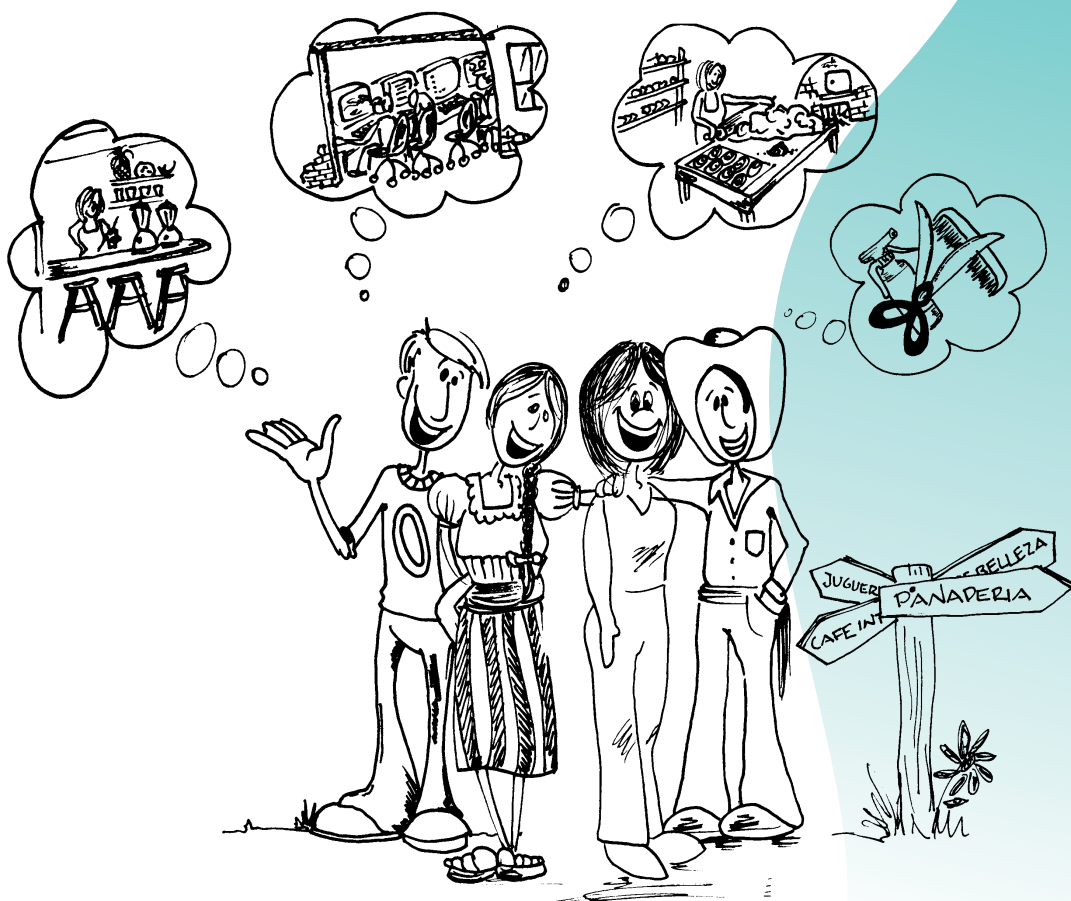


GENERACIÓN DE PROYECTOS EMPRESARIALES

MÓDULO

6

TOMA DE DECISIONES



CRÉDITOS

Propuesta técnica y metodológica:

Hans Auer (PROGRAM, S.A.)
Mauricio Quintana (GTZ/PROMOCAP)

Mediación pedagógica, diseño y diagramación:

ASOCIACIÓN CEPSE
9a Av. 2-28, Zona 1,
Ciudad Guatemala, Guatemala C.A.
Telefax: + (502) 2238-4831
cepse@inteln.net.gt

Editado y publicado por:

Programa Promoción de la Microempresa,
Pequeña y Mediana Empresa en Guatemala.
GTZ/PROMOCAP
13 Calle 2-60, Zona 10,
Edificio Topacio Azul 5° nivel of. 502
Ciudad Guatemala, Guatemala C.A.
Tels. + (502) 2363-0308 / 2363-0688
Fax: + (502) 2363-0708
E-mail: promocap@gtzpromocap.org.gt

PROGRAM, S.A. Consultores

0 Calle "A" 0-18 Zona 10,
Quetzaltenango, Guatemala C.A.
Telefax: + (502) 7761-5919
E-mail: auer@guate.net.gt
sabinochan@inteln.net.gt

