



Organización
Internacional
del Trabajo



Mi
Negocio
Verde

► Programa
Mi Negocio Verde

Enverdeciendo mi negocio

► Guía del facilitador





Mi
Negocio
Verde

Enverdeciendo mi negocio

► Guía del facilitador

Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 2022

Primera edición: 2022

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

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

Programa Mi Negocio Verde

Curso Enverdeciendo mi negocio. Guía del facilitador

Perú: OIT / Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2022.

ISBN: 9789220371749 (impreso)

ISBN: 9789220371756 (pdf Web)

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

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

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

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: ilo@turpin-distribution.com.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns.

Impreso en Perú

Advertencia

Un lenguaje inclusivo en cuanto al género es una forma de promover la igualdad y combatir los prejuicios en nuestra organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado en algunos casos por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Índice

Prólogo	vi
Agradecimientos	vii
Siglas y acrónimos	viii
Introducción	ix
Metodología de formación	xi
Resumen de la guía	xiv
Unidad 1: Los negocios verdes y sostenibles	1
Plan de Sesión 1. El ABC de los negocios verdes	2
Plan de Sesión 2. Beneficios de ser un negocio verde y herramientas de diagnóstico inicial	8
Unidad 2: Los cuatro cómo para diseñar un negocio verde y sostenible	18
Plan de Sesión 3. Identificando impactos ambientales positivos y sostenibles	19
Plan de Sesión 4. Diseñando productos o servicios y mejorando procesos verdes	27
Plan de Sesión 5. Proponiendo la gestión del negocio de manera ecoeficiente	30
Unidad 3: Factores de éxito para que su negocio crezca como empresa verde y sostenible	36
Plan de Sesión 6. Posicionamiento de marca de mi producto o servicio	37
Plan de Sesión 7. Estrategias de <i>marketing</i> con alto valor diferencial	43
Unidad 4: Enverdeciendo mi negocio	48
Plan de Sesión 8. Elaborando el plan de enverdecimiento del negocio	49
Asesoría a los participantes	56
Bibliografía	59

Índice de gráficos, recuadros y cuadro

Gráfico 1. Ciclo de Aprendizaje Experiencial (CAE)	ix
Gráfico 2. Conociendo a los clientes	ix
Gráfico 3. Ciclo de Deming	ix
Gráfico 4. El círculo dorado	ix
Recuadro 1. La casa de ropas verdes: Las traperas	ix
Recuadro 2. Bioestibas Colombia	ix
Recuadro 3. Ciclo de Deming	ix
Recuadro 4. Círculo dorado	ix
Cuadro. Proceso de asesoría para la elaboración del plan de enverdecimiento del negocio	ix

► Prólogo

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) representan más del 90 por ciento de las empresas de todo el mundo. Aunque su consumo individual de energía puede ser pequeño y, por consiguiente, también las emisiones y el impacto ambiental de cada una de ellas, su impacto colectivo es de una magnitud considerable. Estas empresas tienen un rol fundamental en el avance hacia la sostenibilidad ambiental y la promoción del empleo formal en los países, ya que están presentes en una diversidad de sectores económicos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) promueve el desarrollo de las mipymes como una forma de contribuir al Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 - Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

En esa misma línea, y con el objetivo estratégico de la OIT de crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos, la Oficina de la OIT para los Países Andinos desarrolló, en el marco de la Alianza para la Acción hacia una Economía Verde (Partnership for Action on Green Economy, PAGE, por sus siglas en inglés), el **Programa Mi Negocio Verde**.

Este programa, que está compuesto por dos cursos: Emprendiendo mi negocio verde y Enverdeciendo mi negocio, busca acompañar los esfuerzos de los gobiernos para transitar hacia una reactivación económica más verde y más justa, promoviendo la creación de emprendimientos formales y productivos y contribuyendo, al mismo tiempo, a reducir las emisiones de los gases de efecto invernadero y a su adaptación ante los efectos del cambio climático.

La presente Guía del facilitador del curso Enverdeciendo mi negocio es un instrumento metodológico que permitirá a los facilitadores certificados en esta metodología poner en marcha talleres de formación dirigidos a los empresarios de micro y pequeñas empresas que ya cuentan con un negocio, y que tienen la motivación para adoptar procesos ambientalmente sostenibles o iniciar el tránsito hacia una producción de bienes y servicios verdes.

La Guía también contribuye con los esfuerzos de los países para avanzar con las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC, por sus siglas en inglés) y ha sido diseñada para profesionales con experiencia en la facilitación de programas de formación empresarial en los gobiernos, así como los que son parte o contribuyen con las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Asimismo, también resultará de utilidad para cualquier otra organización o persona que trabaje en la promoción de emprendimientos sostenibles, productivos e inclusivos.

El desarrollo del programa, que fue coordinado por John Bliet, especialista en Empresas, Cooperativas y Desarrollo Rural, es el resultado de un esfuerzo colectivo de más de un año de trabajo, que ha contado con el apoyo de un grupo de formadores expertos en metodologías de desarrollo empresarial de la OIT y de consultores nacionales e internacionales expertos en temáticas medioambientales.

Sin duda alguna, el Programa Mi Negocio Verde será una herramienta importante para contribuir a la creación de emprendimientos verdes en los diferentes sectores económicos en los que incursionan las micro y pequeñas empresas, contribuyendo de manera sostenible con las economías de los países andinos.

Ítalo B. Cardona Monterroza

Director

Oficina de la OIT para los Países Andinos

► Agradecimientos

El Programa Mi Negocio Verde se implementó bajo la supervisión técnica de John Blik, especialista en Empresas, Cooperativas y Desarrollo Rural de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, y el apoyo técnico de la entonces especialista regional en Empleos Verdes para América Latina y el Caribe, Ana Sánchez.

La OIT quiere agradecer también a Ruth Akin, primera facilitadora líder del Programa Mi Negocio Verde, y a Guadalupe Alegría, quienes, junto con Julio Rozo, colaborador externo y especialista en emprendimientos verdes, suministraron información relevante sobre experiencias en emprendimientos verdes de la región.

También se agradece el apoyo de Rocío Zegarra, master trainer en IMESUN, quien contribuyó a la adaptación de la metodología IMESUN de la OIT para este Programa, y a los miembros de la Swiss Academy for Development, por compartir sus experiencias en la implementación de su manual Skills for green entrepreneurship en Egipto.

La Oficina de la OIT para los Países Andinos también desea agradecer a Carolina Ferreira, oficial técnica del Programa de Empleos Verdes de OIT, y a Blanca Patiño, coordinadora nacional de proyectos en Colombia, por sus aportes en cuanto a la implementación del Programa. Asimismo, queremos reconocer a todos los participantes del primer taller de formación de facilitadores de Mi Negocio Verde, quienes permitieron realizar importantes ajustes y adaptaciones a las primeras versiones del curso.

Por último, dedicamos un agradecimiento especial a la Alianza para la Acción hacia una Economía Verde o Partnership for Action on Green Economy (PAGE, por sus siglas en inglés), iniciativa conjunta del Sistema de Naciones Unidas (ONU Medio Ambiente, OIT, ONUDI, UNITAR y PNUD) por su permanente apoyo.

► Siglas y acrónimos

CAE	Ciclo de Aprendizaje Experiencial
CO₂	Dióxido de carbono
GEI	Gases de efecto invernadero
IMESUN	Inicie y Mejore Su Negocio
ISO	International Organization for Standardization u Organización Internacional de Estandarización
LED	Light emitting diode o Diodo emisor de luz
MNV	Programa Mi Negocio Verde
MYPE	Micro y pequeñas empresas
NDC	Nationally Determined Contributions o Contribuciones Determinadas a nivel nacional
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU	Medio Ambiente - Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PAGE	Partnership for Action on Green Economy o Alianza para la Acción hacia una Economía Verde
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNITAR	United Nations Institute for Training and Research o Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones
WESO	World Employment Social Outlook

► Introducción

La Guía del facilitador se propone como una herramienta metodológica para el desarrollo de los contenidos del Manual del participante del curso Enverdeciendo mi negocio, del programa MNV, dirigido a micro, pequeños y medianos empresarios que tienen un negocio en marcha; así como motivación y compromiso personal para el enverdecimiento de sus empresas encaminado a la reorientación de los procesos productivos o del ciclo de vida del producto o servicio, generando impactos favorables en el medioambiente, desde la economía circular o la reducción de emisiones de los gases de efecto invernadero (GEI), contribuyendo a la adaptación ante los efectos del cambio climático.

La guía contiene información e instrucciones para la implementación de las cuatro unidades, organizadas en ocho planes de sesión.



¿A quién está dirigida esta guía?

Está dirigida a los facilitadores que se comprometan en procesos de capacitación y asesoría a empresarios, y que tengan el propósito de incorporar en la gestión del negocio a su cargo un enfoque verde.

En la guía encontrará actividades y herramientas metodológicas para ser ejecutadas con los participantes, generando procesos de aprendizaje en el camino al enverdecimiento del negocio, mediante el diseño de un diagnóstico a partir de la identificación de los puntos críticos en el ciclo de vida o proceso productivo del servicio o en la generación del producto producto, lo que le dará la pauta para la elaboración del plan de acción de mejora del negocio con un enfoque verde.



¿Cómo usar la guía?

Este documento presenta los planes de sesiones, herramientas y materiales que permiten la preparación de la actividad de formación, asegurando impartir un servicio y cumpliendo los estándares de la OIT.

La Guía del facilitador tiene su correlato en el Manual del participante, por lo que se deberá contar con ambos materiales para el desarrollo de las sesiones.

En este texto también encontrará pautas para llevar a cabo las sesiones de asesoría en la implementación del proceso de enverdecimiento del negocio mediante el plan de acción.



Estructura

La guía está formada por cuatro unidades que se desarrollan en 21 horas de formación:

- ▶ Unidad 1. Los negocios verdes y sostenibles (cinco horas)
- ▶ Unidad 2. Los cuatro cómo para diseñar un negocio verde y sostenible (ocho horas)
- ▶ Unidad 3. Factores de éxito para que su negocio crezca como empresa verde y sostenible (cinco horas)
- ▶ Unidad 4. Enverdeciendo mi negocio (tres horas)

► Metodología de formación

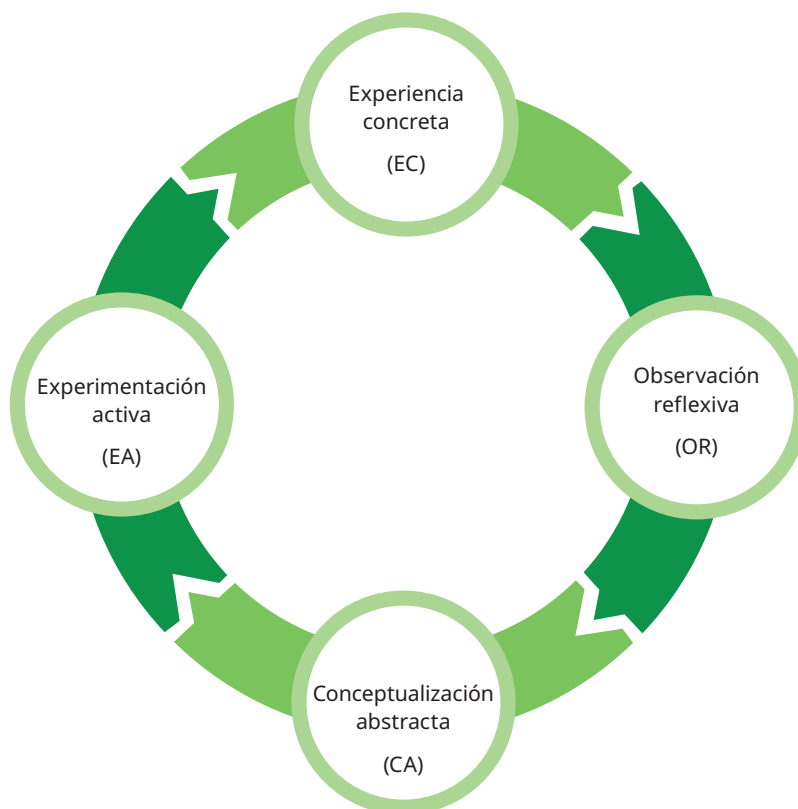
El curso Enverdeciendo mi negocio se realizará por medio de talleres de formación que combinarán los saberes del participante, la experiencia y la incorporación de nuevos conocimientos mediante el desarrollo de dinámicas de reflexión, análisis, intercambio de experiencias y la aplicación de técnicas participativas como la lluvia de ideas, trabajo de grupos, juegos virtuales, entre otros.

La metodología de formación del curso utiliza el ciclo de aprendizaje experiencial (CAE).

El CAE (gráfico 1) se centra en que los participantes aprendan haciendo. Así pues, combina los principios de las metodologías de aprendizaje participativas y activas. Promueve que participantes del curso aprendan formulando preguntas y buscando sus propias respuestas, así como tomando su experiencia u otras experiencias como punto de partida e investigando. Esto los anima a sentir, pensar y aplicar el nuevo contenido ecológico en los negocios, logrando mejoras significativas en el proceso de enverdecimiento del mismo.

