



FISH
FOREVER



Empresas Comunitarias

Análisis, Planificación y Ejecución

Empresas Comunitarias: Análisis, Planificación y Ejecución

Carlos Arango 2018

Rare

Rare es la organización líder en el cambio de comportamiento en materia de conservación. Rare se especializa en identificar soluciones probadas y dirigidas localmente y trabaja con socios y comunidades de todo el mundo para llevar estas soluciones a escala regional y nacional.

Fish Forever

Fish Forever es la solución liderada por la comunidad de Rare para revitalizar los hábitats marinos costeros, como arrecifes de coral, manglares y pastos marinos, proteger la biodiversidad y asegurar los medios de vida de los hogares de pescadores y sus comunidades. Utiliza un enfoque innovador para abordar la sobrepesca costera - al empoderar a las comunidades a través de derechos claros, gobernanza sólida, liderazgo local y manejo participativo - que protege el hábitat esencial de los peces y regula las actividades pesqueras.

Fotografía de portada: © George Stoye /Rare

Cita recomendada:

FishForever (2018) Community Enterprises: Analysis, Planning and Implementation. Arango, C. (Ed). Rare, Inc. Arlington, Virginia, 8 págs. *Actualizado en enero de 2021*



CONTENIDOS

OBJETIVO	1
EVALUACIÓN DE UNA EC	1
PLANIFICAR UNA EC	2
¿HAY NECESIDAD O DEMANDA DEL PRODUCTO / SERVICIO?	3
PLAN DE MERCADEO (LA SECCIÓN DE MERCADO)	3
¿TIENEN LOS INVERSIONISTAS/PROPIETARIOS EXPERIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO?	4
¿COSTO APROXIMADO DE IMPLEMENTACIÓN?	5
COSTO INICIAL DE LA PUESTA EN MARCHA DE LA EC	5
COSTO DE FUNCIONAMIENTO DE LA EC	6
¿QUÉ % DEL COSTO TOTAL ES APORTADO POR LOS INVERSIONISTAS / PROPIETARIOS?	6
HOJA DE BALANCE (TABLA 8)	6
FLUJO DE EFECTIVO PROYECCIÓN PARA 1 AÑO	7
INICIO DE LA EC	7
PROCESO Y PROCEDIMIENTOS	7
GESTIÓN FINANCIERA	8

FORMANDO EMPRESAS COMUNITARIAS (EC)

OBJETIVO

Aumentar la capacidad de los pescadores, compradores y miembros de la comunidad Fish Forever para el proceso de *evaluación, planificación y puesta en marcha* de empresas comunitarias (EC). Este módulo tiene como objetivo proporcionar a los participantes herramientas prácticas y orientación durante las fases de análisis, planificación e implementación de una EC.

EVALUACIÓN DE UNA EC

La evaluación de una EC es un proceso cuyo resultado es determinar si la empresa tiene una posibilidad razonable de ser rentable y generar rendimientos de las inversiones. La evaluación debe realizarse por adelantado y antes de que se dé cualquier otro paso hacia la planificación; La evaluación de la EC potencial determinará si es factible continuar con la fase de planificación o si el proyecto debe descartarse debido a las pocas posibilidades de que sea rentable.

Para evaluar la EC, existen una serie de preguntas que deben ser respondidas por los propietarios del proyecto y organizarse en una tabla de decisión con puntos ponderados. Los puntos se asignan de la siguiente manera:

- 5 puntos por una respuesta satisfactoria con explicación lógica.
- 3 puntos por respuesta regular que requiere mayor explicación.
- 0 puntos por una respuesta no satisfactoria que muestre falta de conocimiento o preparación.

En la tabla 1 que se muestra a continuación, multiplique los puntos por su peso porcentual y asigne un valor en la columna total, sume todos los puntos totales y utilice los siguientes criterios para determinar si la EC continuará con la etapa de planificación.

- Si el total es superior a 4, la EC debe pasar a la etapa de planificación.
- Si el total está entre 3 y 4, los propietarios / inversores de la EC deben proporcionar más explicaciones y justificaciones.
- Si el total es inferior a 3, desestime el proyecto o pida a los propietarios / inversionistas que revisen la parte inicial nuevamente.