Diciembre 2006

PRESENTACIÓN

La Cooperación Técnica Alemana (GTZ), a través de su Programa "Promoción de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa en Guatemala -GTZ/PROMOCAP-", tiene como objetivo que MiPyMES y personas emprendedoras con potencial de desarrollo, en áreas geográficas seleccionadas, aumenten su competitividad tanto en el mercado de bienes y servicios, como en el laboral, contribuyendo de esta manera al proceso de paz y a la democratización del país. De manera particular, su componente Capacitación Emprendedora y Servicios Empresariales -CASE- pretende que se fortalezca la sostenibilidad de la oferta de capacitación emprendedora para jóvenes, y la oferta de servicios de desarrollo empresarial para subsectores seleccionados.

Una de las líneas clave de trabajo de dicho componente es la consolidación e institucionalización de instrumentos que permitan el aumento de la empleabilidad juvenil, contribuyendo así al establecimiento de estrategias que faciliten la exitosa inserción laboral de la juventud guatemalteca.

En tal sentido, el Manual para la Generación de Proyectos Empresariales -GPE- diseñado en forma conjunta por GTZ/PROMOCAP y la empresa consultora PROGRAM S.A., pretende que la juventud que participa en los sistemas formal y no formal de la educación guatemalteca, pueda desarrollar un proceso que le facilite pensar, proponer, diseñar y evaluar ideas que puedan convertirse en proyectos personales, particularmente de carácter empresarial y con una mayor probabilidad de éxito.

El Manual de GPE que presentamos está estructurado en forma modular y sencilla, pretendiendo que el mismo invite a quienes participan en el proceso, a concluirlo en su totalidad, poniendo en juego su creatividad, su capacidad de análisis, el trabajo en equipo y sobre todo su capacidad de tomar decisiones, contrastando sus propuestas con la realidad.

Esperamos contribuir con este material al esfuerzo que realizan en Guatemala las instituciones que tienen como objetivo "la educación para el trabajo", fortaleciendo su oferta técnica; y, de manera particular, esperamos que la juventud que es atendida por estas organizaciones sea beneficiada directamente con la iniciativa.

Sybille Thielsch
Coordinadora de Programa
GTZ/PROMOCAP

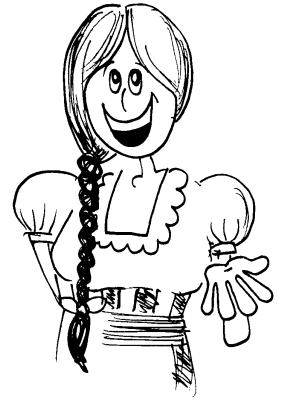


ÍNDICE

Introducción	01
Preparando la toma de decisiones	02
Decisiones técnicas (económicas)	03
Financiamiento	03
Flujo de caja	04
Estado de pérdidas y ganancias	05
Decisión personal - proyecto de vida	06
Pasos para la toma de decisiones	07
Habilidades y actitudes que debe tener un(a) empresario(a)	09
Retroalimentación	11
Anexo	
Guía de decisión técnica y personal	12
Formulario financiamiento	13
Formulario flujo de caja	14
Formulario inversión	15
Formulario ganancia - pérdida	16

INTRODUCCIÓN

Ahora que tengo tanta información sobre el mercado, la producción, los costos, ¿debo lanzarme a iniciar mi propio negocio? ¿o, por qué ahora que tengo claro lo que quiero... es mejor esperar un poco?, ¿qué hace que nuestras decisiones sean acertadas o no... y que nos decidamos por una u otra cosa?



Todos los días de nuestra vida estamos tomando decisiones: nos levantamos o no, nos bañamos o no, vamos a la escuela o no, nos ponemos esta ropa... o esta otra... en fin, no podemos dejar de hacerlo, es parte de nuestra vida. Sin embargo, a veces no es posible o no tenemos la suficiente claridad para tomar decisiones sumamente importantes para nuestra vida.

Decidir si mi proyecto empresarial será una realidad, cuándo lo será, cuándo comenzar... es una decisión importante en la vida de un joven o de una persona adulta.

Queremos apoyarte en la toma de tu decisión. Para eso, te invitamos a que nos acompañes, teniendo bajo el brazo documentos de los módulos 3, 4 y 5, así como que estés dispuesto/a a tomar una decisión.

¿¡Estás listo/a!?