El CAE está basado en un proceso natural de la vida diaria: las personas experimentan un evento, reflexionan sobre el mismo e internalizan la experiencia para su utilización posterior.

► Gráfico 1. Ciclo de aprendizaje experiencial



Fuente: Elaboración propia

Los cuatro pasos del CAE son:

Paso 1. Experiencia concreta

Captamos información desde la vivencia. Percibimos sintiendo.

En esta etapa, la atención del facilitador se centra en la experiencia del participante, pues las experiencias personales son las que nos permiten incorporar nuevos aprendizajes, ensayar nuevas formas de hacer y de pensar.

Paso 2. Observación reflexiva

Obtenemos conexiones entre lo que hicimos y los resultados. Procesamos observando.

El aprendizaje se centra en comprender los significados de las experiencias a través de la escucha, la comparación y la observación de su vivencia con otras, para luego pasar a la conceptualización.

Paso 3. Conceptualización abstracta

El aprendizaje se centra en la organización lógica de los contenidos del curso Enverdeciedo mi negocio y la posibilidad de identificar aquellos aspectos que son aplicables en el negocio de manera generalizada.

Paso 4. Experimentación activa

La experimentación activa es la aplicación concreta del plan de enverdecimiento como propuesta de mejora del negocio.

Es el momento de reaprender. La aplicación de lo aprendido está en el enverdecimiento de la empresa.

El programa se puede desarrollar de manera presencial o virtual, en ambos casos la formación se basa en la metodología del aprender haciendo.

El rol del facilitador será promover que los participantes interactúen en el momento en que desarrollen los temas y garantizar que los contenidos sean aplicados en el proceso de enverdecer el negocio.

Para la actividad virtual se sugiere prever contar con los siguientes recursos:



internet



un dispositivo electrónico
(computadora portátil, PC,
tableta o celular)



un sistema de video y
audio (incorporado en el
dispositivo electrónico de
comunicación)



una plataforma de
enseñanza (por ejemplo:
Zoom o Google Meet)

En el caso de desarrollar el taller de forma presencial, revise la lista de chequeo y asegúrese de tener todo organizado para iniciar el taller de formación.



- Sala o ambiente abierto para el trabajo de grupos y plenaria:
 - con buena iluminación;
 - sin obstáculos que perturben la visión;
 - temperatura adecuada, y
 - asientos y mesas adecuadas.
 - Lugar limpio y seguro.
- Acceso a servicios higiénicos.
- Acceso a un espacio para servir los cafés o almuerzos.
- Materiales y equipos para el taller:
 - papelógrafos;
 - pizarras, paneles o paredes donde colgar los papelógrafos;
 - retroproyector;
 - parlantes para reproducir el sonido;
 - rotuladores o plumones;
 - tarjetas de colores, y
 - cinta adhesiva o goma.

► Resumen de la guía

La guía del facilitador es un instrumento que permitirá el desarrollo del curso Enverdeciendo mi negocio, el cual forma parte del programa Mi Negocio Verde de la OIT.



Objetivos

Al finalizar esta capacitación, los participantes podrán contar con un plan de mejora para el enverdecimiento de su negocio.



Contenido

La guía da cuenta de los procedimientos para el desarrollo de los contenidos del Manual del participante del curso Enverdeciendo mi negocio, comprendido en los planes de sesión.

La Guía del facilitador consta de ocho planes de sesión para el desarrollo de las cuatro unidades.

Sesiones	Tiempo sugerido (minutos)
Unidad 1. Los negocios verdes y sostenibles	
Plan de sesión 1: El ABC de los negocios verdes	150
Plan de sesión 2: Beneficios de ser un negocio verde y herramientas de diagnóstico inicial	150
Unidad 2. Los cuatro cómo para diseñar un negocio verde y sostenible	
Plan de la sesión 3: Identificando impactos ambientales positivos	150
Plan de la sesión 4: Diseñando productos y mejorando procesos verdes	150
Plan de la sesión 5: Proponiendo la gestión del negocio de manera ecoeficiente	150
Unidad 3. Factores de éxito para que su negocio crezca como empresa verde y sostenible	
Plan de sesión 6: Posicionamiento de marca de mi producto o servicio verde	150
Plan de sesión 7: Estrategias de <i>marketing</i> con valor diferencial	150
Unidad 4. Enverdeciendo mi negocio	
Plan de sesión 8: Elaborando el plan de enverdecimiento del negocio	150
Total	1 260

Así también, se propone un ciclo de asesorías a los participantes con el propósito de apoyar la culminación de la elaboración del plan de acción para el enverdecimiento del negocio y presentación del mismo.

Detalle de la asesoría sincrónica	Tiempo sugerido por participante (minutos)
Revisión y precisiones a la evaluación de impacto ambiental de nuestro negocio y <i>marketing</i> verde	60
Aportes al plan de enverdecimiento del negocio	60
Aportes para la sustentación del plan enverdecido	60
Total de horas	180



Duración

El desarrollo del curso tiene una extensión de 1 260 minutos (21 horas).

Condiciones relativas al desarrollo del curso



Presencial

- pantalla LCD¹ / proyector y computadora;
- dos rotafolios o dos pizarras blancas;
- cinta adhesiva, y
- hojas recicladas a modo de tarjetas.



Virtual

- plataforma de conexión con los participantes (Zoom, Google Meet u otros);
- dispositivo electrónico (PC, computadora portátil);
- conexión de internet, y
- herramientas digitales: pizarra Jamboard, presentaciones virtuales, etc.

1. LCD: es una *pantalla* de cristal líquido nombrada por sus siglas en inglés Liquid Crystal Display, que se utiliza para ver imágenes fijas y en movimiento.

► Unidad 1

Los negocios verdes y sostenibles



La siguiente metodología se plantea a modo de sugerencia, el facilitador puede ajustar la misma tomando en consideración las necesidades de los participantes.



Programa

N.º	Actividades	Tiempo
1.	Plan de sesión 1. El ABC de los negocios verdes	150 minutos
1.1.	Apertura	45 minutos
1.2.	Presentación de objetivos y contenidos del taller	10 minutos
1.3.	El ABC de las empresas verdes	60 minutos
1.4.	Reflexiones finales	10 minutos
1.5.	Práctica 1	10 minutos
1.6.	Evaluación de la primera sesión	10 minutos
1.7.	Cierre	5 minutos
2.	Plan de sesión 2. Beneficios de ser un negocio verde y herramientas de diagnóstico inicial	150 minutos
2.1.	Rememorando los aprendizajes más importantes	15 minutos
2.2.	Introducción a la sesión 2	5 minutos
2.3.	Estrategias de producción ambientalmente eficientes y sostenibles	75 minutos
2.4.	Reconoce si el negocio camina a ser una empresa verde y sostenible	20 minutos
2.5.	Reflexiones finales	10 minutos
2.6.	Práctica 2	10 minutos
2.7.	Evaluación de la sesión	10 minutos
2.8.	Cierre	5 minutos
Total tiempo de la Unidad 1		300 minutos

Plan de sesión 1. El ABC de los negocios verdes

Duración

150 minutos

Objetivos de la sesión

- Conocer las expectativas de los participantes y alinearlas con el objetivo del curso
- Introducir la importancia de la generación de negocios verdes o enverdecimiento de los mismos
- Conocer terminología utilizada en economías verdes
- Conocer los beneficios de contar con un negocio verde
- Conocer herramientas que permitirán determinar y analizar el impacto de su negocio para enverdecerlo

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Apertura	► Muestre la diapositiva 1: título del módulo. ► Dé la bienvenida a los participantes.	5
	► Desarrolle un ejercicio de presentación de los asistentes. ► El facilitador invita a reflexionar para responder estas preguntas: ¿cómo cree que será su país en términos medioambientales para el año 2030? y ¿cómo cree que debería ser su negocio para entonces? ► La presentación se hará diciendo: ► Soy... (su nombre y apellidos) ► Creo que mi país en 2030 será... ► Mi negocio que se dedica a... y para esa fecha se encontrará... ► Al momento de la presentación colocar en la pizarra (física o virtual) los nombres de los participantes y el tipo de negocio que desarrolla. ► Se sugiere que cada intervención sea concreta y que no exceda un minuto.	30
	► Elabore con los participantes las normas para el desarrollo del curso en el aula (virtual o presencial). ► Reflexione acerca de dichas normas y asegúrese de que los participantes las comprendan y estén de acuerdo en cumplirlas. ► Se sugiere que las normas giren en torno a la puntualidad en el inicio de la sesión, el tiempo en el uso de la palabra, la tolerancia y respeto a la opinión compartida, la participación en relación con el tema que se viene abordando, entre otros.	10

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Presentación de objetivos y contenidos del taller	► Haga una introducción breve sobre el tema de la capacitación. ► Presente el propósito del curso y dé a conocer las ocho sesiones a desarrollar, teniendo con referencia las cuatro unidades. ► Pregunte a cinco o seis participantes lo que esperan llevarse del taller, nivele las expectativas de los participantes a partir de la presentación de los objetivos del curso. De ser posible, registre en una pizarra (física o virtual) las expectativas. ► Luego presente el objetivo de la sesión 1.	10
El ABC de los negocios verdes: contexto del lenguaje de los negocios verdes y sostenibles	► Pregunte a los participantes qué significa negocios verdes, procesos verdes y economía circular. ► Puede escribir las preguntas en la pizarra virtual o física y registrar las respuestas. Por cada pregunta, solicite la opinión de cuatro a cinco participantes. ► Relacione estos conceptos con la importancia de reconocer o impulsar un negocio verde y sostenible.	10
	► Aborde el glosario de términos clave (contenido en el manual del participante) mediante un ejercicio. Desarrollo del ejercicio 1 ► Este ejercicio tiene la finalidad de familiarizar a los participantes con los conceptos de negocios verdes (revisar el ejercicio 1 de la Guía del facilitador). ► En una diapositiva se muestra todos los conceptos y se genera el diálogo entre los participantes, buscando reconocer los saberes previos. ► Si se presenta los conceptos en la pizarra Jamboard, envíe el enlace a cada participante por el chat de la plataforma virtual o por el grupo de WhatsApp, pues estos serán útiles para el desarrollo del ejercicio. ► Los participantes tienen cinco minutos como máximo para responder las preguntas por la plataforma, con la colaboración del facilitador. ► Puede dar una segunda oportunidad, en caso de que fallen en algunas de las respuestas, para reiniciar el ejercicio. Tendrán aproximadamente tres minutos para resolverlo. ► Monitoree las respuestas de los participantes. ► Termine el ejercicio y dialogue sobre los resultados, reconozca las impresiones de los participantes, logros y aprendizajes.	20

Tema	Actividad	Duración (minutos)
	Trabajo de grupo ► Conforme grupos, dependiendo del número de participantes. Se sugiere, sugiere mínimo tres participantes por grupo. ► Invite a los participantes a escoger al menos tres términos relevantes de la lista de conceptos con los que se sientan más identificados. ► Indíqueles que escriban en dos párrafos las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿cómo ve su negocio en el año 2050?, ¿cómo ayudaría su empresa a mejorar el estilo de vida sostenible de los clientes consumidores?, ¿qué producto o servicio sostenible vendería? Tenga en cuenta que debe incorporar en el texto los tres conceptos que eligió. ► Solicite que se presente los conceptos y elija al azar un grupo para exponer los resultados ante los participantes. ► El trabajo de los otros grupos será socializado en el chat de WhatsApp, si la sesión es virtual, o en el aula de formación si la modalidad es presencial.	30
Reflexiones finales	► Cierre la sesión mediante un diálogo reflexivo con los participantes. ► Puede abordar las siguientes preguntas: ► ¿qué cosas nuevas aprendieron?, y ► ¿por qué es importante ser un negocio verde y sostenible?	10
Práctica 1	► Explique a los participantes la práctica 1. El participante dará a conocer el negocio que viene desarrollando y su expectativa para el año 2050, el producto o servicio enverdecido que ofrecerá a sus clientes y cómo espera contribuir a la mejora del medioambiente. ► La ficha para el desarrollo de la práctica 1 se encuentra en esta guía. ► Indique que la práctica será enviada mediante una foto o archivo adjunto por WhatsApp o por correo electrónico.	10
Evaluación de la sesión	► Presente el objetivo de la sesión y revise con los participantes si se cumplió el mismo. ► Recoja las impresiones de todos y pregunte si tienen alguna pregunta sobre desarrollo de la sesión. ► Resuelva las consultas, de haberlas.	10
Cierre	► Agradezca la participación en la sesión y tome una foto grupal.	5

Recursos para la formación

Ejercicio 1. Reconociendo conceptos claves en el enverdecimiento del negocio

Este ejercicio puede desarrollarse de manera presencial o virtual.

