



**FOSTER
SOCIAL
INCLUSION**

Emprendimiento Femenino para la Inclusión Social

Módulo Formativo

por M&M Profuture Training, S.L.



"Foster Social Inclusion: volunteering, social entrepreneurship and art for social inclusion"

Project 2019-1-PL01-KA204-065375

1. DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO FORMATIVO

Emprendimiento femenino: empoderamiento femenino y liderazgo

Este módulo formativo de emprendimiento femenino ha sido desarrollado para mejorar las capacidades y el desempeño de las mujeres con el objetivo de convertirse en emprendedoras exitosas. Así pues, el propósito de este módulo es desarrollar las competencias empresariales y las habilidades sociales relacionadas.

Público objetivo específico:

Mujeres desempleadas en riesgo de exclusión social y/o trabajadores implicados en la materialización del proyecto empresarial.

Principal objetivo:

El objetivo del curso es mejorar las oportunidades económicas para las mujeres que emprenden, formalizan o hacen crecer sus negocios. En otras palabras: formar mejores mujeres emprendedoras, con más fuerza y más seguridad en ellas mismas. Queremos inspirar a mujeres para desbloquear su potencial. Consideramos esto obligatorio si hemos de abordar la brecha de género en el mercado de los negocios mientras, al mismo tiempo, hemos de ser innovadores. La fuerza para nuevos negocios femeninos puede verse aminorada sin el apoyo correcto, ya que el mercado laboral está todavía dominado por los hombres. Así que queremos empoderar estas nuevas mujeres emprendedoras.

Objetivos específicos:

- Hacer conscientes a las mujeres sobre el emprendimiento como una alternativa de autoempleo.
- Ayudar a las participantes a aprender y practicar con herramientas útiles para desarrollar sus competencias y habilidades empresariales.
- Apoyar a nuestras participantes (nuevas mujeres emprendedoras) para que autoidentifiquen sus fortalezas, recursos personales y oportunidades a fin de asegurar la implementación de sus proyectos.
- Proporcionar herramientas y recursos para estimular el emprendimiento femenino.

- Utilizar la técnica del filtrado de ideas para seleccionar la idea de proyecto.
- Aplicar técnicas de creatividad para desarrollar los conceptos de los proyectos de las participantes.
- Ofrecer herramientas psicosociales para afrontar los obstáculos específicos que pueden encontrarse debido a la brecha de género.
- Pasar tiempo agradable y significativo intercambiando ideas y experiencias con las demás participantes.
- Incentivar el trabajo en equipo e inspirar a las participantes para desarrollar sus habilidades sociales.
- Aprender e inspirarse escuchado e interactuando con formadores expertos invitados.

Las sesiones combinarán clases magistrales de expertos con actividades transformacionales con el objetivo de desbloquear el potencial de las participantes. Desarrollando sus habilidades empresariales, las participantes transformarán sus debilidades en fortalezas y serán capaces de aprovechar las oportunidades que puedan surgir. Durante los diferentes talleres, se presentarán a las participantes historias exitosas de experiencias empresariales protagonizadas por mujeres como fuente de inspiración.

En el programa de sesiones, las cuatro sesiones formativas empiezan con una clase magistral que tiene un valor introductorio al clarificar conceptos clave y el alcance práctico de los aspectos teóricos asociados al lanzamiento de un negocio propio. Además, cada clase magistral cubre los contenidos indicados en la descripción de los módulos (véase abajo).



Image source: CC Commons

2. ESTRUCTURA FORMATIVA Y CONTENIDOS:

La formación consta de seis módulos que serán impartido en cuatro sesiones estructuradas en una secuencia de cuatro fases (véase abajo). El módulo 6 (Experiencias de mujeres emprendedoras) es un módulo transversal que se impartirá en las cuatro sesiones. En el programa de sesiones (véase Sección 3), las cuatro sesiones formativas empiezan con una clase magistral de un experto. Tales clases magistrales tendrán un valor introductorio para el resto de las sesiones, clarificando aspectos clave y el alcance práctico de los aspectos teóricos asociados al lanzamiento de un negocio propio desde el punto de vista de nuevas mujeres emprendedoras. Cada clase magistral cubre los contenidos especificados en la descripción de los módulos, organizados siguiendo una organización de cuatro fases de los contenidos de los módulos. Cada organización puede considerar las clases magistrales una característica opcional según el perfil de las participantes y su familiaridad con los temas tratados. Consideramos necesaria esta sesión introductoria para las participantes con poco conocimiento sobre el mundo empresarial a fin de clarificar conceptos básicos. Para participantes más familiarizadas con el mundo empresarial puede ser un incentivo recibir consejos y orientación en primera persona y de mano de expertas.