PREPARANDO LA TOMA DE DECISIONES



Qué ondas, yo soy Decidido... y yo seré quien te acompañe en esta etapa. Aquí, tú debes tomar una decisión acerca de tu proyecto empresarial y para eso, me estaba recordando de algunas cosas que me imagino que ya sabes... ahora entramos en materia.

¡Ajá!, aquí iniciamos encontrando ideas importantes. Por ejemplo, ganancias y pérdidas, y también algunas preguntitas que seguramente ya te habías empezado a hacer, y si no, te las pongo sobre la mesa:

- » ¿Me veo al frente de mi negocio, produciendo, atendiendo o vendiendo, no importando las buenas y malas experiencias y enfrentándolas?
- » ¿Personalmente me realizaría, llevando a cabo esta experiencia?
- » ¿Cuento con el respaldo de mi FAMILIA, de mis PADRES?
- » ¿Realmente tendré tiempo para dedicarme a MI NEGOCIO sin dejar de ESTUDIAR?



Decisión técnica (Económica)

Estos cuadros te ayudarán a llevar un control de todos tus ingresos y egresos de las posibilidades de financiamiento para tu empresa, así que, mucho ojo.



Resultados Ganancia - Perdida
Nombre del proyecto El Juguito Feliz Fecha 20/01/06

Rubro	Por unidad	420 jugos por mes
INGRESOS		
Jugo (420 jugos al mes)	Q6.50	Q2,730.00
Suma de ingresos	Q6.50	Q2,730.00
EGRESOS		
Costos variables	Q3.50	Q1,470.00
Costos fijos	Q2.86	Q1,201.20
Suma de egresos	Q6.36	Q2,671.20
Ganancias / Pérdidas	Q0.14	Q58.80

Conocer las ganancias es muy importante, es decir, estar alerta para que no hayan pérdidas.

Financiamiento

Nombre del proyecto El Juguito Feliz Fecha 20/01/06

Financiamiento	A. Indispensable
Capital propio	Q1,000.00
Préstamo familiar	Q2,500.00
Préstamo a bancos	—
Cooperativas / ONG's	—
Total financiamiento	Q3,500.00

Con este dinero, podré financiar mi equipo para la "juguería" (licuadora, refrigeradora) y me ayudará en los primeros meses con mis gastos.

Para hacer un flujo de efectivo, debes preguntarte...

FLUJO DE CAJA

Nombre del proyecto El Juguito Feliz Fecha 20/01/06

Rubro	1er. mes	2o. mes
Saldo mes anterior		Q708.80
INGRESOS		
Financiamiento	Q3,500.00	
Venta de los jugos	Q2,730.00	Q2,730.00
Suma ingresos	Q6,230.00	Q3,438.80
EGRESOS		
Compra equipo (inversión)	Q2,850.00	
Costos fijos	Q1,201.20	Q1,201.20
Costos variables	Q1,470.00	Q1,470.00
Suma egresos	Q5,521.20	Q2,671.20
Saldo mes (saldo mes anterior + suma ingresos - suma egresos)	Q708.80	Q767.60

¿Con qué efectivo cuento al iniciar mi período de trabajo o producción y venta? Anótalo así, como en la hoja que te muestro.



¿Cuánto dinero ingresó por las ventas que realicé al contado?

¿Me prestaron algún dinero, amigos, familiares o un banco? ¿Cuánto? Anótalo.

LUEGO PREGÚNTATE Y ANOTA:

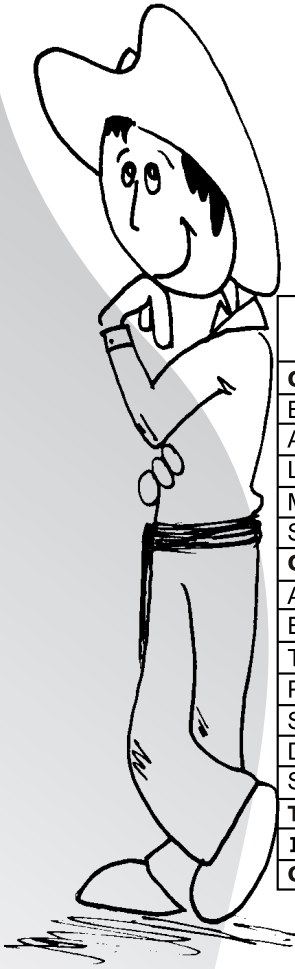
¿Cuánto voy a gastar en herramientas, maquinaria, equipo, materia prima (costos fijos, costos variables)?