Duración	30 minutos
Objetivo	Reconocer los conceptos claves del proceso de enverdecimiento de un negocio y comprender la importancia de hacerlo.
Materiales	► Ruleta virtual: ► https://www.classtools.net/random-name-picker/ ► https://www.flippity.net/ ► http://www.superteachertools.us/spinner/ ► http://fluky.io/ ► Tarjetas con conceptos claves ► Pizarra (física o virtual) para anotar los conceptos claves y el significado de los mismos.

Desarrollo del ejercicio

Modalidad 1: el concurso

Mediante la técnica del concurso, se genera una dinámica participativa donde los equipos interactúan para ganar puntos, según el siguiente proceso:

- a. al azar se forman dos grupos de participantes;
- b. cada grupo tiene la opción de sumar puntos como equipo ganador;
- c. cada grupo puede acreditar a tres de sus integrantes para que lo representen (pueden ser voluntarios);
- d. el grupo ayudará a encontrar las respuestas a sus representantes;
- e. el facilitador debe implementar una ruleta de conceptos o tarjetas a modo de cartas para presentarlas;
- f. se inicia el concurso con los integrantes del grupo 1, así:
 - se gira la ruleta, el facilitador anuncia el concepto, y el grupo tiene 30 segundos para identificarlo, si acierta tiene la oportunidad de un segundo y tercer juego, luego de ello pasará al grupo 2;
 - en caso pierda el grupo que este jugando (no identifica el concepto correcto) pasa inmediatamente al siguiente grupo, y
- g. el facilitador va ordenando en el panel las respuestas correctas, al final del juego deben quedar ordenados todos los títulos con los conceptos.

El facilitador debe cumplir el rol de animador del grupo y motiva la participación.

En los siguientes enlaces puede hallar recursos para diseño de la ruleta:

- <https://www.classtools.net/random-name-picker/>
- <https://www.flippity.net/>
- <http://www.superteachertools.us/spinner/>
- <http://fluky.io/>

Modalidad 2: las tarjetas

Permite generar una dinámica participativa a partir de la conformación de equipos donde cada uno, siguiendo las instrucciones del facilitador, desarrollará la técnica de las tarjetas.

- a.** El facilitador organiza sobres con siete tarjetas de conceptos. Cada sobre contendrá el término (concepto) y su significado por separado. Cada equipo deberá integrarlos según su percepción de correspondencia. Se sugiere que, en cada sobre, se tenga conceptos distintos para cada grupo.
- b.** Asignar diez minutos para el desarrollo del ejercicio por parte de cada equipo, luego de ello deberán de presentar los resultados.
- c.** Gana el equipo que tiene el número mayor de conceptos acertados.

Modalidad 3: jugando a enlazar

Se conformarán dos equipos y cada uno trabajará utilizando la herramienta de Educaplay, que está disponible en el enlace: <https://es.educaplay.com/recursos-educativos/10631679-conceptos-empresariales-verdes.html>. A continuación inicia la actividad según las siguientes instrucciones.

- a.** Cada equipo debe elegir un representante.
- b.** El juego consiste en que los grupos vinculen un dibujo con el concepto que aparece en la plataforma Educaplay.
- c.** Los representantes, según el orden que indique el facilitador, tendrán un minuto para unir cada dibujo con el concepto que considere sea el correspondiente. El juego acaba cuando se agoten las opciones propuestas en la herramienta Educaplay.
- d.** Gana el juego el grupo que tenga mayores aciertos.

Práctica 1. Mi negocio verde

Nombres y apellidos:	
Nombre del negocio:	
¿Cómo se verá mi negocio en el año 2050?	
¿Cómo ayudará a mejorar el estilo de vida sostenible de los consumidores?	
¿Qué producto o servicio sostenible venderé?	

Lecturas complementarias para el facilitador

Es importante revisar bibliografía del país relativa a las normas que se implementan para enverdecer los negocios, sugerimos algunas:

- Ecuador: *Libro Blanco de Economía Circular de Ecuador*, https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Libro-Blanco-final-web_mayo102021.pdf
- Perú: *Conceptualización de empleos verdes en el Perú*, https://www.un-page.org/files/public/page_peru_conceptualizacion_de_empleos_verdes_en_peru_vf.pdf
- Programa de la Naciones Unidas para el Medio Ambiente. «Perú: crecimiento verde: Análisis de la economía peruana», https://www.ilo.org/lima/programas-y-proyectos/WCMS_792135/lang--es/index.htm
- Colombia: Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible, «¿Qué son los Negocios Verdes?», <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/que-son-los-negocios-verdes/#:~:text=Contempla%20las%20actividades%20econ%C3%B3micas%20en,que%20soporta%20el%20desarrollo%20del>
<https://www.minambiente.gov.co>

Plan de sesión 2. Beneficios de ser un negocio verde y herramientas de diagnóstico inicial

Duración

150 minutos

Objetivos de la sesión

- Conocer los beneficios de contar con un negocio verde
- Identificar herramientas que permitan reconocer la situación actual del negocio verde

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Rememorando los aprendizajes más importantes	► Mediante diálogo didáctico se hace un recuento de los principales temas desarrollados en la sesión anterior, recuerde poner el énfasis en el concepto del ciclo de vida y el proceso de enverdecimiento del negocio.	15
Introducción a la sesión 2	► Presente el objetivo de la sesión.	5
Estrategias de producción ambientalmente eficientes y sostenibles	► Presente a los participantes objetos, como un lápiz, una fruta o verdura, un aparato electrónico. Una variante a introducir es solicitar que presenten un objeto cercano. ► Pida a los participantes que reflexionen respecto a los objetos presentados o los que ellos encuentren, a partir de las siguientes preguntas. ▪ ¿Creen que al producir estos objetos se han considerado procesos verdes? ▪ ¿En qué momentos de la producción piensan que se pudieron añadir procesos verdes? ▪ ¿Se habrá tomado en cuenta el análisis del ciclo de vida del producto? ► Mediante la técnica de lluvia de ideas, registre las respuestas en una pizarra física o virtual. ► Concluya la dinámica, haciendo énfasis en el concepto del ciclo de vida de un producto o servicio y en el proceso de enverdecimiento del negocio.	25

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Análisis de caso Las Traperas	▶ Aplique la dinámica de trabajo de grupo, desarrolle el ejercicio 2: La casa de ropa verde Las Traperas. ▶ Los participantes deberán responder las preguntas mencionadas a continuación. ▶ ¿Qué beneficios le brinda el negocio al cliente? Posibles respuestas: ▪ Productos de alta calidad, productos de moda ▪ Precios justos ▶ ¿Qué beneficios presenta el negocio para el entorno? Posibles respuestas: ▪ Reciclar ropa disminuye la demanda de materias primas ▪ Reciclando la ropa se reduce la energía que se usa para la producción ▶ ¿Qué riesgos tiene este negocio? Posible respuesta: ▪ Que puede haber periodos donde no haya mucha ropa de segundo uso. ▶ En una plenaria, cada representante de grupo comparte los resultados de trabajo en máximo dos minutos. ▶ Pregunte a los participantes cuáles son los beneficios de tener un negocio verde. Solicite que piensen en el entorno, eficiencia económica, transporte, energía, agua y materias primas. ▶ Los participantes dan respuestas a manera de lluvia de ideas, las cuales podrán registrarse en una pizarra (física o virtual); el facilitador anima y retroalimenta esas contestaciones. ▶ Luego de revisar las respuestas del caso, reflexione acerca de los beneficios de tener un negocio verde. Se concluye presentando algunas estrategias, como por ejemplo: ▶ reducción de uso de recursos, energía y residuos; esto se logra controlando y midiendo métodos organizativos en el proceso de producción de un bien o servicio; ▶ integración de tecnologías o procesamiento de aquellas que requieren menos recursos y producen menos residuos; ▶ capacitación al personal del negocio para lograr conciencia ambiental: utilizar correctamente el equipamiento y los materiales, así como evitar residuos innecesarios;	50

Tema	Actividad	Duración (minutos)
	► uso de materias primas e insumos amigables con el medioambiente; ► remplazo de materiales tóxicos por no tóxicos; ► reducción del embalaje para disminuir los residuos; ► reutilización de materiales en el proceso productivo, y ► reducción de las distancias de transporte para disminuir las emisiones de gases. ► Mencione también los impactos que genera tener un negocio verde.	
Reconociendo los criterios de un negocio verde y sostenible	► Explique a los participantes que una vez reconocidos los beneficios de un negocio verde y sus impactos positivos deberán identificar los criterios de empresas de este tipo, desarrollando la actividad 1 del Manual del participante. Los asistentes, a partir del desarrollo de la actividad, establecerán en qué medida sus negocios cumplen con estos criterios. ► Indique que la evaluación del negocio, mediante la lista de chequeo de los criterios ambientales (actividad 1), permitirá elaborar un diagnóstico del estado en que se encuentra la contribución del mismo al medioambiente.	20
Reflexiones finales	► Cierre la sesión con un diálogo reflexivo sobre la sesión. Puede aplicar las siguientes preguntas: ► ¿qué cosas nuevas aprendieron?; ► ¿por qué es importante ser un negocio verde y sostenible?; ► ¿qué hace falta en el negocio para lograr los criterios de enverdecimiento y sostenibilidad? ► Sugiera al micro, pequeño o mediano empresario la reflexión con los colaboradores del negocio a su cargo, considerando que él conoce al equipo de trabajo.	10
Práctica 2	► Ahora el participante está familiarizado con los conceptos para el enverdecimiento de su unidad productiva y reconoce los beneficios que esto aporta. Es momento de identificar si su modelo de producción incorpora prácticas ambientalmente eficientes y sostenibles. ► Desarrolle con los participantes la práctica 2, Examinando mi negocio, misma que encontrará en la presente guía. ► Indique que la práctica será enviada mediante una foto o archivo adjunto por WhatsApp o correo electrónico.	10
Evaluación de la sesión	► Repase el objetivo de la sesión y analice si se cumplió el mismo. ► Puede usar la herramienta digital Mentimeter si desarrolla una sesión virtual o trabajar solo de manera verbal.	10
Cierre	► Agradezca la participación y tome una foto grupal.	5

Recursos para la formación

Ejercicio 2. La casa de ropas verdesLas traperas

Este ejercicio puede desarrollarse de manera presencial o virtual.

Duración	30 minutos
Objetivos	► Analizar los beneficios que tienen los negocios verdes para los propietarios, clientes y el entorno ► Obtener una visión general de estrategias que pueden implementar los negocios verdes
Mensajes claves	► Un negocio verde crea valor para la unidad productiva, los clientes y el entorno. ► Un negocio verde permite ahorrar dinero por utilizar materias primas y energía eficientemente. ► Aplicando estrategias verdes se crea un entorno de trabajo sano, se reduce residuos locales y se posiciona al negocio como sostenible y amigable con el medioambiente.
Materiales	► Caso Las traperas impreso en hoja reciclada para los participantes o presentación del mismo en una diapositiva para el trabajo en grupo virtual. ► Espacio para trabajo de grupos (presencial u <i>online</i>) ► Papelógrafos, tarjetas, plumones (presencial), pizarras virtuales, por ejemplo la de Jamboard (<i>online</i>).

Recuadro 1. La casa de ropas verdes: Las traperas

La tienda de segunda mano Las traperas nace de una reunión de amigas que deciden hacer un trueque de ropa, crean una página de Facebook y, sin querer, descubren un pequeño nicho de mercado no cubierto en ese entonces en Lima, había demanda.

«Luego de abrir el sitio en Facebook, el resultado nos sorprendió: 500 personas en mi oficina y el teléfono no paraba de sonar. No estábamos muy organizadas, lo bacán fue darnos cuenta de que había demanda. A raíz de eso hemos ido creciendo, sin querer al principio y después queriendo un poquito. Mis dos socias se retiraron, un nuevo socio entró y ahora Las traperas recibe a unas 25 000 personas al año en nuestra tienda en Barranco».

Sin saber mucho de negocios, Paola nos comenta que junto a sus dos amigas —en ese entonces socias— se lanzaron a la aventura. Empezaron en 2011 con un intercambio de prendas a puerta cerrada y, luego de mucho batallar, hoy tienen una tienda en Barranco y una tienda *online*: www.lastraperas.com

Las empresas, por lo general, tratan primero de ser rentables y luego tratan de «verdearse» por un tema de imagen, de responsabilidad social o ambas. En cambio, ellas empezaron por ser «verdes», tenían detrás el interés de aportar a un problema social haciendo lo que les gusta y crear una marca que trabaja con coherencia.

«Es bien fácil no ser coherente. Por ejemplo, ahora que estamos remodelando la tienda, lo fácil sería ir a comprar una jaba y hacer una lámpara; lo difícil es buscarse jabas usadas y reciclarlas. En nuestro país existe un fuerte estigma con la ropa de segunda mano, hay gente que se pregunta quién la habrá usado; yo me pregunto quién podría haberla usado para que no te la puedas poner, es un tema cultural», nos comenta Paola. «Además, también existe un prejuicio sobre vender tu ropa, todavía hay personas que no quieren que se sepa su identidad, ya que te registras con un código con tu apellido; pero, en ese sentido, el Perú está cambiando».