Los Módulos y sus conceptos clave:

1. Conociéndose a una misma: explorando tus talentos y convirtiéndote en una mujer emprendedora exitosa:

- Identidad actual: ¿quién soy? ¿cuáles son mis cualidades? ¿qué valor añadido ofrezco? ¿cuál es mi cualidad más valiosa?
- Identidad deseada: ¿quién quiero ser?
- Plan de acción: ¿qué voy a hacer para llegar donde quiero estar?

2. Igualdad de género:

- Igualdad de oportunidades.
- Empoderamiento femenino y economía social.
- Género y el mercado laboral.
- Emprendimiento femenino: creencias y paradigmas.
- Mujeres emprendedoras en el contexto local.

3. Emprendimiento: nociones clave sobre el emprendimiento:

- Los primeros pasos: ideas y oportunidades de negocio.
- Herramientas para definir la oportunidad: metodologías para el desarrollo de ideas de negocio:
 - Oportunidad de negocio.
 - Análisis del entorno / Análisis DAFO
 - Modelo de negocio.
 - Estrategia de marca.
 - Desarrollo de la idea y planificación del proyecto.
- Plan de viabilidad.

4. Cinco medidas de emprendimiento 360°:

- Marca personal.
- Mercado objetivo y competencia.
- Plan de comunicación y marketing.
- Procedimientos financieros y legales.
- Negociación e inteligencia estratégica.

5. Es todo sobre ti:

- Tu estilo creativo.
- Cómo te presentas.
- Cómo lidias con el fracaso.
- Presentaciones en público y comunicación.
- Gestión de equipos humanos y resolución de conflictos.

6. Experiencias de mujeres con espíritu emprendedor:

- Alianzas estratégicas y redes de contacto femeninas.
- Buenas prácticas locales que apoyan el emprendimiento femenino.
- Historias internacionales de éxito.
- Estilo femenino de negocio.

Efectos esperados en las participantes:

- Mejorar la autoestima y la automotivación.
- Mejorar la conciencia de género en la práctica profesional.
- Experiencia de aprendizaje directa sobre la creación de un plan de negocio.
- Reforzar las habilidades empresariales y los perfiles profesionales.
- Desarrollar las habilidades de trabajo en equipo y de colaboración, el análisis y gestión de nuevas informaciones, la resolución de problemas, las técnicas organizacionales y el pensamiento crítico.
- Mejorar las habilidades empresariales.

3. FASES DE LOS TALLERES, DURACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MÓDULOS:

Fase I / Fase preparatoria e introducción:

La sesión durará 3 horas.

Módulos implicados: 1, 2, 6

Fase II / Diseño de tu idea de negocio:

Cada taller durará 3 horas.

Módulos implicados: 3, 6

Fase III / Presentación de tu idea de negocio/resultados

El taller durará 3 horas.

Módulos implicados: 4, 6

Fase IV / Creatividad, comunicación y evaluación final

El taller durará 3 horas.

Módulos implicados: 5, 6

Fase I / Fase preparatoria e introducción:

Descripción de la sesión:

1. **Clase magistral** con expertos con ronda final de preguntas y respuestas. Los módulos implicados son: 1, 2 y 6.
2. **Rompehielos** introductorios.
3. **“Cartas de identidad actual”**: las participantes escogen cartas de una baraja. Cada carta muestra una breve historia de una mujer emprendedora. Cada participante la lee y después comparte con una compañera cómo ella misma es diferente o similar a esa emprendedora. Después, cada participante comparte con todo el grupo lo que la compañera le ha descrito.
4. **“Quién quiero llegar a ser”**: se guía a las participantes con una breve visualización sobre el tipo de profesionales que ellas quieren llegar a ser y el tipo de negocio que quieren tener. Después cada una tendrá una pizarra blanca tamaño A3 en el otro lado de la sala y tendrán que ir y dibujar lo que han visto en la visualización. Después de esto, se les dará a todas las participantes un bloque de post-it e irán por la sala pegando notas en todos los trabajos, escribiendo un máximo de dos palabras por nota, indicando comentarios positivos sobre lo que cada imagen les hace sentir. Finalmente, habrá una discusión abierta sobre la experiencia.
5. **Autopreparación (¿qué voy a hacer para llegar hasta ahí?)**: a cada participante se le dará un montón de hojas A4 y se les posicionará inicialmente a un lado de la sala y acabarán conectadas con el dibujo A3. Cada participante escribirá en cada una de sus hojas A4 una cosa que necesitará para llegar hasta su objetivo personal del A3. Cada participante presentará su propia línea de preparación al resto del grupo.
6. **Lluvia de ideas (impacto de la desigualdad de género)**: se discutirá cómo la desigualdad de género puede dificultar el progreso personal esperado. Entonces el facilitador proporcionará datos objetivos (quizás se puedan presentar con una presentación en PowerPoint mostrando los datos nacionales/regionales/locales de la brecha de género). El formador incentivará una lluvia de ideas sobre qué soluciones vienen a la mente de las participantes para descartar el

efecto de la brecha de género en las nuevas emprendedoras.

7. **Visualización de un vídeo (historias de éxito de mujeres emprendedoras):** se visualizarán y discutirán algunos vídeos mostrando breves historias de éxito de mujeres... ¿qué hicieron para tener éxito?
8. **Evaluación final de la sesión (ejercicio preparatorio para facilitar una breve evaluación de la sesión):** un ejercicio basado en el movimiento facilitará la evaluación final de cada participante sobre cómo se ha sentido durante la sesión.

Fase II / Diseño de tu idea de negocio:

Descripción de la sesión:

1. **Clase magistral** con expertos con ronda final de preguntas y respuestas. Los módulos implicados son: 3 y 6.
2. **Ejercicios de preparación:** utilizar ligeros contactos corporales para desafiarse unas a las otras mientras se comparten experiencias personales por turnos.
3. **Ronda rápida para resumir la sesión anterior.** El formador introduce el objetivo y el programa del día.
4. **Análisis DAFO:** en grupos de 3 participantes, cada participante compartirá su idea de negocio/proyecto/start-up en conexión con el entorno existente con el que tendrá que lidiar. El trío generará de manera cooperativa un DAFO para cada idea de negocio. Todos los grupos hacen lo mismo y al final se harán todas las presentaciones. La retroalimentación del grupo grande finalizará el proceso.
5. **Modelo de negocio CANVAS:** en primer lugar, cada participante rellena de manera individual una plantilla de negocio CANVAS en blanco. Después las participantes se aconsejan entre ellas por parejas. El formador irá dando vueltas para orientarlas. Al final, todas las plantillas CANVAS se colgarán en las paredes para que todo el mundo pueda verlas o, como alternativa, las participantes pueden hacer presentaciones individuales con el uso del aplausómetro.
6. **El mercado estratégico de la marca:** las participantes reciben una

descripción de una estrategia de marca de una empresa liderada por una mujer que está funcionando bien. Cada pareja presenta su estrategia de marca con el objetivo de convencer a las demás de que es la mejor. Se vota y premia por categorías (“a la más creativa”, “la más atrevida”, “la más alocada”, “la más solidaria”...).

7. **Introducción colectiva sobre lo que es un plan de viabilidad:** todas cooperan en el grupo para definir lo que es un plan de viabilidad. Una vez se tienen todos los elementos, se reflexiona sobre cómo pueden conseguir uno de ellos de la mejor manera posible. ¿Alguna tiene algún elemento listo? ¿Quién les ha ayudado? ¿Quién puede ayudar? ¿Cómo? ¿Cuál es el papel de las incubadoras de negocio?
8. **Evaluación final de la sesión (ejercicio preparatorio para facilitar una breve evaluación de la sesión):** un ejercicio basado en el movimiento facilitará la evaluación final de cada participante sobre cómo se ha sentido durante la sesión.