Tabla 1			
Preguntas	Peso	Puntos	Total
¿Existe una necesidad o demanda del producto / servicio?	20%		
Sí, describa brevemente			
No, describa brevemente			
¿Existe un mercado para el producto / servicio?	20%		
Sí, describa brevemente			
No, describa brevemente			
¿Existe ya un proveedor del producto / servicio en el mercado?	10%		
Sí, describa brevemente			
No, describa brevemente			
¿ES el producto / servicio de la EC una competencia directa de los proveedores actuales?	10%		
Sí, describa brevemente			
No, describa brevemente			
¿Tienen los inversionistas / propietarios de la EC experiencia en la prestación del producto / servicio?	20%		
Sí, describa brevemente			
No, describa brevemente			
¿Cuál es el costo total aproximado de implementar la EC?	0%		
Escriba el costo aproximado a continuación y no asigne puntos.			
¿Qué porcentaje del coste total aportan los inversores / propietarios?	20%		
Proporcione una estimación aproximada en puntos porcentuales y siga las pautas para asignar puntos: De 0 a 30% asigne 0, de 31 a 70% asigne 3, de 71 a 100% asigne 5			
TOTAL			

PLANIFICAR UNA EC

Para planificar una EC, es necesario hacer un análisis de los aspectos previsibles del negocio y redactar un documento denominado plan de negocio. El resto de esta sección tiene como objetivo guiar a un futuro propietario de una EC a escribir un plan de negocios que sea útil y factible.

Un plan de negocios es un anteproyecto, la mejor analogía es el anteproyecto necesario para construir una casa. Antes de comenzar la construcción de cimientos y comprar materiales de construcción, se deben analizar, contabilizar y planificar todos los detalles posibles. También es necesario tener un diseño de la casa, saber dónde van las paredes, saber dónde se van a colocar las ventanas y las tuberías. *Se sigue el mismo proceso al planificar un negocio porque es demasiado caro y arriesgado aventurarse en él sin planificarlo.*

La primera parte del plan es escribir un resumen de la futura EC proporcionando tantos detalles como sea posible, use lo siguiente como guía.

- ☐ El proceso para fabricar / proporcionar el producto / servicio.
- ☐ El equipo necesario y las instalaciones para fabricarlo / proporcionarlo.

- ☐ La mano de obra y la gestión necesarias que se requieren para el funcionamiento de la EC.
- ☐ Experiencia de propietarios / inversores para aumentar las posibilidades de éxito.
- ☐ El costo total estimado del lanzamiento de la EC.

Para desarrollar un plan de negocios útil y procesable, profundice en las preguntas respondidas en la fase de evaluación, escriba todos los detalles para explicar completamente cada una de las secciones. Algunas de las preguntas y respuestas podrían haberse resumido en la parte anterior; sin embargo, utilice esta guía para explicar con más detalle.

¿HAY NECESIDAD O DEMANDA DEL PRODUCTO / SERVICIO?

Sin una demanda existente para el producto / servicio, la EC deberá crear la demanda para el mismo. Crear demanda es una actividad costosa y prolongada que requiere una gran campaña de publicidad y marketing para exponer a los clientes a un nuevo producto / servicio que no sabían que necesitaban o querían, las empresas con vastos recursos normalmente adoptan este enfoque.

Si no hay demanda para el producto / servicio, no desanime su idea por completo, pero tenga en cuenta que en el contexto y las comunidades en las que trabajamos, podría no ser la mejor estrategia a menos que sea algo factible con los recursos a su disposición. Ej. si no hay demanda de hielo en su comunidad, una de las razones podría ser que el mercado es solo para pescado fresco; sin embargo, si existe la oportunidad de congelar pescado para exportarlo a otros mercados, los futuros exportadores de pescado demandarán hielo.

Si la demanda del producto ya existe, describa en detalle cómo funciona el proceso y por qué es una oportunidad comercial para aumentar la oferta del producto / servicio, utilice lo siguiente para enmarcar su explicación de la demanda del producto / servicio:

- ☐ Describa la naturaleza de la demanda del producto / servicio, ¿es estacional?
- ☐ Describa por qué la demanda de este producto / servicio se mantendrá o aumentará con el tiempo.
- ☐ Describa por qué la demanda de este producto / servicio es importante para la comunidad.