RESTA TUS EGRESOS DE TUS INGRESOS y obtendrás... el saldo disponible para iniciar el otro mes, sólo si es positivo. De lo contrario, tendrías que conseguir o prestar para el próximo mes que vas a trabajar.



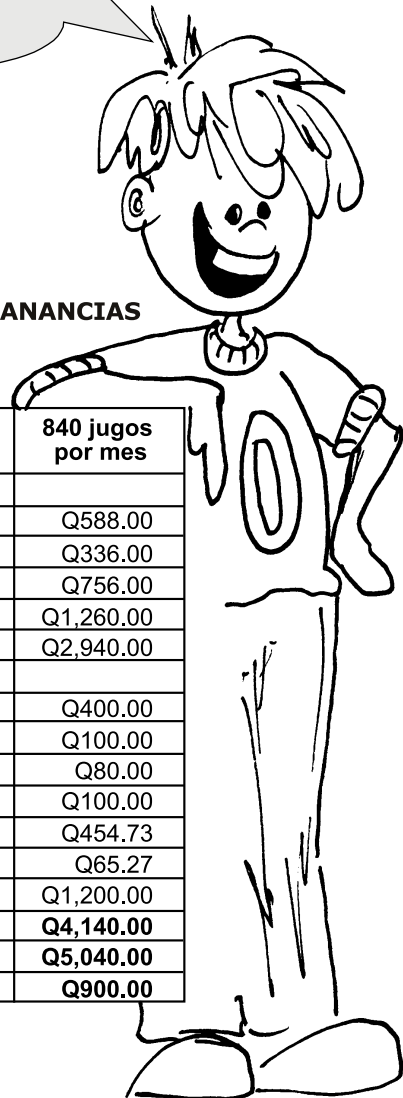
En el siguiente cuadro, encontrarás una pequeña muestra de cómo poder calcular tu estado de pérdidas y ganancias, lo que te ayudará bastante para saber si ganas o pierdes en tu empresa.

Y acá también te va una explicación de cómo hacerlo; es decir, qué operaciones debes realizar...



ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Rubro	420 jugos por mes	840 jugos por mes
Costos variables		
Bananos	Q294.00	Q588.00
Azúcar	Q168.00	Q336.00
Leche	Q378.00	Q756.00
Mano de obra	Q630.00	Q1,260.00
Suma	Q1,470.00	Q2,940.00
Costos fijos		
Alquiler	Q400.00	Q400.00
Energía	Q100.00	Q100.00
Teléfono	Q80.00	Q80.00
Promoción y publicidad	Q100.00	Q100.00
Sueldos fijos	Q454.73	Q454.73
Depreciación	Q65.27	Q65.27
Suma	Q1,200.00	Q1,200.00
Total costos	Q2,670.00	Q4,140.00
Ingresos	Q2,730.00	Q5,040.00
Ganancia/pérdida	Q60.00	Q900.00



Sumando todos tus costos, restando ese gran total al total de todos tus ingresos por ventas del producto o servicio que prestas, tendrás la información. Al final, obtienes tu pérdida o ganancia del desarrollo de todas tus actividades productivas y de venta.

Decisión personal

Proyecto de vida



Y seguimos con las preguntas y tú dirás, ¿por qué? Pues es muy sencillo: para que puedas poner todas las cartas sobre la mesa y ver el panorama más claro ya que esto te ayudará a tomar la decisión más adecuada.

¿QUÉ GANO ...CON ESTE NEGOCIO QUE VOY A EMPRENDER?

- » Independencia económica
- » Crear mi propio producto
- » Comercializar mis productos y los de otros
- » Endeudamientos
- » Buenas ganancias

¿Qué otras cosas gano... de manera personal?



¿QUÉ PIERDO ...CON ESTE NEGOCIO QUE VOY A EMPRENDER?

- » Tengo que trabajar a sol y a sombra.
- » Si yo no trabajo, ¿quién lo hará por mí?
- » Menos diversiones.
- » Menos tiempo libre, porque tengo que estudiar más, tengo que capacitarme.

¿Qué otras cosas pierdo... de forma personal?