Fase III / Presentación de tu idea de negocio / resultados:

Descripción de la sesión:

1. **Clase magistral** con expertos con ronda final de preguntas y respuestas. Los módulos implicados son: 4 y 6.
2. **Ejercicios de preparación:** utilizar ligeros contactos corporales para desafiarse unas a las otras mientras se comparten experiencias personales por turnos.
3. **Ronda rápida para resumir la sesión anterior.** El formador introduce el objetivo y el programa del día.
4. **Introducción al emprendimiento 360 grados:** se presentará el concepto de Emprendimiento 360 grados mediante videos y/o material impreso. Se hará con todo el grupo una ronda abierta de retroalimentación y discusiones para ver qué puede aportar este enfoque al plan de viabilidad de empresa de cada una.
5. **Sketches rápidos:** introducción gamificada a las presentaciones orales y al lenguaje corporal: se distribuyen cartas con ciertos tipos de personajes que tienen que decir algo a otra persona (las situaciones pueden ser divertidísimas o serias). Se darán apuntes sobre la corrección en el lenguaje corporal y tono de voz.
6. **Presentaciones de negocios:** las participantes empiezan a preparar

sus presentaciones individualmente sobre su propia idea de negocio (que ya esté en marcha o en proceso de arrancar) delante de todo el grupo. El formador actuará como un consejero individual.

7. **Introducción a la innovación y al estilo individual:** trabajo artístico para determinar los intereses de estilo de cada una / o juegos psicológicos simples de testeo para determinar las diferencias individuales que pueden afectar a las ideas individuales de negocio.
8. **Evaluación final de la sesión (ejercicio preparatorio para facilitar una breve evaluación de la sesión):** un ejercicio basado en el movimiento facilitará la evaluación final de cada participante sobre cómo se ha sentido durante la sesión.

Fase IV / Creatividad, comunicación y evaluación final:

Descripción de la sesión:

1. **Clase magistral** con expertos con ronda final de preguntas y respuestas. Los módulos implicados son: 5 y 6.
2. **Ejercicios de preparación:** utilizar contacto corporal para cooperar y desafiar al grupo para conseguir/inventar soluciones para los problemas compartidos.
3. **Ronda rápida para resumir la sesión anterior.** El formador introduce el objetivo y el programa del día con énfasis en la creatividad, la innovación y la resolución de problemas.
4. **Victoria y derrota compartidas:** cada miembro del grupo es desafiada a ponerse en el centro y describir una victoria y una derrota que haya experimentado. El grupo anima y aplaude después de cada presentación.
5. **Estrategias cooperativas de resolución de problemas:** se da al equipo un problema y todas las participantes deben cooperar para solucionarlo. Se da un rol a cada participante y ellas han de cumplirlo dentro del grupo (estilo de los Seis sombreros de De Bono). Al final, el formador discutirá sobre la correcta gestión de la diversidad como recurso.
6. **Lluvia de ideas grupal para resolver un problema de una mujer emprendedora:** puede ser el problema de una de las participantes o un escenario de un caso real. Las participantes probarán y proporcionarán tantos puntos de vista como puedan para resolver el problema. El formador discutirá brevemente sobre el liderazgo compartido.

7. **Carrusel de posters para resumir el taller:** “¿Cómo ha contribuido el taller para mi práctica profesional?”. En pequeños grupos de 4 o 5 personas, las participantes responderán a esta pregunta con una lista de ítems en cada poster, que será después comentado por el resto de grupos en tres secuencias cortas de dos minutos. Mientras tanto, los posters irán rotando de equipo en equipo hasta que lleguen a su mesa original. Se sacarán las conclusiones con todo el grupo grande.
8. **Baile ritual de clausura:** cada una de las participantes realiza un baile de despedida siguiendo un estilo de pasarela de ritual.

Post evaluación - 1 mes después (Sesión de orientación y tutoría)

La evaluación de coaching y mentoring es una forma sistemática de determinar el resultado y el mérito de una formación efectiva.

Para gestionar las posibles desviaciones es importante controlar y evaluar el proceso de aprendizaje. Esto ayuda a determinar fácilmente si se requieren acciones de adaptación y orientación adicional.

Con esta sesión haremos lo siguiente:

- Examinar la evidencia sobre si nuestro aprendizaje ha sido efectivo
- Aclarar cualquier duda o pregunta relacionada con el procedimiento de aprendizaje o el conocimiento adquirido.

