVA:

- Una actitud positiva se relaciona con la voluntad de concentrarse en lo bueno que hay en una situación —para encontrar oportunidades y soluciones constructivas en lo que sea que la vida nos presenta. Se trata de mantener pensamientos positivos y no quedar atrapado ni distraído por la presencia de pensamientos negativos. Se trata de elegir, en cada momento, buscar lo mejor en las personas y lo mejor en las cosas que nos rodean.
- Mediante el desarrollo de hábitos de pensamientos positivos, puede comenzar a observar nuevas oportunidades y ser más feliz en general en situaciones en las que se presenten.
- Esto no quiere decir que sólo va a tener pensamientos positivos o que va a ignorar lo que sucede, si parece que es algo negativo. Con el fin de tener una actitud positiva, es fundamental que se tenga una mirada honesta a lo que tenga adelante suyo, ya sea algo positivo y negativo. Esta creencia se relacionada con tratar de encontrar una manera positiva en cualquier situación a pesar de los desafíos que existan.
- Su desafío es desarrollar nuevos hábitos mentales positivos.
- *Ejemplo de intencion:* Voy a aprender de cada desafío.

Mi Intencion: \_\_\_\_\_.

### CRECIMIENTO CONTINUO A TRAVÉS DE LA VIDA

- Crecimiento continuo a través de la vida está relacionado con la aceptación de que todo en la vida siempre está cambiando. Si queremos que las cosas se mantengan siempre igual, no podemos aceptar fácilmente el cambio y estaremos luchando y resistiendo a la vida. Esto puede provocar estrés e infelicidad. Al reconocer que el cambio siempre está sucediendo y nos permitimos aceptar el cambio, y aún nos permitimos crecer a partir de él, eso puede repercutir positivamente en nuestras vidas. Podemos estar más abiertos a las oportunidades, y podemos aprovechar esas oportunidades.
- Reflexione sobre su vida, vea cómo ha cambiado, y reconozca que seguirá cambiando. Una de las formas en la que ya ha asumido este desafío es al participar en este taller. Su participación aquí demuestra su compromiso con el aprendizaje continuo y con el crecimiento de su vida profesional y de su vida personal.
- *Ejemplo de intencion:* Quiero aprender de cada experiencia que tengo.

Mi Intencion: \_\_\_\_\_.

### RECONOCIMIENTO DEL PODER PROPIO

- Reconocimiento del poder propio se relaciona con reconocer que somos la persona más poderosa en nuestras propias vidas. Podemos elegir cómo queremos vivir nuestras vidas. El trabajo que hacemos y la vida que vivimos dependen de nosotros.
- Esta creencia se relaciona con dar un paso hacia delante para ser una persona poderosa que participa activamente en la vida en vez de uno que simplemente deja que la vida suceda.
- Este poder está dentro de todos nosotros. Al reconocer este poder dentro suyo, usted puede aprovecharlo. Usted puede adueñarse de él.
- *Ejemplos de intenciones:* Creo mi vida como yo quiero; Puedo volver a escribir la historia de mi vida.

Mi Intencion: \_\_\_\_\_.

**Notas:**

# CÓMO AVANZAR: LIDERAZGO

## **Información general:**

1. Introducción al liderazgo
2. Establecimiento y desarrollo de visiones claras
3. Establecimiento de objetivos y actitud proactiva
4. Resolución de problemas
5. Comunicación
6. Plan de acción

## 1 S.M.A.R.T. Planificador de objetivos

**Mi objetivo:**

*¿Es SMART mi objetivo?*

**Specific (Específico):**

Qué:

¿Quién más participa?

Cuándo:

Dónde:

Cómo:

**Measurable (Medible):**

Mi objetivo:

¿Cómo sabré cuándo he alcanzado este objetivo?

**Achievable (Alcanzable):**

¿Qué habilidades o recursos tengo para conseguir este objetivo?

¿Qué habilidades o recursos necesito para conseguir este objetivo?

¿Cómo puedo adquirirlos?

**Realistic (Realista):** ¿Es realista este objetivo que quiero conseguir? ¿Estoy listo y dispuesto a hacer el trabajo necesario para conseguirlo?