«Ayuda que en Lima actualmente viven muchos extranjeros, que hay una clase media menos prejuiciosa, que existe gente que ha viajado y que han visto cosas así en otros países por lo cual Las traperas ya no es algo totalmente extraño. Y lo otro es que las nuevas generaciones son más verdes, algunos se animan por lo verde, otros por lo *vintage*, otros por ahorrar y otros porque es un estilo de vida, pero el impacto positivo se tiene. La experiencia de compra tiene mucho que ver y hacemos que sea *cool* en todo sentido».

En los cuatro y medio años de Las traperas se han intercambiado 15 000 ítems, lo cual equivale a dejar de emitir siete toneladas de CO₂, siete millones de galones de agua no utilizados, siete toneladas de fertilizantes no utilizados y cinco toneladas de pesticidas no utilizados.

Fuente: bgreen, 2019, «Las traperas – mucho gusto, poco gasto y la conciencia limpia», <https://b-green.pe/eco-eficiencia/las-traperas-mucho-gusto-poco-gasto-y-la-conciencia-limpia/>

Práctica 2. Examinando mi negocio

Nombres y apellidos:			
Nombre del negocio:			
Criterio	Explicación	¿Cuál es el avance en mi empresa?	Comente su respuesta
Impacto ambiental positivo del producto o servicio	El producto o servicio que brinda genera un impacto positivo en el ambiente. Considere los siguientes aspectos: ► conservación de recursos naturales como el agua, disminución de la presión sobre los recursos naturales; ► cambio de materiales no renovables por renovables; ► mejoramiento de las condiciones de los recursos naturales; ► disminución de la contaminación; ► cambios de fuentes de energía no renovables por renovables; ► mantenimiento de la biodiversidad nativa, y ► reducción de las emisiones de gases efecto invernadero.	Considero que mi empresa, sus productos y servicios generan impactos ambientales positivos. ☐ Totalmente ☐ En algunos casos o aspectos ☐ No, esto es nuevo para mí	
Enfoque de ciclo de vida del producto o servicio	Identifique los principales elementos e impactos asociados al ciclo de vida del producto o servicio que usted vende: ► extracción y procesamiento de materias primas; ► producción; ► transporte y distribución, y ► uso, mantenimiento y disposición final.	Considero que las estrategias de mi empresa adoptan un enfoque de ciclo de vida. ☐ Totalmente ☐ En algunos casos o aspectos ☐ No, esto es nuevo para mí	

Criterio	Explicación	¿Cuál es el avance en mi empresa?	Comente su respuesta
Vida útil	► Los productos que usted oferta tienen una vida útil superior a los productos convencionales. ► Representan una menor demanda de recursos para fabricar nuevos productos de las mismas características y disminuyen la generación de residuos o desechos por descarte de dichos productos. ► Los consumidores se benefician de su producto o servicio por el ahorro en costos al postergar el remplazo del mismo en un periodo determinado.	Considero que mi producto o servicio tiene una vida útil amplia. ☐ Totalmente ☐ En algunos casos o aspectos ☐ No, esto es nuevo para mí	
Sustitución de sustancias o materiales peligrosos	Su producto o servicio ha cambiado el diseño o tecnología reemplazando sustancias o materiales peligrosos en su fabricación o prestación de servicio.	Considero que en mi empresa evitamos el uso de sustancias o materiales peligrosos. ☐ Totalmente ☐ En algunos casos o aspectos ☐ No, esto es nuevo para mí	
Reciclabilidad de los materiales y uso de materiales reciclados	En la empresa usamos empaques o envases amigables con el medioambiente.	Considero que en mi empresa reciclamos y usamos materiales reciclados. ☐ Totalmente ☐ En algunos casos o aspectos ☐ No, esto es nuevo para mí	

Criterio	Explicación	¿Cuál es el avance en mi empresa?	Comente su respuesta
Uso eficiente y sostenible de recursos para la producción del producto o servicio	En su empresa, durante la producción de un bien o servicio se usan: ► recursos naturales: agua, energía, materias primas en la menor cantidad y de la manera más sostenible posibles, logrando un proceso productivo racional y eficiente, y/o ► tecnologías más limpias en las industrias o el manejo sostenible de los ecosistemas de donde provienen recursos hidrobiológicos, de flora o fauna.	Considero que en mi empresa hacemos un uso eficiente y sostenible de los recursos productivos. ☐ Totalmente ☐ En algunos casos o aspectos ☐ No, esto es nuevo para mí	
Responsabilidad social y ambiental en la cadena de valor de la empresa	Usted es parte de la cadena de valor de su sector, su participación es: ► abastecimiento responsable en la cadena de suministros (compras sostenibles), o ► producción de bienes y servicios de calidad, a precios razonables, que estén de acuerdo con las necesidades de los clientes.	Considero que en mi empresa ejercemos actividades que reflejan responsabilidad social y ambiental en la cadena de valor. ☐ Totalmente ☐ En algunos casos o aspectos ☐ No, esto es nuevo para mí	
Comunicación de atributos sociales o ambientales asociados al producto o servicio	En mi empresa: ► tengo una política de comunicación de los atributos de mis productos verdes, y/o ► he trabajado alguna campaña promocional de mis productos o servicios.	¿Comunico en mi empresa y fuera de ella los atributos ambientales y sociales asociados al proceso productivo, el bien o el servicio? ☐ Totalmente ☐ En algunos casos o aspectos ☐ No, esto es nuevo para mí	

Lecturas complementarias para el facilitador

- **Empleos Verdes.** «El Programa de Empleos Verdes de la OIT», https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_432895.pdf
- **Empleos verdes.** OIT, «Informe de avance 2014-2015», 2016, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_559885.pdf
- **Conceptos sobre consumo sostenible.** Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, «ABC del CPC: Aclarando conceptos sobre el consumo y la producción sostenibles», 2010, https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/10yfp-abc_of_scp-es.pdf
- Fundación Ellen McArthur, «Economía circular», <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>

► Unidad 2

Los cuatro cómo para diseñar un negocio verde y sostenible



La presente metodología se plantea a modo de sugerencia. El facilitador puede ajustar las dinámicas y técnicas, tomando en consideración las necesidades de los participantes.



Programa

N.º	Actividades	Tiempo
3.	Plan de sesión 3. Identificando impactos ambientales positivos	150 minutos
3.1.	Rememorando aprendizajes más importantes	15 minutos
3.2.	Introducción a la sesión 3	10 minutos
3.3.	Identifica y prioriza los impactos ambientales y sociales	85 minutos
3.4.	Reflexiones finales	15 minutos
3.5.	Práctica 3	15 minutos
3.6.	Evaluación de la primera sesión	5 minutos
3.7.	Cierre	5 minutos
4.	Plan de sesión 4. Diseñando productos o servicios mejorando procesos verdes	150 minutos
4.1.	Rememorando los aprendizajes más importantes	15 minutos
4.2.	Introducción a la sesión 4	5 minutos
4.3.	Diseña un producto o servicio con criterios de rentabilidad y sostenibilidad ambiental	35 minutos
4.4.	Estrategias para diseño de productos y servicios sostenibles	45 minutos
4.5.	Reflexiones finales	30 minutos
4.6.	Práctica 4	10 minutos
4.7.	Evaluación de la sesión	5 minutos
4.8.	Cierre	5 minutos
5.	Plan de sesión 5. Proponiendo la gestión del negocio de manera ecoeficiente	180 minutos
5.1.	Rememorando los aprendizajes más importantes	10 minutos
5.2.	Introducción a la sesión 5	5 minutos
5.3.	Gestionando de manera ecoeficiente y rentable los recursos productivos del negocio	60 minutos
5.5.	Ecomapas	60 minutos
5.6.	Reflexiones finales	15 minutos
5.7.	Práctica 5	10 minutos
5.8.	Evaluación de la sesión	15 minutos
5.9.	Cierre	5 minutos
Total tiempo de la Unidad 2		480 minutos

Plan de Sesión 3. Identificando impactos ambientales positivos

Duración

150 minutos

Objetivos de la sesión

Al finalizar la sesión los participantes podrán:

- identificar la magnitud de los impactos que genera el negocio, y
- definir una estrategia de gestión de los impactos identificados en los procesos productivos.

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Rememorando los aprendizajes más importantes	► Mediante diálogo didáctico se hace un recuento de los principales temas desarrollados en la sesión previa. La pregunta guía será: ¿qué temas desarrollamos la sesión anterior?	15
Introducción a la sesión 3	► Presente el objetivo de la sesión.	10
Identifica y prioriza los impactos ambientales y sociales	► Socialice los conceptos relacionados con las fases del ciclo de vida del producto o servicio: proveeduría y materias primas, manufactura, transporte, consumo del producto, disposición final; y los ámbitos de impacto: agua, materiales, energía, emisiones de gases de efecto invernadero, biodiversidad, suelo. Todo esto lo encontrará en el Manual del participante. ► Utilice el ejemplo del negocio de Juan (producción de calzado de cuero) que encontrará en la actividad 2: Identificación de impactos ambientales, del Manual de participante; además presente el modelo de cómo Juan ha realizado un análisis de la gestión de impactos ambientales del negocio. ► Explique la gestión de impactos ambientales identificados, del Manual del participante. ► Explique cómo a partir de la matriz de análisis de ciclo de vida de la empresa se genera la matriz de gestión de impactos ambientales. ► Ponga énfasis en cómo los negocios pueden ser reconocidos por sus buenas prácticas en favor del medioambiente, como por ejemplo, a través de las plataformas de medición de la huella de carbono implementadas por los gobiernos (nacional, regional, local).	45

Tema	Actividad	Duración (minutos)
	► Conforme dos grupos de trabajo para que realicen un análisis sencillo del ciclo de vida de dos productos y los ámbitos de impacto. ► Grupo 1: Analiza una estiba de madera para la industria del transporte.  ► Grupo 2: Analiza una silla de plástico.  ► Cada grupo de trabajo realizará un análisis del impacto ambiental que se genera en el ciclo de vida o proceso productivo y en paralelo desarrollará una propuesta de gestión de impactos ambientales de los productos analizados: estiba de madera y silla de plástico. Podrá tomar como referencia la propuesta del ejercicio 3: trabajo de grupo de análisis de impacto ambiental y gestión de los impactos. ► Motive un diálogo en donde los participantes puedan exponer sus conclusiones. Los grupos tienen 20 minutos para llenar la matriz; los resultados serán expuestos en plenaria por un representante de cada equipo. ► Concluido el ejercicio, el facilitador presenta brevemente algunos ejemplos que muestran cómo se puede mejorar los impactos de los negocios verdes y qué beneficios económicos puede traer dicha mejora a la empresa. ► Por ejemplo: la fábrica colombiana Bioestibas decidió aprovechar desechos agrícolas como los tallos de hortensias para convertirlos en estibas ecológicas. El proyecto evita la tala de 27 000 árboles al año y disminuye la contaminación que produce la combustión de 16 740 toneladas de desechos.	40

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Reflexiones finales	► Facilite un diálogo reflexivo con los participantes sobre el ejercicio. Puede abordar algunas de las siguientes preguntas. ► ¿Por qué es importante pensar en el ciclo de vida de los bienes o servicios? ► ¿Qué hace falta para lograr implementar estrategias de diseño sostenible en el desarrollo del producto o servicio? ► Resalte los conceptos más importantes para el participante.	15
Práctica 3	► Dé las instrucciones para el desarrollo de un ejercicio práctico aplicado al negocio. ► Los participantes deberán identificar los impactos ambientales del negocio, y luego elaborar la estrategia de gestión de impactos ambientales en los procesos productivos, según el formato de la práctica 3 que encontrará en la Guía del facilitador.	15
Evaluación de la sesión	► Presente el objetivo de la sesión y revise si se cumplió el mismo.	5
Cierre	► Agradezca la participación de todos y tome una foto grupal.	5

Recursos para la formación

Ejercicio 3. Trabajo de grupo de análisis de impacto ambiental y gestión de los impactos

Duración	20 minutos
Objetivo	► Analizar de manera sencilla el ciclo de vida de productos y los impactos ambientales que generan al entorno ► Proponer acciones para disminuir los impactos ambientales
Materiales	► Pizarra física o virtual ► Matriz para el ejercicio de análisis de los casos: estiba de madera y silla de plástico

Desarrollo del ejercicio

- Conformar dos grupos
- Cada equipo tendrá 20 minutos para la realización del trabajo
- Cada grupo elegirá un representante que guíe el desarrollo del ejercicio, el mismo que expondrá el resultado en plenaria cuando lo indique el facilitador
- Graficar en una pizarra física o virtual las siguientes plantillas para el trabajo de los grupos:

Grupo 1

Producto: estiba de madera



Ciclo de vida	Impactos ambientales negativos	Impactos ambientales positivos (agua, materiales, energía, aire, biodiversidad, suelo)
Proveeduría de materias primas		
Manufactura		
Transporte		
Consumo		
Disposición final		

Grupo 2

Producto: silla de plástico



Ciclo de vida	Impactos ambientales negativos	Impactos ambientales positivos (agua, materiales, energía, aire, biodiversidad, suelo)
Proveeduría de materias primas		
Manufactura		
Transporte		
Consumo		
Disposición final		

Práctica 3. Identificando y gestionando los impactos ambientales del negocio

Nombres y apellidos:					
Nombre del negocio:					
Identifique los impactos ambientales que genera su negocio, tomando los criterios de evaluación señalados en la parte inferior del cuadro.					
Identificación de impactos ambientales					
Fase del ciclo de vida (columna) / ámbito de impacto (fila)	Proveeduría de materias primas	Manufactura	Transporte	Consumo del producto	Disposición final
Agua					
Materiales					
Energía					
Emisiones de gases de efecto invernadero					
Biodiversidad					
Suelo					
Criterios de evaluación de impactos ambientales Alto impacto: afecta al medioambiente. Impacto moderado: afecta mínimamente el ambiente. No se identifican impactos.					