Responda preguntas como:

- ¿Qué tan bien está el participante? (rendimiento, acción, implementación)
- ¿Estamos haciendo las cosas / pasos correctos? (cualquier desviación, obstáculo, algo que no funciona como se esperaba)
- ¿Qué impacto tiene el curso? (la participante verá su progreso y obtendrá una imagen clara del proceso)

Podemos comenzar con una entrevista:

Resultados individuales:

¿Puedo comenzar haciendo algunas preguntas sobre sus resultados personales?

Primero:

1. ¿Qué elementos del programa hasta ahora han sido más útiles para usted personalmente?

- ¿De qué manera fue útil?
- ¿Qué aprendiste? ¿Explorar conocimientos sobre emprendimiento, pensamiento estratégico, aprendizaje personal sobre uno mismo?
- ¿Qué impacto tuvo este aprendizaje en usted? es decir, ¿qué haces ahora de manera diferente? Explore el cambio de comportamiento

2. ¿Puede darme un ejemplo de cómo está haciendo las cosas de manera diferente?

- ¿Qué hiciste?
- ¿Cómo reaccionaron los demás?
- ¿Cómo fue esto diferente de sus reacciones anteriores?

3. ¿Qué elementos del programa le han sido menos útiles?

- ¿Por qué?
- ¿Qué se puede cambiar en el programa para que sea más valioso para usted?

4. Si tuviera que pedirle que resumiera, ¿cuál diría que ha sido su mayor logro personal hasta ahora desde que ha estado en el programa?

5. ¿Puedes describir brevemente, en un par de oraciones, tus sentimientos sobre el programa en general?

- ¿Pérdida de tiempo? ¿Útil? ¿Vale la pena?

Ahora, es su turno de atender las consultas y preocupaciones de todos los que acuden a usted. Debe ofrecer un servicio que busque brindar información básica y orientación para sus ideas de negocios u otros temas, de acuerdo con sus necesidades.

4. CÓMO PLANIFICAR TU FORMACIÓN:

- Primero de todo, hay que asegurar que se tiene un conocimiento de fondo sobre las participantes: ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus perfiles y necesidades profesionales / educativas? Debe tenerse en cuenta la

edad, el género y otra información de fondo individual necesaria (idioma, movilidad o diversidad de percepción, necesidades dietéticas, etc.). Pregunta a las participantes cuáles son sus expectativas sobre la capacitación. Averiguar qué esperan de ti, te dirá en qué aspectos debe hacerse mayor énfasis. Es necesario aclarar cuál es la demanda del grupo. Para esta capacitación específica, un enfoque orientado al género, la sensibilidad y la capacidad de razonamiento son cualidades imprescindibles para el capacitador.

- Defina un conjunto de tres a cuatro competencias principales a mejorar (categorías más amplias relacionadas con el "cómo" y, a menudo, nombradas por un sustantivo; IE: "empatía", "escucha activa", "proactividad"...) a las que apunta la capacitación.
- Las actividades específicas que ofrecerá en cada sesión deben estar conectadas a las habilidades enumeradas y practicadas mediante el modelado paso a paso, el juego de roles, actividades de pensamiento crítico, ejercicios grupales de resolución de problemas cooperativos y el fomento de la autoobservación de los participantes.
-Recomendamos que su plan de capacitación esté orientado a tareas y se base en el aprendizaje práctico. Las capacitaciones significativas implican un diseño que reproduzca actividades / situaciones lo más cercanas posible a las que los participantes encontrarán en la realidad. Pasar por esto no solo hará que el alumnado sea más competentes, sino que también desencadenará una competencia autopercebida sobre sus capacidades profesionales y, por lo tanto, los empoderará.
- Planifica trabajo en grupos, pequeños grupos y actividades individuales que se llevarán a cabo en cada sesión. Ten en cuenta el modelo de inteligencia múltiple de Howard Gardner para atender a cada tipo de aprendiz, y planifica una diversidad de apoyos, formaciones de grupo y actividades. Asegura el movimiento físico; Es conveniente para todos, pero específicamente para que los hombres se mantengan comprometidos y motivados.

4. ¿CÓMO DEBERÍA SER LA ACTITUD DEL FORMADOR?