**Time-bound (Con un límite de tiempo):** ¿Para cuándo quiero conseguir este objetivo?

Mes: \_\_\_\_\_, día: \_\_\_\_\_, año: 20\_\_\_\_

*Otras notas para mí personalmente:*

## ② Mi charla E.P.I.C.

*Preséntese a sí mismo:*

**Engage (Atraiga los demás)** - *¡Capte la atención de su audiencia! (Use una cita, una estadística, una historia o un dato impactante):*

**Problem (Problema)** - *Expresé el problema/la oportunidad con datos claros sin añadir su opinión personal:*

**Inforn (Informe)** - *Indique a su audiencia una oportunidad y proponga su solución o visión:*

**Call to Action (Llamada a la acción)** - *¿Qué quiere que haga su audiencia? Sugiera un objetivo o paso de acción claros:*

### **Consejos para su charla EPIC**

- ¡Practique! Practique varias veces con alguien con quien se sienta cómodo
- Memorice los detalles que va a usar, de ser posible, o céntrese en usar experiencias personales que pueda recordar fácilmente
- Conozca a su audiencia
- Dé la charla sin parar, incluso si se equivoca alguna vez
- Cuando termine, piense en qué fue bien y también en qué se puede mejorar la próxima vez
- Escuche atentamente y con su mente abierta
- Propicie las preguntas de la audiencia

### **Consejos para hablar en público**

- Mire a la gente a los ojos o céntrese en un único punto, en la pared del fondo de la sala
- Puede hacer un repaso por la sala con los ojos, justo por encima de la cabeza de la audiencia, y esto hace parecer que está mirando a los ojos a todo el mundo
- Mantenga las piernas abiertas a la altura de los hombros y no las cruce
- Mantenga una buena postura
- Use notas resumidas para hablar, no notas desarrolladas que podrían hacerle caer en la tentación de leerlas
- Proyecte su voz de modo que todos puedan oírle
- Hable de forma clara y despacio
- Acérquese a la audiencia – puede pasearse entre ellos, no se esconda
- Fomente que la gente haga preguntas

### 3 Plan de acción - Visión de trabajo

*¿Por qué quiero empezar con este negocio de estufas?*

*¿Cuál es mi visión de mi negocio?*

**Objetivos** - *¿Cuáles son mis objetivos para alcanzar mi visión?*

1.

*Cuándo lo conseguiré:* \_\_\_\_\_

2.

*Cuándo lo conseguiré:* \_\_\_\_\_

3.

*Cuándo lo conseguiré:* \_\_\_\_\_

***¿Está listo mi plan de negocios y mi plan financiero?  
Vuelva atrás y cámbielo o reescríbalo según sea necesario***

¿Cuáles podrían ser algunos de los retos?	Formas de superarlos:

*¿Cómo me gustaría que me apoyasen? (Mentor, reuniones con otras mujeres de negocios, reuniones con el capacitador o la organización de implementación, etc.)*

**Notas:**

## Formulario de evaluación comercial

Marque con una 'X' para indicar qué le pareció cada componente de la capacitación.

			
<b>Individual sessions</b>			
Introducción			
Competencias centrales para empresarios			
Habilidades de marketing y atención al cliente			
Planificación comercial			
Mantenimiento de registros			
Planificación financiera y finanzas comerciales			
Pasos siguientes (expansión comercial)			
<b>En general</b>			
Calidad de la enseñanza			
Aprendizaje de los compañeros			
Logística (ubicación, refrigerios, etc.)			

### Comentarios generales:

---



---



---



---

*Gracias por tomarse el tiempo de llenar este formulario.*

## Formulario de evaluación de empoderamiento

Marque con una 'X' para indicar qué le pareció cada componente de la capacitación.

			
<b>Sesiones individuales</b>			
Introducción			
Refuerzo de la confianza en nosotros mismos			
Autocomprensión			
Comprensión de nuestras creencias centrales			
Identificación de las fortalezas propias			
Desarrollo de hábitos mentales positivos			
Manejo del miedo y los riesgos			
Conocimiento de nosotros mismos a través de nuestro cuerpo			
<b>En general</b>			
Calidad de la enseñanza			
Aprendizaje de los compañeros			
Logística (ubicación, refrigerios, etc.)			