Gestionando los impactos ambientales identificados					
Fase del ciclo de vida (columna) / ámbito de impacto (fila)	Proveeduría de materias primas	Manufactura	Transporte	Consumo del producto	Disposición final
Agua					
Materiales					
Energía					
Emisiones de gases de efecto invernadero					
Biodiversidad					
Suelo					

Lecturas complementarias para el facilitador

Recuadro 2. Bioestibas Colombia

Las estibas (*pallets*), como todos saben, son las herramientas principales para la distribución y almacenamiento de las mercancías, ya que garantizan un buen proceso de manipulación. Estas se construyen con madera, convirtiéndose así en un «depredador» de los bosques en Colombia, de esta circunstancia se deriva el surgimiento del proyecto Bioestibas.

Esta es la primera fábrica ecológica de *pallets* y tableros en América Latina. El ingrediente esencial es el tallo de las hortensias, flores colombianas que se exportan en grandes cantidades. Esta empresa busca aprovechar los residuos agrícolas relacionados con dicha exportación, pues más de sesenta mil toneladas de desechos agrícolas son eliminados mediante la combustión, generando alto grado de contaminación ambiental.

Bioestibas produce tableros de partículas que tienen muchas ventajas sobre los productos de madera tradicionales. Después de una investigación profunda, se encontraron varias aplicaciones de gran utilidad para estos residuos florícolas, como paletas aglomeradas.

Luego de tres años de participación exitosa en el mercado, se agregó la fabricación de tableros para carpintería y construcción. Hasta ahora se han salvado más de 7 300 árboles, así como se ha evitado la emisión de alrededor de 3 000 toneladas de dióxido de carbono. Además, se ha evitado la combustión de más de 1 600 toneladas de residuos de la floricultura.

Fuente: José Julián Lugo, «Bioestibas fabricadas con desecho agrícola», *Ideas DI: Industria y Diseño*, <https://ideasdi.com/noticias-dise-no-industrial/bioestibas-agricola/>

- **Riesgos ambientales.** Ministerio del Ambiente, *Guía de evaluación de riesgos ambientales*, (Perú, 2009), https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia_riesgos_ambientales.pdf
- **Impacto ambiental.** EcologíaVerde, «Impacto ambiental: ¿Qué es el impacto ambiental negativo y positivo?», <https://www.youtube.com/watch?v=5dXcK6ruGnc>

Plan de sesión 4. Diseñando productos y mejorando procesos verdes

Duración

150 minutos

Objetivos de la sesión

- Diseñar un producto o servicio con criterios de sostenibilidad ambiental

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Rememorando los aprendizajes más importantes	► Mediante diálogo didáctico se hace un recuento de los principales temas desarrollados en la sesión anterior, puede guiar la reflexión con esta pregunta: ¿qué cosas nuevas aprendieron?	15
Introducción a la sesión 4	► Presente el objetivo de la sesión.	5
Diseño de un producto o servicio con criterios de rentabilidad y sostenibilidad ambiental	► Inicie el desarrollo del tema solicitando a los participantes que respondan a las siguientes preguntas guías, relacionadas con las cuatro R, las cuales presentará en una diapositiva o escribirá en una pizarra (física o virtual): Reparar ▪ ¿Qué debo de hacer si la congeladora empieza a calentar el motor? ▪ ¿Qué debo hacer si tengo un caño de agua que no cierra bien y gotea? ▪ ¿Qué debo hacer si tengo una luz que se enciende y apaga inesperadamente? Redefinir ▪ Tengo un cliente que no desea tintes químicos en mis prendas de vestir, ¿qué debo hacer? ▪ En una tienda de mascotas, que ofrece servicio de baño a perritos, se requiere de agua tibia o caliente todo el tiempo; ¿qué cambio puedo hacer para reducir los recibos de consumo de energía eléctrica si vivo en una ciudad calurosa? Rediseñar ▪ ¿Cómo era una refrigeradora hace 30 años? ¿Cómo es hoy? Reformular o Reingeniería ▪ En un condominio viven 20 familias ¿Por qué tiene una lavadora cada familia? ¿Qué se podría hacer para que optimicen los recursos de lavado? ► Genere una dinámica dialogada a partir de las preguntas motivadoras y mediante la técnica lluvia de ideas recoja los aportes de los participantes, para ello use una pizarra física o virtual, como el Jamboard o PPT. ► Luego del análisis de estos ejemplos explique la importancia de la innovación, enfatizando la innovación empresarial verde.	35

Tema	Actividad	Duración (minutos)
	► Presente los conceptos de las cuatro R, tomando como referencia el Manual del participante. ► Indique a los participantes que se debe recordar que los empresarios cuentan con más de un producto o servicio y pueden aplicar estas estrategias a productos y servicios seleccionados, según la aceptación y posicionamiento de los mismos.	
Estrategias para diseños productos y servicios sostenibles	► Explique las ocho estrategias para diseñar un producto y servicio sostenible y luego solicite a los participantes que piensen y analicen cómo podrían generar innovaciones sus productos o servicios.	45
Reflexiones finales	► Cierre la sesión reforzando que un negocio puede ser verde de dos formas diferentes: ▪ por ofrecer productos o servicios que son amistosos con el medioambiente, o ▪ a través de procesos de producción amistosos con el medioambiente, incluso cuando se ofrezcan servicios o productos convencionales. ► Refiera las estrategias mencionadas en el Manual del participante, enfatizando aquellas que pueden hacer que el negocio sea más verde: ▪ organizando procesos de producción que permitan reducir el uso de energía, agua y residuos; ▪ integrando tecnologías o procesando aquellas que requieren menos recursos y generan menos residuos; ▪ motivando a los integrantes del negocio (personal) mediante la capacitación para la utilización de equipamiento y medidas que hagan el trabajo amigable con el medioambiente; ▪ utilizando materias primas e insumos amigables con el medioambiente (esto es remplazar materiales tóxicos por no tóxicos); ▪ reduciendo los embalajes para que se generen menos residuos, y ▪ disminuyendo las distancias en el transporte.	30
Práctica 4	► Explique al participante la práctica 4: Innovando los productos o servicios sostenibles, donde desarrollará un conjunto de estrategias para enverdecer los procesos de producción o ciclo de vida del negocio. ► El formato para el desarrollo de la práctica 4 se encuentra en esta guía. ► Indique al participante que la práctica será enviada mediante una foto o archivo adjunto por WhatsApp o correo electrónico.	10
Evaluación de la sesión	► Presente el objetivo de la sesión y revise si se cumplió el mismo.	5
Cierre	► Agradezca la participación y tome una foto grupal.	5

Recursos para la formación

Práctica 4. Innovando los productos o servicios sostenibles

Nombres y apellidos:	
Nombre del negocio:	
Estrategia	Propuesta de innovación en su producto, servicio o proceso
1. Seleccione materias primas de bajo impacto.	
2. Reduzca el uso de material.	
3. Defina prácticas de producción más limpias.	
4. Identifique sistemas de distribución eficientes.	
5. Ayúdele al consumidor a reducir los impactos ambientales cuando use/ consuma el producto.	
6. Incremente el ciclo de vida del bien.	
7. Optimice el fin de vida del producto.	
8. Mejore la función del bien.	

Plan de sesión 5. Proponiendo la gestión del negocio de manera ecoeficiente

Duración

180 minutos

Objetivos de la sesión

- Desarrollar una evaluación inicial de los puntos calientes, riesgos o problemas ambientales en las instalaciones del negocio.
- Elaborar una propuesta de acción verde que permita enfrentar los riesgos o problemas identificados en el negocio.

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Rememorando los aprendizajes más importantes	► Mediante diálogo didáctico se hace un recuento de los principales temas desarrollados en la sesión anterior, esta parte puede ser motivada con la pregunta: ¿qué cosas nuevas aprendieron?	15
Introducción a la sesión 5	► Presente el objetivo de la sesión.	5
Gestionando de manera ecoeficiente y rentable los recursos productivos del negocio	► Inicie la sesión solicitando a los participantes responder las siguientes preguntas. ▪ ¿Sabe cuánta energía consume cada uno de sus equipos electrónicos? ▪ ¿Cómo calcula sus compras? ▪ ¿Cada cuánto tiempo realiza mantenimiento en sus instalaciones de agua? ► Vincule las respuestas con la gestión de impactos ambientales.	60
Ecomapas	► Presente la herramienta del ecomapa y el caso de la empresa de Jair, que encontrará en el Manual del participante. ► Desarrolle una práctica; para ello, divida a los participantes en tres grupos y asígneles los temas siguientes. ▪ Grupo 1: energía eléctrica en un negocio de confección de ropa ▪ Grupo 2: agua en un negocio de juguería ▪ Grupo 3: desperdicios, en el puesto de verduras en un mercado ► Inicie el trabajo haciendo la entrega de un mapa a modo de plano del negocio donde identifique problemas con relación a la gestión de la energía eléctrica, el agua o desperdicio (ver ejercicio 4: Ecomapas, de la Guía del facilitador). ► Pida a los participantes que analicen la situación del negocio a su cargo. Mediante un recorrido mental de las instalaciones, cada uno irá identificando los puntos críticos, y deberá representarlos en el mapa utilizando los controles visuales (estrella, rectángulo, círculo) que le permitan identificar y diferenciar las áreas que necesitan atenciones inmediatas y las que deberán ser monitoreadas.	60

Tema	Actividad	Duración (minutos)
	► Indique que deben categorizar cada problema evaluando la gestión de los recursos (energía, agua y desperdicios), asignando un valor respecto al impacto ambiental negativo y tomando en cuenta los siguientes símbolos:  Alto impacto  Impacto moderado  Bajo impacto ► Luego, frente a los puntos calientes considerados de impacto negativo que genera el negocio, deberán responder las siguientes preguntas como parte del ejercicio. ▪ ¿Qué soluciones propone a estos problemas? ▪ ¿Cómo puede aportar desde el negocio para solucionarlos? ► Explique a los participantes que al igual que encontramos problemas en nuestra sociedad y medioambiente, existen problemas en los negocios, y para identificarlos podremos aplicar el instrumento denominado ecomapa. ► Recordar a los participantes que los ecomapas deben realizarse por cada área de interés: agua, energía, materias primas, aire, biodiversidad, suelo, etc.	
Reflexiones finales	► Gestionar de manera ecoeficiente el negocio le permitirá ahorrar recursos y ser amigable con el medioambiente. ► Tenga en cuenta el uso adecuado de energía, agua, materias primas, aire, entre otros recursos naturales o ambientales. ► Un ecomapa es una herramienta que le permite identificar situaciones problemáticas de impacto ambiental y plantear soluciones ecoeficientes.	15
Práctica 5	► Indique a los participantes que elaboren como práctica 5 el ecomapa del negocio y formulen un plan de acción con relación a una variable ambiental (agua, energía, etc.) de alto impacto que esté generando el negocio con relación al medioambiente. ► Señale que la práctica será enviada mediante una foto o archivo adjunto por WhatsApp o correo electrónico.	5
Evaluación de la sesión	► Presente el objetivo de la sesión y verifique si se cumplió.	5
Cierre	► Agradezca la participación de todos y tome una foto grupal.	5

Recursos para la formación

Ejercicio 4. Los ecomapas

Duración	40 minutos
Objetivo	► Identificar los puntos críticos que generan impactos ambientales negativos en las áreas del negocio donde se desarrollan los procesos productivos de un producto o servicio ► Categorizar con símbolos el impacto que generan los procesos productivos del negocio
Mensajes claves	► Es indispensable identificar los impactos medioambientales que genera el funcionamiento del negocio, así como los lugares donde se desarrollan los procesos productivos productivos, a fin de mapearlos y revertirlos. ► Aplicando los símbolos propuestos en las áreas claves de funcionamiento del negocio que generan consecuencias negativas se podrá identificar situaciones de impacto a fin de diseñar propuestas de acción para revertirlas.
Materiales	► Mapa impreso o dibujo del negocio en hoja reciclada, para cada equipo ► Espacio para trabajo de grupos (presencial u <i>online</i>) ► Tarjetas recicladas, plumones (presencial), pizarra <i>online</i> ► Las tarjetas indicativas de análisis en los ecomapas podrán girar en torno a los siguientes temas.