- El facilitador ha de ser un **guía de gestión de inteligencia emocional con fuerte conciencia de género**: cualquier entrenador que dirija un grupo es básicamente una guía de gestión de inteligencia emocional. Las reacciones de los alumnos y las experiencias individuales acelerarán y ralentizarán la formación a veces. El rol del capacitador es demostrar que todas las experiencias compartidas por los participantes durante la formación son válidas. El facilitador debe invertir en ampliar la conciencia, el bienestar y la eficiencia del grupo.

- **Líder inspirador**: las cualidades de liderazgo de la o del capacitador deben servir para el propósito de desarrollar las capacidades de liderazgo propias del alumnado. Las habilidades de liderazgo compartido deben ser promovidas activamente. La capacitación debe tener como uno de sus objetivos preparar a las participantes para que sean competentes en entornos de liderazgo compartido y puedan cooperar en redes profesionalmente diversas.

- **Modelo a seguir de “aprender a aprender” para el grupo**: las y los capacitadores siempre deben estar dispuestas y dispuestos a convertirse en aprendices en cualquier momento para mejorar profesionalmente. El entusiasmo por participar en actividades de aprendizaje continuo es algo que debe fomentarse y que debe pertenecer a la promoción de la curiosidad y el pensamiento crítico. Los capacitadores deben incorporar todo esto al hacerles saber a los alumnos que ellos mismos se someten a otras capacitaciones y que están listos y dispuestos a aprender de ellos. Los formadores deben dejar claro que el aprendizaje es una experiencia bidireccional.

- Responsable del **bienestar de todos los involucrados**: el formador debe garantizar que, dentro de lo posible, la capacitación está diseñada de manera que no se ponga en peligro el bienestar general de las personas participantes (y del propio facilitador). Esto implicará garantizar los descansos necesarios, la disponibilidad de agua potable / tentempiés, ajustes cómodos (lugares con luz, lugares para sentarse...), no sobrecargar el programa de capacitación, etc. Los y las participantes deben sentirse incluidos, escuchados y observados. Todos los miembros del grupo deben sentir que su estilo personal único de expresión, valores y diversidad individual (género, edad, idioma, origen étnico, estilo de aprendizaje...) son respetados e incluidos. Y recuerde: planificar mucho para hacer en poco tiempo no es tan

productivo como hacer menos y en profundidad; ¡MENOS ES MÁS!

5. CONSEJOS GENERALES PARA LAS ACTIVIDADES DE CARA A CARA

INICIO DE LA SESIÓN

Comience la sesión recapitulando la última sesión y resumiendo brevemente lo que se discutirá hoy. Pregunte a los miembros sobre cualquier duda o pregunta relacionada con la sesión anterior.

CIERRE DE LA SESIÓN

Finalice la sesión explicando los elementos clave de la sesión. Pase un poco de tiempo discutiendo esto con el grupo si no está claro, proporcione ejemplos si es necesario.

En la primera sesión, use aproximadamente de 15 a 20 minutos para el cierre, ya que todos necesitarán un poco de ánimo para hablar y repita en el resto de sesiones.

Recuerde hacer lo siguiente:

- Felicite a todos por completar la primera sesión.
- Haga una ronda con el grupo y pídale a todos que hagan una breve declaración de sus sentimientos sobre la primera sesión. Repita en el resto de sesiones.
- Presentar la hoja de evaluación; explique por qué es importante tener un sistema de evaluación.

Puede repetir las actividades de “Inicio de la sesión” y “Cierre de la sesión” para cada sesión y así crear un sentido de estructura.

¡DISFRUTE DE LA FORMACIÓN!



Image source: CC Commons



Free publication

Cornellà de Llobregat, España

Marzo, 2020

Editor: M&M Profuture Training, S.L.

e-mail: info@mmprofuture.com

www.mmprofuture.com



Female Entrepreneurship for social inclusion- Training module by [M&M Profuture Training, S.L.](https://www.mmprofuture.com) is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Based on a work at <https://www.fostersocialinclusion.eu/>.



Este proyecto ha sido financiado con el soporte de la Comisión Europea. Esta publicación refleja las opiniones exclusivamente de sus autores, y la Comisión/Agencia Nacional no se responsabiliza del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.