**Comentarios generales:**

---



---



---



---

*Gracias por tomarse el tiempo de llenar este formulario.*

## Formulario de evaluación de liderazgo

Marque con una 'X' para indicar qué le pareció cada componente de la capacitación.

			
<b>Sesiones individuales</b>			
Adaptación al cambio			
Introducción al liderazgo			
Establecimiento y desarrollo de visiones claras			
Establecimiento de objetivos			
Actitud proactiva			
Resolución de problemas			
Escucha activa			
Comunicación y hablar en público			
Plan de acción			
<b>En general</b>			
Calidad de la enseñanza			
Aprendizaje de los compañeros			
Logística (ubicación, refrigerios, etc.)			

### Comentarios generales:

---



---



---



---

*Gracias por tomarse el tiempo de llenar este formulario.*

# GLOSARIO DE TÉRMINOS

SECCIÓN DE NEGOCIOS	
TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Empresario</b>	Persona que busca mejorar sus ingresos a través de iniciar un negocio. Un microempresario no tiene empleados y opera solo. Un microempresario suele llenar la brecha entre un negocio más grande y los clientes remotos. Un empresario pequeño emplea de una y cinco personas en la conducción de su negocio.
<b>Competencias</b>	Conjunto de habilidades, conocimientos, calificaciones o capacidades definidas que permiten a una persona (u organización) actuar con eficacia en un trabajo o una situación.
<b>Roles de género</b>	Roles, conductas, actividades y atributos construidos socialmente que una determinada sociedad considera apropiados y específicos para un género: los hombres o las mujeres.
<b>Bienes</b>	Valor de todo lo que una empresa posee y utiliza para llevar a cabo sus negocios.
<b>Depreciación</b>	Valor de degradación de un activo con el transcurso del tiempo.
<b>Costo fijo</b>	Gasto único que no varía con el volumen de negocios.
<b>Pasivo</b>	Valor que una empresa le debe a un tercero.
<b>Marketing</b>	Proceso de promoción, venta y distribución de un producto o servicio.
<b>Ganancias o ingresos netos</b>	Ingresos menos gastos.
<b>Margen de ganancia</b>	Tasa de ganancia dividida por los ingresos, presentada como porcentaje.
<b>Retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés)</b>	Cuánto dinero recibe un negocio a cambio de una inversión.
<b>Mercado objetivo</b>	Grupo específico de clientes a los que una empresa dirige sus productos y servicios.
<b>Costo variable</b>	Gastos que cambian en proporción a la actividad de un negocio.
<b>Costos directos</b>	Dinero que gasta específicamente para fabricar o vender sus artículos (por ejemplo, nómina salarial, costos de materiales).
<b>Costos indirectos</b>	Todos los gastos que paga para llevar adelante su negocio en general (por ejemplo, alquiler, transporte, gastos de promoción).
<b>Método de relación costo y ganancia</b>	La parte o porcentaje que agrega a los costos de producción del producto o servicio para obtener el precio de venta se conoce como margen de ganancia. La mayoría de los empresarios toman el 20–30% como margen de ganancia, pero también depende de lo que suceda en el mercado.
<b>Método comparativo</b>	Comparación de su producto o servicio con otros del mercado. En función de su calidad y el costo, se puede bajar el precio, aumentar el precio, o dejarlo exactamente igual que el de la competencia.