Manejo del agua

Residuos

Contaminación del
aire
(emisiones de GEI)

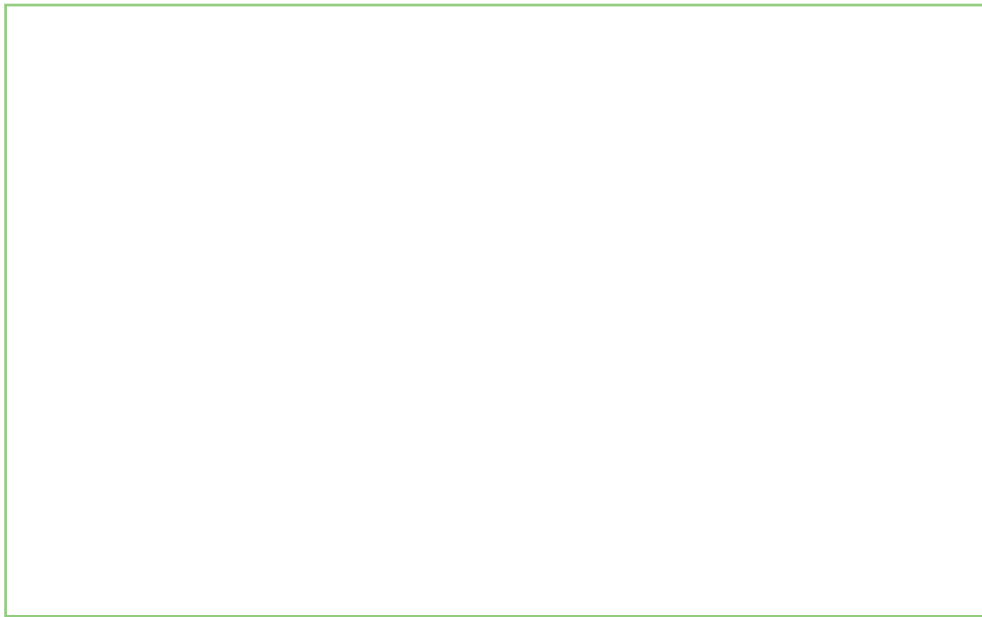
Quema de bosques

Sobreexplotación
de recursos
naturales

Suelo

Práctica 5. Ecomapa del negocio

- Cada participante graficará un plano de su negocio en el que analizará e identificará aspectos claves del funcionamiento que estén impactando en el manejo de los recursos naturales: agua, materiales (materias primas que usa en el desarrollo del producto o servicio), energía, aire, biodiversidad, suelo, entre otros.



- Los participantes analizarán la situación del negocio a su cargo, y señalarán los puntos calientes o críticos, dibujando en el mapa los controles visuales (estrella, rectángulo, círculo) que permitirán identificar y diferenciar las áreas que necesitan atenciones inmediatas y las que deberán ser monitoreadas.



Alto impacto



Impacto moderado



Bajo impacto

- Luego, frente a los puntos calientes o críticos considerados de impacto negativo del negocio, planteará soluciones.

Lecturas complementarias para el facilitador

- ONU-Medio Ambiente, *¿Por qué adoptar un enfoque de ciclo de vida?*, 2004, https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1731Why_take_a_life_cycle_approach_ES.pdf
- IHOBE, *Manual Práctico de Ecodiseño. Sociedad Pública de Gestión Ambiental*. (España: IHOBE, Sociedad Pública de Gestión Ambiental, 2000), https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/ekodiseinu7/es_def/adjuntos/PUB-2000-014-f-C-001.pdf

► Unidad 3

Factores de éxito para que su negocio crezca como empresa verde y sostenible



En esta unidad se desarrollará los temas clave para el posicionamiento del negocio ecologizado mediante el *marketing* verde, con el fin de destacar el valor diferencial respecto a otros productos o servicios del mercado.



Programa

N.º	Actividades	Tiempo
6.	Plan de sesión 6. Posicionamiento de marca de mi producto o servicio verde	150 minutos
6.1.	Rememorando los aprendizajes más importantes	15 minutos
6.2.	Introducción a la sesión 6	5 minutos
6.3.	Importancia de la marca	25 minutos
6.4.	Defina el valor diferencial de su producto o servicio verde	40 minutos
6.5.	Conociendo a los clientes: valores, miedos y deseos	35 minutos
6.6.	Reflexiones finales	10 minutos
6.7.	Práctica 6	10 minutos
6.8.	Evaluación de la sesión	5 minutos
6.9.	Cierre	5 minutos
7.	Plan de sesión 7. Estrategias de <i>marketing</i> con valor diferencial	150 minutos
7.1.	Rememorando los aprendizajes más importantes	15 minutos
7.2.	Introducción a la sesión 7	5 minutos
7.3.	Comunique de manera convincente y emocional	70 minutos
7.4.	Elementos que posibilitan un impacto ambiental positivo	30 minutos
7.5.	Reflexiones finales	10 minutos
7.6.	Práctica 7	10 minutos
7.7.	Evaluación de la sesión	5 minutos
7.8.	Cierre	5 minutos
Total tiempo de la Unidad 3		300 minutos

Plan de sesión 6. Posicionamiento de la marca de mi producto o servicio verde

Duración

150 minutos

Objetivo de la sesión

Al finalizar la sesión, los participantes podrán plantear estrategias para el posicionamiento de la marca del producto o servicio verde.

- plantear estrategias para el posicionamiento de la marca del producto o servicio verde.

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Rememorando los aprendizajes más importantes	► Mediante diálogo didáctico se hace un recuento de los principales temas desarrollados en la sesión anterior, planteando las preguntas guías: ¿qué temas desarrollamos en el encuentro anterior?, ¿qué temas nuevos aprendieron? ► También se sugiere usar la técnica ruleta de conocimientos, de Educaplay.	15
Introducción a la sesión 6	► Presente el objetivo de la sesión.	5
Importancia de la marca	► Solicite a los participantes que identifiquen productos o servicios con un enfoque verde y que se encuentren posicionados en el mercado. ► Se recomienda tener a la mano una hoja y un lápiz. ► Escriba el producto que haya identificado y describa por qué se destaca en el mercado como negocio verde. ► Solicite a cuatro participantes que compartan el producto o servicio que hayan identificado y las características de valor en el mercado. ► El ejercicio lleva al desarrollo del concepto de posicionamiento de marca, su importancia y ventajas (ver el Manual del participante).	25
Defina el valor diferencial de su producto o servicio verde	► Destaque la importancia del valor diferencial del producto o servicio del negocio verde: ▪ por el diseño del producto; ▪ por el tipo y nivel de servicio que ofrece; ▪ por la manera en que posiciona el producto o servicio en el mercado; ▪ por el tipo de historias o narrativas relacionadas con el producto o servicio; ▪ por la estrategia de distribución y/o acceso al producto o servicio que ofrece; ▪ por el nicho de mercado que aborda, y ▪ por el tipo de experiencias que genera en el consumidor cuando este utiliza el producto o servicio (este aspecto es muy importante).	40

Tema	Actividad	Duración (minutos)
	► Luego, solicite a los participantes que desarrollen el ejercicio 5, referido al valor diferencial del negocio que dirigen, de manera personal. ► En la modalidad presencial solicite a tres voluntarios que expongan el ejercicio; en la modalidad virtual, solicite de igual manera a tres participantes que compartan el trabajo realizado. A fin de que todos puedan observar el trabajo, los participantes voluntarios podrán tomar una foto del ejercicio y enviarlo por WhatsApp o por el chat de la plataforma. ► El facilitador descarga la presentación y la proyecta en la modalidad virtual e invita a cada participante voluntario a exponer el ejercicio en dos minutos.	
Conociendo a los clientes: valores, miedos y deseos	► Invite a los participantes a conocer los valores, los miedos y los deseos de los clientes consumidores, mediante el desarrollo del ejercicio 6. ► Solicite que tomen tres hojas recicladas en blanco y que dibujen al cliente de su negocio, cada hoja representará los valores, miedos y deseos. ► Indíqueles que en las hojas desarrollarán la empatía como técnica, con el propósito de reconocer cuáles son los miedos, valores y deseos del cliente que consideran son vinculantes al bien o servicio que ofrecen (para esto tendrán como referencia el gráfico 2). ► Para el desarrollo del ejercicio deberán seguir las siguientes pautas: ▪ En la primera hoja motive a indagar sobre los valores del cliente. Puede preguntar a los participantes cuáles son los principios éticos y morales que pueden sustentar el pensamiento, creencias y acciones del cliente. Ejemplos: colaboración, individualismo, sentido del cuidado, respeto, confianza, etc. ▪ Guíelos para que en la segunda hoja identifiquen los miedos del cliente. Puede preguntar a los participantes lo siguiente: ¿a qué le temen hoy y mañana?, ¿qué genera al cliente angustia, incertidumbre, inestabilidad? Ejemplos: que sus hijos vivan en un entorno económico, político o social inestable, la escasez del agua, la falta de oportunidades laborales, ser despedido del trabajo, no cumplir metas e indicadores en el trabajo, etc. ▪ Motive a los participantes para que en la tercera hoja identifiquen y analicen los deseos del cliente. Puede preguntar lo siguiente: ¿con qué sueñan los clientes?, ¿qué quieren lograr o conseguir?, ¿dónde están sus pasiones y anhelos? Ejemplos: vivir en un entorno natural sano y seguro, crecer profesionalmente, enverdecer el negocio, etc.	35

Tema	Actividad	Duración (minutos)
	► Motive el diálogo entre los participantes a fin que expongan sus conclusiones. Puede preguntarles qué insumos importantes pueden derivar de este ejercicio y cómo pueden enriquecer su estrategia de negocio. ► Explique la importancia de empatizar con el cliente recolectando esta información: conocer a los clientes, conectar con ellos es clave para lograr el éxito del negocio.	
Reflexiones finales	► El diseño de la oferta comercial de un producto o servicio verde debe hacerse para ocupar un lugarpreciado en la mente de los clientes consumidores. ► La innovación es la clave del éxito de productos o servicios verdes con clara aceptación en el mercado. ► El valor diferencial genera oportunidades de negocio y de posicionamiento del producto o servicio en un mercado verde.	10
Práctica 6	► Solicite a los participantes desarrollen la práctica 6, donde identificarán, con relación a su producto o servicio, los valores, miedos y deseos que se encuentra en esta guía.	10
Evaluación de la sesión	► Presente el objetivo de la sesión y revise si se cumplió. ► Sugiera utilizar la técnica en nube de Mentimeter para valorar la sesión desarrollada.	5
Cierre	► Agradezca la participación y tome una foto grupal.	5

Recursos para la formación

Ejercicio 5. El valor diferencial del negocio verde

N.º	Criterio	Valor diferencial
1.	Diseño de su producto	
2.	Tipo y nivel de servicio que ofrece	
3.	La manera en que posiciona su producto o servicio en el mercado	
4.	Historias o narrativas que cuenta alrededor de su bien o servicio	
5.	Estrategia de distribución y/o acceso al producto o servicio que ofrece	
6.	Nicho de mercado que aborda	
7.	Experiencias generadas en el consumidor cuando utiliza el producto o servicio	

Ejercicio 6. Conociendo a los clientes: valores, miedos y deseos

► Gráfico 2. Conociendo a los clientes



Fuente: Elaboración propia.

Práctica 6. Empatizando con mi cliente

Nombre y apellidos:	
Nombre del negocio:	
Identifique a los clientes del negocio y sus valores, miedos y deseos, pues debe tomar esto en cuenta a la hora de diseñar y desarrollar el producto o servicio; por tanto, esto le permitirá enriquecer su estrategia de <i>marketing</i> .	
Mi cliente	Empatizando con mi cliente
VALORES ¿Cuáles son los principios éticos y morales que pueden sustentar su pensamiento, creencias y acciones?	
MIEDOS ¿A qué le temen hoy y mañana? ¿Qué les genera angustia, incertidumbre, inestabilidad?	
DESEOS ¿Con qué sueñan los consumidores y clientes? ¿Qué quieren lograr o conseguir? ¿Dónde están sus pasiones y anhelos?	

Plan de Sesión 7. Estrategias de *marketing* con valor diferencial

Duración

150 minutos

Objetivos de la sesión

Al finalizar la sesión los participantes podrán:

- plantear estrategias de *marketing* verde con alto valor diferencial para posicionar productos y servicios sostenibles, e
- identificar acciones empresariales que permitan impactos positivos y sostenibles.