Es el momento definitivo cuando tienes que decidir con firmeza, seguridad y correr el riesgo de poner o no tu empresa. Para eso, debes seguir los siguientes pasos:

Paso 1. DETERMINA LA NECESIDAD DE TOMAR UNA DECISIÓN

- ✓ Ve el punto y establece los pasos a seguir.
- ✓ Fija objetivos claros de lo que deseas.
- ✓ Cuándo lo deseas, cómo lo deseas.
- ✓ Piensa en las consecuencias que conlleva tu decisión.
- ✓ De un problema identifica lo deseado y lo real.
- ✓ Reconoce que necesitas tomar una decisión.
- ✓ Traza un recorrido entre el estado actual y lo deseado o esperado.

Paso 2. IDENTIFICA LOS CRITERIOS DE DECISIÓN

- ✓ Busca información suficiente.
- ✓ Y si deseas mejor emplearte.
- ✓ Qué tipo de negocio deseas (comercio, industria, artesanía).
- ✓ Cómo promoverás tu producto o servicio.
- ✓ Quiénes serán tus clientes.
- ✓ Quiénes serán tus proveedores.
- ✓ Qué tipo de empleo quieres.

Paso 3. VALORIZA LOS CRITERIOS

- ✓ Dale un valor a lo que elegiste de uno a diez.
- ✓ Si fuera un empleo; piensa en horario, salario, ambiente de trabajo, posibilidades de superación.

Paso 4: DESPLIEGA LAS ALTERNATIVAS

- ✓ Escribe todas las alternativas como caminos a seguir (es como una lluvia de ideas).
 - ✓ ¿En qué ocuparás tu tiempo?
- ✓ ¿Trabajarás en una empresa de un conocido?
- ✓ ¿Estudiarás y trabajarás? ✓ ¿Continuarás estudiando?

**Paso 5.
EVALÚA LAS ALTERNATIVAS**

- ✓ Observa las ventajas y desventajas que tiene cada alternativa.
- ✓ Descubre lo positivo, interesante y negativo de cada una.
- ✓ Define lo que realmente te va a servir.

**Paso 6.
SELECCIONA LA MEJOR ALTERNATIVA PARA:**

- ✓ Tomar la decisión, paso más importante.
- ✓ La decisión más factible (realista, realizable, saludable, lo que puedes hacer para ti y para tu vida).
- ✓ No dejes que otros tomen la decisión que te toca tomar.

**Paso 7.
IMPLEMENTA Y MONITOREA
LA DECISIÓN**

- ✓ Actúa y luego verifica si las cosas funcionan como lo pensaste.
- ✓ Si tuviste acierto con la decisión tomada.
- ✓ Qué consecuencias hay no previstas, y qué harás con ellas.
- ✓ Qué aprendiste de esos errores que cometiste.
- ✓ Tomaste la decisión como pudiste o como quisiste.

✓ Es mejor darte cuenta que te equivocaste al tomar una decisión, a que nunca tomes una.

✓ Qué logros obtuviste.

✓ Tomar la decisión no es el fin del proceso.

Habilidades y actitudes que debe tener un empresario

No todas las personas que quieren ser empresarias tienen las cualidades necesarias para el éxito. Grandes empresarios/as obtuvieron su éxito debido a que han sabido desarrollar muchas cualidades que no poseían. Las habilidades se pueden adquirir y las características se pueden desarrollar.



Comenta con tus amigos, familiares, empresarios y empresarias, sobre tu idea de negocios.

Conoce tus habilidades para utilizarlas bien.

El reto de empezar tu propio negocio es una oportunidad que cambiará tu vida. Más aún, no sólo cambiará tu vida, sino la de todos los que están a tu alrededor.

Conoce tus debilidades, capacítate y transfórmalas en fortalezas.

Observa a empresarias/os ¿qué hacen para tener éxito en su negocio?

Lee revistas, artículos y libros sobre habilidades y características que necesitas conocer más a fondo.

Estar dispuesto/a a dar prioridad a tu negocio, antes que a otros asuntos, que también puedan parecerle un tanto importantes.

Tus expectativas deben ser de obtener ganancias, beneficios y satisfacciones.

El éxito de cualquier negocio depende principalmente de:

1. Las características personales de la empresaria o del empresario.
2. Que cumpla la función más importante en la empresa.
3. Tiene que comprometerse de corazón, ser creativo, mantenerse motivada/o.
4. Arriesgarse con prudencia, decidir con seguridad.
5. Buscar redes de apoyo.

Lo que tienes que saber de ti y de los que te apoyarán en la empresa es lo siguiente:



- » ¿Tienes claro qué vas a hacer?
- » ¿Te gusta lo que harás?
- » ¿Cómo has pensado hacerlo?
- » ¿Conoces tus habilidades para hacer lo que hay que hacer?
- » ¿Qué cosas no puedes hacer y ver si necesitas contratar a otras personas?