PLAN DE MERCADEO (LA SECCIÓN DE MERCADO)

Un plan de mercadeo comunica que un nuevo negocio, producto o servicio está participando en el mercado y los beneficios para los clientes en términos de precio, calidad, servicio al cliente... etc. El plan de mercadeo tiene como objetivo atraer clientes al nuevo negocio utilizando diferentes canales de comunicación. Utilice las siguientes pautas para escribir la sección del plan de mercadeo del plan de negocios.

Primero describa el mercado de productos / servicios porque en ausencia de un mercado sólido y vibrante, las oportunidades para nuevos productos / servicios son limitadas, utilice lo siguiente para enmarcar la descripción:

- ☐ ¿Existe una infraestructura física para el mercado? Ej. Mercado de pescado
- ☐ ¿Es un mercado mayorista (cliente intermedio) o un mercado minorista (cliente final)?
- ☐ ¿El comprador viene a comprar o el producto / servicio se ofrece en otro lugar? Por ejemplo, ¿el comprador de hielo viene a la tienda a comprar hielo o el vendedor de hielo va al usuario de hielo donde están los botes?
- ☐ ¿Cuáles son las condiciones especiales del mercado? por ejemplo, ¿necesita una licencia para participar?
¿Está regulado?
- ☐ ¿Hay expectativas de que aumente el mercado del producto / servicio? Por ejemplo, ¿más compradores y vendedores vienen a comerciar?

Después de describir el mercado, la siguiente tarea es describir la competencia. Los competidores del mismo producto / servicio deben analizarse para comprender las oportunidades del mercado. Si el producto / servicio no tiene una ventaja sobre los competidores, las posibilidades de éxito son limitadas debido a las barreras de entrada al mercado. Haga una lista de otras empresas que brindan el producto / servicio exacto o similar que la EC tiene la intención de brindar. En la tabla 2, registre la siguiente información de otros proveedores.

Tabla 2

Nombre de la empresa	Ubicación	Precio del producto / servicio	Oportunidades para la EC	Amenazas para la EC

Utilizando la información de la tabla anterior, explique con más detalle las amenazas y oportunidades de la EC, por ejemplo, hay una empresa en la comunidad que seca pescado para la venta; sin embargo, la EC capacitará a su personal y obtendrá una certificación en mejores prácticas para el secado de pescado, lo que generará oportunidades de venta a mercados que pagarán precios más altos por él. Describa en detalle qué componentes de la EC la harán diferente y mejor que la competencia.

Para finalizar el plan de mercadeo, detalle el costo de lo siguiente: costo de hacer que su producto / servicio sea diferente de la competencia (por ejemplo, costos de licencias, capacitaciones, etc.) y el costo de comunicar a los clientes (publicidad) que un nuevo negocio está en el mercado. El costo del plan de marketing se incorporará posteriormente en el análisis financiero de la EC.

Tabla 3

Item	Duración	Costo
Licencias	1 mes	\$ 12
Capacitaciones... etc.	1 semana	\$ 15
Publicidad (impresiones, radio, redes sociales ... etc.)	2 meses	\$ 12
Otro costo - señalización		\$ 18
Costo total		\$ 57

¿TIENEN LOS INVERSIONISTAS/PROPIETARIOS EXPERIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO?

Este es uno de los aspectos más importantes para aumentar las posibilidades de éxito de la EC; si los inversionistas / propietarios de la EC no tienen la experiencia requerida, tomar en consideración que la construcción de capacidades y habilidades es una actividad costosa y prolongada. Si el proyecto aún es factible teniendo en cuenta la falta de experiencia de los propietarios, por favor escriba un plan para acelerar la adquisición de capacidades y mitigar el riesgo. Es aconsejable retrasar el inicio del proyecto hasta que el propietario / inversionistas comiencen a adquirir las habilidades.