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Rememorando los aprendizajes más importantes	► Mediante diálogo didáctico se hace un recuento de los principales temas desarrollados en la sesión anterior, planteando la pregunta guía: ¿qué cosas nuevas aprendieron?	15
Introducción a la sesión 7	► Presente el objetivo de la sesión.	5
Comunique de manera convincente y emocional	► Socialice con los participantes la importancia de comunicar de manera convincente y emocional las acciones del negocio. ► Presente el video del círculo dorado o círculo de oro, disponible en el este enlace: https://www.youtube.com/watch?v=ijVDBMXE-L4 ► Explique el círculo de oro, desarrollando el ejemplo de Tourventura que encontrará en el Manual del participante. ► Recuerde siempre empezar con ¿por qué?, seguido de ¿cómo?, finalizando con ¿qué?	30
	► Desarrolle un trabajo de grupo presentando su negocio a tres actores: clientes, inversionistas y equipo de colaboradores, a partir de la identificación de sus valores, miedos y deseos. ► Para el desarrollo de esta dinámica organice tres grupos. ▪ Grupo 1: presentación del negocio para un cliente; desarrollando un discurso o mensaje de ventas. ▪ Grupo 2: presentación del negocio para un inversionista; desarrollando una exposición breve de inversión. ▪ Grupo 3: presentación del negocio para grupo de colaboradores o equipo de trabajo; desarrollando un discurso o mensaje motivacional para hacerlos sentir que en el negocio crecerán como personas y profesionales. ► Sugiera centrar el discurso en tres preguntas: ▪ ¿por qué existe el negocio?; ▪ ¿cómo desarrolla el proceso productivo de su bien o servicio?, y ▪ ¿qué hace? Describa el producto o servicio que ofrece al mercado con valor diferencial.	40

Tema	Actividad	Duración (minutos)
	► Cada equipo tendrá 30 minutos para desarrollar su exposición. ► Un representante de cada grupo presentará en plenario el discurso de su equipo y se revisará si este cumple los requisitos del círculo de oro.	
Elementos que posibilitan un impacto ambiental positivo	► Presente los elementos que posibilitan que el impacto ambiental positivo del negocio se multiplique, tomando en consideración los contenidos del Manual del participante. ► Dé a conocer los principios de un líder sostenible y estrategias para aplicar los principios. ► Pregunte a los participantes qué principio es el de mayor significación para su negocio. Aplique la técnica lluvia de ideas para recoger opiniones y regístrelas en la pizarra (física o virtual).	30
Reflexiones finales	► Destaque la importancia de conectar emocionalmente con sus clientes, estimando sus miedos, valores y deseos. ► Señale la importancia de presentar su negocio en el mercado, valorando la técnica del círculo de oro, como oportunidad de concentrar los esfuerzos del <i>marketing</i> verde para inspirar a los clientes a ser parte de un grupo que adquiere productos o servicios con valor diferencial en el mercado.	10
Práctica 7	► Explique la práctica 7, para la aplicación por parte del participante. ► Señale que el formato de la práctica se encuentra en esta guía. ► Indique que la práctica será enviada mediante una foto o archivo adjunto por WhatsApp o correo electrónico.	10
Evaluación de la sesión	► Presente el objetivo de la sesión y revise si se cumplió.	5
Cierre	► Agradezca la participación y tome una foto grupal.	5

Recursos para la formación

Práctica 7. Precisando las características del negocio verde (valor diferencial, caracterización del cliente y promoción del negocio)

Nombres y apellidos:		
Nombre del negocio:		
N.º	Criterio	Valor diferencial
1.	Describa el diseño del producto o servicio.	
2.	Explique el tipo y nivel del producto o servicio que ofrece.	
3.	Relate la manera en que posiciona el producto o servicio en el mercado.	
4.	Refiera la historia que cuenta alrededor del producto o servicio.	
5.	Describa la estrategia de distribución y/o acceso al producto o servicio que ofrece.	
6.	Dé cuenta del nicho de mercado que aborda.	
7.	Explique la experiencia que hace sentir al cliente o consumidor cuando este utiliza el producto o servicio.	

Caracterización del cliente del negocio verde

Indicadores	Descripción
Perfil del cliente	
Características socioeconómicas del cliente	
Valores del cliente	
Deseos del cliente	
Miedos del cliente	

Medios de promoción del negocio

Medio	Detalle	Costos

► Unidad 4

Enverdeciendo mi negocio



En esta unidad se consolidará la información desarrollada durante el curso para elaborar el plan de enverdecimiento del negocio y darla a conocer a inversionistas y clientes.



Programa

N.º	Actividades	Tiempo
8.	Plan de sesión 8. Elaborando el plan de enverdecimiento del negocio	180 minutos
8.1.	Rememorando los aprendizajes más importantes	10 minutos
8.2.	Introducción a la sesión 8	5 minutos
8.3.	Importancia del plan de acción para el reverdecimiento de la empresa	25 minutos
8.4.	Listando soluciones para enverdecer la empresa	30 minutos
8.5.	Elaboración de plan de acción para el enverdecimiento de la empresa	60 minutos
8.6.	Cronograma de asesorías	20 minutos
8.7.	Reflexiones finales	10 minutos
8.8.	Evaluación de la sesión	15 minutos
8.9.	Cierre	5 minutos
Total tiempo de la Unidad 4		180 minutos

Plan de sesión 8. Elaborando el plan de enverdecimiento del negocio

Duración

180 minutos

Objetivos de la sesión

Al finalizar la sesión los participantes podrán:

- reconocer la técnica del ciclo de Deming, para planificar y reevaluar los procesos de implementación del producto o servicio sostenible con valor diferencial.
- formular el plan de acción de enverdecimiento del negocio y presentarlo aplicando la técnica del círculo de oro.

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Rememorando los aprendizajes más importantes	► Mediante diálogo didáctico se hace un recuento de los principales temas desarrollados anteriormente, planteando la pregunta guía: ¿qué temas desarrollamos la sesión anterior?	10
Introducción a la sesión 8	► Presente el objetivo de la sesión.	5
Importancia del plan de acción para el enverdecimiento del negocio	► Explique el Ciclo de Deming (gráfico 3), el cual indica los cuatro pasos de la planificación estratégica: planear, hacer, verificar y actuar, y busca la optimización continua de los procesos. ► Explique a los participantes la importancia de la elaboración de un plan de acción para lograr el enverdecimiento del negocio. ► Detalle los pasos a seguir para la elaboración del plan de acción.	25
Listando soluciones para enverdecer el negocio	► Mencione a los participantes que en cada una de las sesiones se han ido desarrollando actividades y prácticas que, integrándolas, permiten al participante elaborar el plan de enverdecimiento. ► Resalte que en esta sección se consolidan las propuestas y se organizan en una presentación del plan (esto lo encontrará en el Manual del participante y en la presente guía).	30
Elaboración de plan de acción para el enverdecimiento del negocio	► Repase el formato del plan de acción de enverdecimiento del negocio con un ejemplo. ► Resuelva las consultas de los participantes. ► Indique que el trabajo es individual y que se fortalecerá su elaboración mediante las sesiones de asesoría guiada a cada uno de los responsables de enverdecer los negocios.	60
Cronograma de asesorías	► Presente a los participantes la programación o cronograma asesorías, con fechas y horarios para su implementación. Se sugiere que las asesorías sean personalizadas.	20
Reflexiones finales	► Revise el cumplimiento de las expectativas con relación al curso.	10

Tema	Actividad	Duración (minutos)
Evaluación de la sesión	► Aplicación del formato de evaluación, referido en la presente guía: asegúrese de que cada participante lo elabore.	5
Clausura del taller de formación	► Agradezca la participación y tome una foto grupal.	5

Recursos para la formación

Lecturas complementarias para el facilitador

Recuadro 3. Ciclo de Deming

Si no busca la mejora continua, su negocio puede tener problemas. Quizás quede obsoleto y otros ofrezcan algo mejor, o puede ser que su supervivencia se vea comprometida por no saber adaptarse. Hay tantas cosas que podrían suceder, pero usted puede optimizar su empresa utilizando el Ciclo de Deming.

Este conocido sistema se basa en cuatro fases que se repiten cíclicamente y que permiten reevaluar los procesos para poder optimizarlos. Por este motivo, también recibe el nombre de Círculo de la calidad o Espiral de la mejora continua.

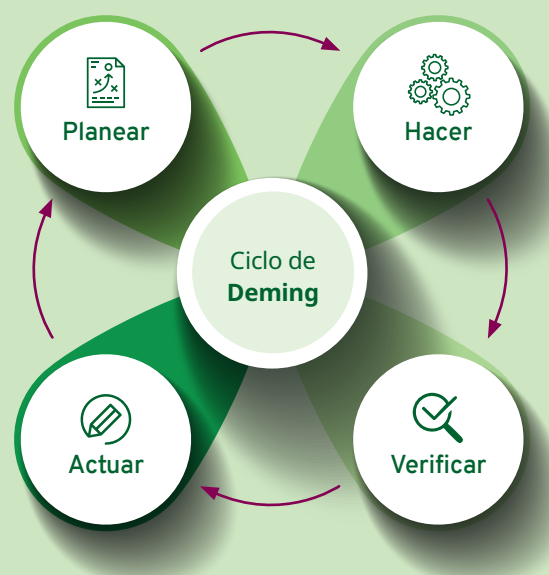
Fue ideado y desarrollado en los años 20; posteriormente, William E. Deming lo promocionó en Japón durante la reconstrucción de la posguerra. Este proceso pretendía alcanzar la máxima calidad a través de la mejora continua y, por ende, más eficiencia y mejores resultados.

¿En qué consiste el Ciclo de Deming?

En primer lugar, sepa que este sistema tiene un nombre más: Ciclo PDCA. Esto es importante para este apartado porque esas siglas responden a la letra inicial de cada etapa: *plan*, *do*, *check* y *act*, definición del proceso en inglés.

Vamos a analizar cada una de estas fases para comprender qué sucede en ellas y cómo podemos llevarlas a cabo dentro de una organización.

► Gráfico 3. Ciclo de Deming



Fuente: Elaboración propia

Plan – planificar

Como en la mayoría de situaciones, la primera etapa está dedicada a determinar qué problema tenemos, definir los objetivos y elaborar un plan de acción. Estos son los pasos clave al comienzo del Ciclo de Deming.

Por ejemplo, la empresa ha detectado que sus clientes se quejan frecuentemente de que los pedidos no llegan en el tiempo estipulado. Ese sería el problema o proceso a mejorar. El objetivo puede ser: reducir los tiempos de entrega durante los próximos seis meses a menos de 24 horas desde el pedido hasta llegar al cliente.

Por último, es el momento de idear cómo cumplir con el objetivo fijado. Sabiendo que el problema proviene del almacén se tomarán ciertas medidas, como cambio de organización de los productos.

Do – hacer

La segunda etapa consiste en ponerse manos a la obra. Es decir, ejecutar el plan de acción elaborado previamente. En este punto es crucial tener una hoja de ruta para que todos los implicados sepan cómo actuar y no haya imprevistos.

Además, la empresa debe ocuparse de dar instrucciones y formar a quienes llevarán las acciones a cabo, así como realizar un registro de las desviaciones que se produzcan.

Check – verificar

Pasada la primera mitad del Ciclo de Deming es el momento de evaluar los resultados. Habrá que comparar el plan previamente planteado con el que finalmente se desarrolló. Se podrán utilizar herramientas visuales para exponer los datos y poder analizar la situación.

Las organizaciones no deben olvidar que dentro de la planificación es importante respetar el plano temporal. Adelantarse puede derivar en conclusiones erróneas. No obstante, de la evaluación se pueden sacar dos conclusiones.

- **Objetivo cumplido:** se continúa con la siguiente fase. Eso sí, teniendo claro que no ha habido desajustes en otras áreas.
- **Objetivo incumplido:** en este punto se pueden dar dos situaciones. La primera, que el plan no se haya ejecutado correctamente, por lo que habrá que volver a la fase dos. La segunda, que el plan se haya desarrollado correctamente y los problemas sean anteriores. Por lo tanto, hay que volver a la fase uno y realizar un análisis de nuevo.

Act – actuar

La fase final del Ciclo de Deming consiste en tomar decisiones con base en lo aprendido. Si al finalizar el ciclo este ha sido efectivo y ha dado buenos resultados, hay que documentarlo. Así como estandarizarlo y realizar un seguimiento.

Recuadro 4. Círculo dorado

Tenemos la costumbre de comunicarnos de afuera hacia adentro: qué, cómo, y, en algunos casos, por qué o para qué.

Primero nos centramos en el qué, en los resultados, en lo que hacemos. Luego explicamos cómo lo hacemos, a veces con más y otras con menos detalles. Por último, en algunos casos, expresamos el porqué hacemos lo que hacemos, para qué lo hacemos, por qué nos dedicamos a lo que nos dedicamos, por qué vendemos lo que vendemos. Es decir, nuestro propósito, nuestra misión.