Ya, a punto de despedirnos de este largo viaje dentro del mundo empresarial, ahora vas a encontrar algunas características, conocimientos y habilidades esenciales que debe poseer una empresaria o empresario.

Y no sólo para conocerlas; sino, para que evalúes tus fortalezas y debilidades respecto a estas cosas y pídele a alguien conocido que te evalúe, para estar seguro que ya estás lista/o para ser una empresaria o un empresario de éxito.

TOMAR DECISIONES Y ASUMIR RIESGOS

Asumir riesgos implica tomar decisiones. ¿Estás preparada/o para enfrentar retos y tomar decisiones adecuadas? Las decisiones que tomes afectarán tu vida y la de las personas que laboran contigo. Si tienes duda, esto se convertirá en una debilidad.

CONFIANZA EN TI MISMA/O

La confianza en ti misma/o es un elemento importante para iniciar tu empresa. Las ideas de negocios no son totalmente seguras; pero si tienes confianza en ti misma/o, y en lo que estás haciendo, éstas son tus fortalezas; tus inseguridades son debilidades.

EXPECTATIVA DE OBTENER BENEFICIOS

¿Cuáles son las razones por las que deseas iniciar tu empresa? Ser tu propio jefe, hacer tus sueños realidad, superar obstáculos, obtener beneficios económicos, todas estas posibilidades son tus fortalezas, pero si tienes dudas y miedos, éstas son tus debilidades.

Ahora que terminaste tu autoevaluación, puedes llenar este cuadro que te ayudará mucho a saber realmente tus puntos débiles y qué tendrás que hacer para superarlos.

Puntos débiles	¿Qué haré para superarlos?



SIEMPRE DEBES RECORDAR QUE LA TOMA DE DECISIONES REQUIERE DE RESPONDER PREGUNTAS COMO ÉSTAS:

¿La iniciativa satisfecerá mis requerimientos o expectativas económicas?

¿Tenemos mercado? (producto/servicio, competencia, plaza...)

¿Tengo suficientes conocimientos adecuados sobre la producción?

¿Me veo al frente desarrollando la actividad ante las buenas/malas posibles experiencias?



¿Gano o pierdo?

¿Tengo tiempo para dedicarme a la empresa y puedo continuar estudiando?

Financiamiento (inversión), ¿quién puede financiar mi PE?

¿Tengo respaldo de padres, de familia/familiares?

ANEXO

Guía de toma de decisión técnica y personal

Marca con una X en la casilla donde consideres necesario que te encuentras en cuanto a los conocimientos mencionados a continuación:

	Muy bueno/ Muy bien	Bueno/ Bien	Regular	Malo/ Mal	Muy malo/ muy mal	Observaciones
1. Técnica						
1.1 ¿Tenemos mercado (Producto/servicio, competencia, plaza...)?						
1.2 Proceso de producción (conocimientos adecuados, maquinaria y equipo necesarios, proveedores adecuados, proceso complicado o sencillo).						
1.3 Costos y factibilidad económica (gano o pierdo; costos versus precio del mercado).						
1.4 Financiamiento (inversión ¿puedo financiar mi PE?)						
2. Personal						
2.1 Respaldo de padres, de familia/familiares.						
2.2 ¿Tengo tiempo para dedicarme al PE y puedo continuar estudiando?						
2.3 ¿Me veo al frente desarrollando la actividad ante las buenas/malas posibles experiencias?						
2.4 ¿La iniciativa satisficará mis requerimientos o expectativas económicas?						

Con las respuestas anteriores, ya puedes evaluarte para tomar una buena decisión.

ANEXO

FORMULARIO FINANCIAMIENTO

	A, Indispensable		B, Segunda fase	
	en Q.	%	en Q.	%
Capital necesario				
FINANCIAMIENTO				
Capital propio				
Préstamos familiares				
Préstamos banco/ cooperativa/ ONG				
Total financiamiento				

RESULTADOS GANANCIA - PÉRDIDA

Nombre / tipo del proyecto.....Fecha.....Nombre.....

	por unidad producida	por mes
1. Ingresos		
Suma ingresos		
2. Egresos		
2.1 Costos variables		
2.2 Costos fijos		
Suma egresos		
3. Ganancia/pérdida		



Programa Promoción
de la Micro Empresa,
Pequeña Empresa y Mediana Empresa
PROMOCAP

gtz