Describa en detalle los años de experiencia de los propietarios / inversionistas con desempeño en actividades similares. De acuerdo con la experiencia de los propietarios / inversionistas, se debe presentar una proyección detallada de las ventas; expresar el pronóstico de ventas en unidades, precio unitario y el total. Utilice la siguiente plantilla como una guía, pero siéntase libre de agregar / eliminar líneas si es necesario. Tenga en cuenta las variaciones estacionales que podrían afectar las ventas del producto / servicio. Utilice la plantilla de la tabla 4. Explique las grandes variaciones, por ejemplo, mes 4 y mes 9 vs. mes 3 y mes 12.

Producto / servicio	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Producto / Servicio1												
Unidades	2	3	1	5	2	0	6	1	0	12	2	2
Precio unitario	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 1	\$ 1	2	3	0	1	2	1
Total p / s 1	\$ 4	\$ 6	\$ 2	\$ 10	\$ 2	\$ 0	\$ 12	\$ 3	\$ 0	\$ 12	\$ 4	\$ 2
Producto / Servicio2												
Unidades	4	1	0	34	2	1	4	9	4	5	6	0
Precio unitario	\$ 11	\$ 10	\$ 9	\$ 10	\$ 11	\$ 0	8	3	32	4	5	0
Total p / s 2	\$ 44	\$ 10	\$ 0	\$ 340	\$ 22	\$ 0	\$ 32	\$ 27	\$ 128	\$ 20	\$ 30	\$ 0
TOTAL	\$ 48	\$ 16	\$ 2	\$ 350	\$ 24	\$ 0	\$ 44	\$ 30	\$ 128	\$ 32	\$ 34	\$ 2

¿COSTO APROXIMADO DE IMPLEMENTACIÓN?

Divida esta sección en dos partes de la siguiente manera.

COSTO INICIAL DE LA PUESTA EN MARCHA DE LA EC

Esta sección debe incluir el costo inicial que se requiere para tener la EC lista para comenzar las operaciones; consulte la tabla 5 como ejemplo; sin embargo, siéntase libre de agregar / quitar líneas si la plantilla no se aplica a su EC.

Item	Costo unitario	Cantidad	Costo Total
Compra de equipo			
Equipo A	\$ 1	3	\$ 3
Equipo B	\$ 2	2	\$ 4
Total de equipo			\$ 7
Suministros			
Suministro A	\$	3100	\$ 300
Suministro B	\$ 1	2	\$ 2
Total de suministros			\$ 302
Mano de obra (solo mano de obra directa)			
Gerente	\$ 20	1	\$ 20
Trabajador 1	\$ 15	2	\$ 30
Trabajador 2	\$ 12	2	\$ 24
Mano de obra total			\$ 74
Alquiler (de una ubicación / equipo si es necesario)			
Alquiler / arrendamiento	\$ 12	1	\$ 12
Licencias y permisos			
Licencia A	\$ 2	1	\$ 2
Permiso B	\$ 6	1	\$ 6
Total de licencias y permisos			\$ 8
Otros costos (describir)			
otro costo 1	\$ 6	2	\$ 12
otro costo 2	\$ 9	1	\$ 9
Total otro costo			\$ 21
TOTAL COSTO INICIAL			\$ 424

COSTO DE FUNCIONAMIENTO DE LA EC

Esta sección se refiere a los costos en curso de tener la EC en funcionamiento, consulte la tabla siguiente 6 como una plantilla pero siéntase libre de agregar / quitar líneas si es necesario. Solo exprese las cantidades en totales y explique las grandes variaciones, por ejemplo, el mes 10 vs. el mes 12.

Tabla 6

Item	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Suministros	\$ 6	\$ 5	\$ 7	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 5	\$ 11	\$ 0	\$ 0	\$ 15
Mano de obra	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 18	\$ 10	\$ 12	\$ 15	\$ 15	\$ 10	\$ 0	\$ 0	\$ 10
Alquiler	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
Otro (explique)	\$ 1	\$ 0	\$ 0	\$ 2	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 0	\$ 0	\$ 1	\$ 1	\$ 1
TOTAL	\$ 24	\$ 22	\$ 24	\$ 23	\$ 15	\$ 17	\$ 20	\$ 22	\$ 23	\$ 3	\$ 3	\$ 28

¿QUÉ % DEL COSTO TOTAL ES APORTADO POR LOS INVERSIONISTAS / PROPIETARIOS?