<b>Método “lo que el mercado pueda pagar”</b>	Este método se basa en el concepto de oferta y demanda (necesidades y deseos). Por ejemplo, si el producto no está disponible en el mercado, entonces el precio podría ser mayor al calculado con el método de relación entre costo y ganancia. O bien, si ya hay muchos productos similares disponibles en el mercado, entonces el precio debe ser inferior al calculado con el método relación entre costo y ganancia. Pero nunca debe ser inferior al precio de costo, o producirá una pérdida!
<b>Punto de equilibrio financiero</b>	Punto en el que el costo total y los ingresos totales son iguales: no hay pérdida ni ganancia neta, y se han "cubierto los gastos". No se ha producido ni una ganancia ni una pérdida.
<b>Plan de negocios</b>	Documento preparado por alguien que intenta iniciar un negocio o que ya está en el negocio. Brinda una descripción completa del negocio y sus metas para un período de tiempo (por ejemplo, de uno a cinco años).
<b>Capital circulante</b>	Es el saldo de efectivo que tiene su negocio para las operaciones diarias. Si es necesario comprar materiales o artículos, o pagar a los trabajadores, esto proviene de su capital circulante. Cuando los clientes pagan lo que compran en efectivo, ese dinero se suma al capital circulante. Si se venden productos a crédito, se agota el capital circulante hasta que paguen sus deudas.
<b>Capital de inversión</b>	Es el dinero necesario para realizar inversiones más grandes y a largo plazo en el negocio.
<b>Objetivo del negocio</b>	Objetivos que pretende alcanzar el negocio a través de sus operaciones. Esto incluye obtención de ganancias, así como los objetivos sociales (por ejemplo, mejora de la salud de los usuarios de estufas, protección del medio ambiente al reducir el uso de combustible).
<b>Demanda</b>	El grupo objetivo (para el o los productos y servicios) y sus características.
<b>Modelo de entrega</b>	Mecanismo de financiamiento, propiedad y administración, venta o distribución, colaboración con otros agentes del mercado.

<b>SECCIÓN DE EMPODERAMIENTO</b>	
<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Empoderamiento</b>	Capacidad de una persona para crear y actuar sobre las decisiones que afectan sus vidas. Se compone de dos componentes complementarios y centrales: recursos y agencia.
<b>Recursos</b>	Incluye apoyos extrínsecos, como aprendizaje de nuevas habilidades, disponibilidad de oportunidades, o educación.
<b>Agencia</b>	Agencia refiere a los apoyos intrínsecos y está fuertemente ligada a la autoestima, sentido de control y poder o confianza en uno mismo.
<b>Conciencia de uno mismo</b>	Conocimiento consciente de los propios personajes, sentimientos, motivos y deseos.
<b>Creencia limitante</b>	Creencia de una persona que la hace dudar de lo que ella puede hacer o ser. Puede provenir de una conclusión errónea acerca de algo en la vida.
<b>Intención</b>	Declaración o idea de un propósito o de una meta firmes. En algunos casos, este pensamiento puede ser el punto de partida del sueño de mi vida.

<b>Responsabilidad propia</b>	Poder responder o ser responsable de algo dentro del poder de uno.
<b>Autoestima</b>	Capacidad de creer y tener una impresión favorable de uno mismo.

<b>SECCIÓN DE LIDERAZGO</b>	
<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Visión</b>	Las afirmaciones o visiones que guían y proporcionan dirección a la vida de alguien.
<b>Conflicto estructural</b>	Conflicto provocado por patrones o estructuras de poder real o percibido, que crean una desigualdad percibida.
<b>Objetivos SMART</b>	Objetivos que son Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y con un límite de Tiempo
<b>Proactivo</b>	Tener una actitud proactiva significa asumir la responsabilidad de nosotros mismos, nuestras acciones, nuestras elecciones y nuestro futuro. “Pro” significa “para”, literalmente “para la acción” —actuar en lugar de esperar a que otros actúen.
<b>Respuesta reactiva</b>	Guiada por los sentimientos, no por los valores —reaccionar sin pensar. Las personas reactivas culpan a los demás de sus problemas.
<b>Respuesta proactiva</b>	Guiada por los valores. En lugar de simplemente reaccionar, hacer una pausa un momento y seleccionar una respuesta que está en sintonía con los valores personales.
<b>Escucha activa</b>	Escuchar con el fin de comprender mejor; prestando una atención completa al hablante.
<b>Comunicación EPIC</b>	Comunicación que pasa por las siguientes cuatro etapas para capturar una audiencia: Atraiga a los demás, Problema, Informe, Llamada a la acción.
<b>Entusiasmar</b>	Atraer o ganar la atención y el interés de otra persona.
<b>Plan de acción</b>	Plan que explora lo que a uno le gustaría alcanzar y los objetivos que deben lograrse para hacerlo. Es una hoja de ruta para el logro de los objetivos propios y puede utilizarse para objetivos personales o relacionados con el negocio.



**Global Alliance for Clean Cookstoves**  
 1750 Pennsylvania Avenue NW, Suite 300  
 Washington, DC 20006