Esta forma tradicional de comunicarse no conecta, no impulsa a la acción, mantiene las resistencias al cambio. Por ello, los líderes inspiradores, las personas que convencen, que movilizan, utilizan el camino inverso, el camino del Círculo de oro del liderazgo.

Por eso, en este texto explicamos cómo se comunica de dentro a afuera, empezando por el porqué, y terminando con el qué.

► Gráfico 4. El círculo dorado



Fuente: Elaboración propia

Las tres premisas del Círculo de oro del liderazgo

1. Póngase en el lugar de las personas a las que les vas a comunicar la implantación del nuevo proyecto, piense en cómo son, qué les motiva, qué les importa, cuáles son sus valores, sus creencias. A partir de ahí, conecte con ellos y explíqueles el porqué y el para qué del nuevo proyecto, transmitiéndoles cómo mejorará su trabajo o su vida, los beneficios que les va a reportar, las ventajas, despertando sus motivaciones.

El porqué inspira y mueve porque conecta, y las personas quieren pertenecer y ser parte del proyecto del grupo, de la iniciativa. El porqué habla a nuestro cerebro más primitivo, el reptiliano, donde residen los instintos, siendo el de pertenencia uno de los más importantes, que además conecta con la necesidad de seguridad. Este es el mensaje que usan las marcas, con el que conquistan nuestra vida y nos convierten en seguidores, porque queremos ser parte de lo que representan, porque queremos identificarnos con ellas, porque compartimos sus valores.

2. Explíqueles cómo va a lograr el propósito del proyecto y, por tanto, las ventajas y beneficios que supone. Disipe dudas, miedos, preocupaciones, aporte confianza y seguridad. Aquí se trata de hablar al cerebro límbico, a la parte emocional del ser humano, la que puede presentar las resistencias al cambio, una vez que nos hemos movilizado en busca del propósito. Se trata de explicar los procesos, las acciones, los tiempos, los recursos con los que vamos a materializar el porqué y, especialmente, mostrarles cómo va a ser el proceso de acompañamiento hasta el logro del resultado.
3. Muestre en qué se va a materializar todo ello, cuál será el resultado, la meta final. Esta última parte del proceso es la que conecta con nuestro cerebro racional, con el neocórtex, y la que da dirección a la acción, además de ser la medida del éxito y el logro, la que nos sirve para saber que lo hemos conseguido y reactivar nuestra motivación por la satisfacción de la recompensa.

Los resultados de la presentación siguiendo estas premisas fueron muy diferentes, mucho más inspiradores y movilizadores, además de una comunicación más clara y que aportaba mucha más confianza.

Fuente: Escuela de Mentoring, «Herramientas: El círculo de oro del liderazgo», 2017, <https://www.escueladementoring.com/herramientas/circulo-oro-del-liderazgo/>

- **¿Cómo vender productos y servicios sostenibles?** <https://www.youtube.com/watch?v=fH-03OLsqeQ&t=1079s>
- **¿Cómo hacer crecer un emprendimiento sostenible?** <https://www.youtube.com/watch?v=AxePZW2aq4&t=14s>
- **Le recomendamos ver el TED Talk de Simon Sinek «Cómo los grandes líderes inspiran la acción»**, disponible en este enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>

Asesoría a los participantes



La asesoría, ya sea de forma individual o grupal, es una asistencia que consiste en proporcionar orientación y apoyo a los participantes para la culminación del plan de enverdecimiento del negocio, como consecuencia de la intervención en el curso Enverdeciendo mi negocio, del programa Mi Negocio Verde.



Objetivo

Apoyar a los participantes en la culminación del plan de enverdecimiento del negocio.

Alcances de la asesoría

La asesoría está circunscrita a la culminación del plan de enverdecimiento del negocio y se brindará de manera individual o grupal.

- Asesoramiento individual mediante tres reuniones sincrónicas (presencial o virtual) con el participante, en un lapso de 45 a 60 minutos por cada reunión, con el propósito de aportar en la mejora de los contenidos en la formulación del plan de enverdecimiento del negocio para su puesta en marcha, considerando el cuidado del medioambiente como una nueva propuesta de valor del negocio.
- Asesoramiento grupal con el mismo propósito del propósito del individual, reuniendo a los participantes por rubro de negocio. El tiempo previsto por cada sesión es de 45 a 60 minutos.

Mecanismos para el desarrollo de la asesoría

El facilitador del curso debe interactuar con los participantes de manera sincrónica o asincrónica, manteniendo el contacto mediante tres canales de comunicación.

- Grupo de WhatsApp, que se creará para referir al término de cada sesión las prácticas, los documentos de soporte para su elaboración, así como las presentaciones proyectadas en el desarrollo de las reuniones. Este grupo también permitirá la comunicación de los participantes con el facilitador.
- Correo electrónico, que tendrá el mismo propósito que el grupo de WhatsApp respecto a la comunicación entre el facilitador y cada participante.
- Sesiones de asesoría, mediante reuniones de trabajo individual o grupal de manera sincrónica en la modalidad presencial o virtual (plataforma Zoom, Google Meet, video llamada, entre otros).

Proceso para la asesoría

1. Seguimiento y orientación al participante para el desarrollo de prácticas

El facilitador monitorea el desarrollo de las prácticas mediante los canales de comunicación asincrónica establecidos (WhatsApp y correo electrónico). Las comunicaciones permitirán enviar recordatorios a los participantes en el chat grupal o de forma individual.

Las consultas, así como el monitoreo individual o grupal serán asincrónicos (consulta por WhatsApp o correo) o sincrónicos (en directo, por ejemplo, mediante llamada). En tal sentido, se recomienda establecer un horario para la atención durante el desarrollo del curso y del proceso de asesoría.

También podrá establecerse un foro virtual como mecanismo de comunicación. En tal sentido, deberá establecerse un horario para su implementación, sugiriendo sea vía Zoom, una sala en Facebook o Google Meet.

2. Retroalimentación al participante en el desarrollo de prácticas

El curso Enverdeciendo mi negocio, considera al término de cada sesión el desarrollo de una práctica, que será el indicativo del progreso respecto al objetivo de ecologizar el negocio. Así, en una lógica de proceso, los participantes elaborarán de manera gradual el plan desde el inicio del curso, el cual será presentado al facilitador, quien brindará aportes para su mejora, de tal modo que al cierre curso, consolidarán las prácticas realizadas y mejoradas.

De esta forma, al final del curso se iniciará un proceso de integración de las prácticas en un solo documento, teniendo como referencia el formato del plan de enverdecimiento del negocio, perfeccionando el mismo en su integralidad para su presentación y sustentación.

Se recomienda enfatizar el desarrollo de las prácticas y no esperar al término del curso para la elaboración del plan. Para la entrega de las prácticas, el facilitador dará un plazo de dos días como mínimo y monitoreará el cumplimiento de los participantes mediante comunicaciones personales por correo electrónico o WhatsApp.

El facilitador elaborará una carpeta, de preferencia en Google Drive, que compartirá con los participantes a fin de monitorear el desarrollo de las prácticas como avance en la elaboración del plan de enverdecimiento del negocio.

3. Sesiones de asesoría sincrónica para la elaboración del Plan de enverdecimiento del negocio

En la última sesión del curso de formación, el facilitador planteará un cronograma de asesoría donde establecerá días y horas para tal fin. Deberá indicar que por cada participante se considerarán tres asesorías que permitirán culminar la elaboración del plan de enverdecimiento y la sustentación del mismo, mediante la técnica del círculo de oro.

El tiempo sugerido para cada asesoría sincrónica es de 60 minutos máximo y estará orientado a la revisión de los avances en la elaboración del plan de enverdecimiento del negocio, y brindar sugerencias para su mejora.

Las sesiones de asesoría estarán enfocadas en aspectos puntuales, como se detalla en el siguiente cuadro.

► Cuadro. Proceso de asesoría para elaborar el plan de enverdecimiento del negocio

Momento de la asesoría	Detalle
Primer momento: revisión y precisiones al diagnóstico y gestión de impactos ambientales	Brindará recomendaciones para mejorar el diagnóstico del negocio a partir de la identificación de los impactos ambientales que genera como consecuencia del ciclo de vida o proceso productivo productivo; la idea es aportar en el diseño de la gestión de los mismos de manera positiva, así como ofrecer estrategias para diseñar productos y servicios sostenibles, y definir el ecomapa del negocio. El diagnóstico permitirá establecer la temática de enverdecimiento (mejora de uso de energía, gestión de agua, tratamiento de residuos, entre otros) en la que se centrará el plan.
Segundo momento: aportes para la definición del negocio verde y sostenible con valor diferencial	Consiste en realizar aportes para mejorar la matriz de valor diferencial del negocio, fortalecer la caracterización de los clientes y la promoción en el mercado, así como establecer las prioridades de las acciones a emprender para el enverdecimiento del negocio y, así, definir el plan.
Tercer momento: aportes para la sustentación del plan de enverdecimiento del negocio	Brindará aportes finales al plan de enverdecimiento del negocio y orientará al desarrollo del guion de sustentación de dicho plan mediante la técnica del círculo de oro. La sustentación del plan de enverdecimiento del negocio se realizará mediante un video (que será enviado al facilitador) con una duración de entre 1,5 a tres minutos, el cual podrá ser grabado con un celular. También podrá exponer directamente en sesión presencial o virtual, teniendo un tiempo de entre dos y siete minutos.

Fuente: Elaboración propia

Las asesorías deberán ser grabadas por el facilitador y se adjuntarán en la carpeta de monitoreo de cada participante, creada en Google Drive, como evidencia.

► Bibliografía

- Bgreen. s. f. «Las traperas – mucho gusto, poco gasto y la conciencia limpia». <https://b-green.pe/eficiencia/las-traperas-mucho-gusto-poco-gasto-y-la-conciencia-limpia/>
- Bristow, Sophy. s. f. «Empresa y cambio climático: El aumento de la sensibilización pública crea una oportunidad significativa». *Crónica de las Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/chronicle/article/empresa-y-cambio-climatico-el-aumento-de-la-sensibilizacion-publica-crea-una-oportunidad>
- CEPAL. 2006. *Las pymes en el mercado de bienes y servicios ambientales: identificación de oportunidades, políticas e instrumentos. Estudios de caso de Argentina, Chile, Colombia y México*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4142/S2006009.pdf?sequence=1>
- Ellen MacArthur Foundation. 2017. «Economía circular». <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>
- Escuela de Mentoring. 2017. «El círculo de oro del liderazgo». <https://www.escueladementoring.com/herramientas/circulo-oro-del-liderazgo/>
- Ferraro, Carlos y Sofía Rojo. 2018. *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*. Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf
- IHOBE. 2000. *Manual práctico de ecodiseño: Operativa de Implantación en 7 pasos*. España: Sociedad Pública de Gestión Ambiental IHOBE. https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/ekodiseinu7/es_def/adjuntos/PUB-2000-014-f-C-001.pdf
- Lugo, José Julián. s.f. «Bioestibas fabricadas con desecho agrícola». *Ideas DI. Industria y Diseño*. <https://ideasdi.com/noticias-diseno-industrial/bioestibas-agricola/>
- Machuca, Gabriela. 2020. «Moda y reciclaje: sigue estas cuentas locales de Instagram para comprar ropa de segundo uso en buen estado». *Revista Somos*. Lima: Diario El Comercio. <https://elcomercio.pe/somos/historias/ropa-de-segunda-mano-cuentas-de-instagram-tiendas-de-prendas-usadas-en-internet-peru-noticia/>
- Ministerio del Ambiente. 2010. *Guía de evaluación de riesgos ambientales*. Perú. https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia_riesgos_ambientales.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. s. f. «¿Qué son los Negocios Verdes?». Colombia. <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/que-son-los-negocios-verdes/#:~:text=Contempla%20las%20actividades%20econ%C3%B3micas%20en,que%20soporta%20el%20desarrollo%20del> <https://www.minambiente.gov.co>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. 2021. *Libro Blanco de Economía Circular de Ecuador*. Ecuador. https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Libro-Blanco-final-web_mayo102021.pdf

- OIT. 2016. *Empleos Verdes: Informe de avance 2014-2015*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_559885.pdf
- _____. 2021. Propuesta de conceptualización de empleos verdes en Perú. Perú: OIT / Oficina de la OIT para los Países Andinos,. https://www.un-page.org/files/public/page_peru_conceptualizacion_de_empleos_verdes_en_peru_vf.pdf
- _____. s.f. *El Programa Empleos Verdes de la OIT*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_432895.pdf
- PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente). 2010. *El ABC del CPS: Aclarando conceptos sobre el consumo y la producción sostenibles*. https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/10yfp-abc_of_scp-es.pdf
- _____. 2015. *Perú crecimiento verde: análisis de la economía peruana*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_792135.pdf
- _____. 2019. «El mundo debe reducir las emisiones 7,6 % anual en la próxima década para lograr objetivo de 1,5 °C». Ginebra: ONU Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/el-mundo-debe-reducir-las-emisiones-76-anual-en-la>



Mi
Negocio
Verde