Esta es la cantidad de efectivo o equivalente de efectivo (equipo, mano de obra) que los propietarios / inversionistas están comprometiendo para el proyecto, si es efectivo, deben proporcionar prueba (cuenta bancaria o mostrándolo) de que tienen el efectivo, si es equipo, verificar que el equipo esté en condiciones de ser utilizado. Utilice la siguiente tabla 7 como plantilla.

Tabla 7

Item	Costo total	Porcentaje
Costo inicial (de la tabla 5)	\$ 424	77%
Costo de mercadeo y publicidad (de la tabla 3)	\$ 57	10%
Capital de trabajo (dinero para mantener la EC funcionando sin ingresos durante 3 meses) de la tabla 6	\$ 70	13%
Total	\$ 551	100%
Aporte propietario / inversionista	\$ 500	91%
Explique cómo se va a financiar la diferencia	\$ 51	

Si una vez completada la tabla, los fondos comprometidos por los propietarios para financiar el proyecto no son suficientes, proporcione una explicación y comprobante de que los fondos son accesibles a través de préstamos, deudas personales o mecanismos de financiación como proveedores que extienden una línea de crédito. En caso de que no exista una explicación clara o indicación de que los fondos requeridos están disponibles y accesibles, la EC debe retrasar el inicio de las operaciones dado el riesgo de falla financiera.

Para finalizar la etapa de planeación y tener toda la información necesaria para hablar con los bancos u otras instituciones financieras para asegurar fondos para el proyecto, se deben completar las siguientes tablas (estados financieros):

HOJA DE BALANCE (TABLA 8)

Es la porción de la EC que pertenece a los propietarios / inversionistas y qué se saca de deudas / préstamos.

Tabla 8

Activos	Monto	Pasivos	Monto
Equipo (tabla 5)	\$ 7	Préstamo (familiar del banco ... etc.)	\$ 100
Inventario o suministros (tabla 5)	\$ 302		
Efectivo en caja o en el banco	\$ 100		
Otro (explique)			
Total	\$ 409	Total	\$ 100
Ganancia neta		\$ 309	

FLUJO DE EFECTIVO PROYECCIÓN PARA 1 AÑO

Use la tabla 9 para desarrollar el flujo de efectivo, explique cuándo el mes es una pérdida.

Tabla 9

Item	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Fondos iniciales (el mes 1 de la tabla 8 en efectivo, del mes 2 son los fondos finales del mes anterior)	\$100	\$124	\$118	\$96	\$423	\$432	\$415	\$439	\$447	\$552	\$581	\$612
Ventas (de la tabla de proyecciones 4)	\$48	\$16	\$2	\$350	\$24	\$0	\$44	\$30	\$128	\$32	\$34	\$2
Costo (de la tabla 6)	\$24	\$22	\$24	\$23	\$15	\$17	\$20	\$22	\$23	\$3	\$3	\$28
Utilidades (ventas - Costos)	\$24	(\$6)	(\$22)	\$327	\$9	(\$17)	\$24	\$8	\$105	\$29	\$31	(\$26)
Fondos finales (inicial + Utilidades)	\$124	\$118	\$96	\$423	\$432	\$415	\$439	\$447	\$552	\$581	\$612	\$586

INICIO DE LA EC

Una vez que las fases de evaluación y planificación concluyeron, el siguiente paso es iniciar las operaciones de la EC; asegúrese de completar los siguientes pasos antes de comenzar las operaciones:

Escriba los estatutos.

Este es uno de los documentos más importantes de la futura EC. Debe contar con todas las normas y reglamentos que regirán las relaciones de los propietarios e inversionistas con la EC; debe declarar al menos lo siguiente:

- ☐ Quién posee qué parte y cuánto de la EC según la valoración inicial (balance) de la EC
- ☐ Qué mecanismo se va a ejecutar cuando uno de los socios decida irse o vender
- ☐ Qué roles les serán asignados a cada quién.
- ☐ Mecanismo de toma de decisiones y seguimiento de las mismas.

Lo anterior es la información mínima requerida en los estatutos, pero puede escribir tanto como sea necesario siempre que sea simple y comprensible. Recuerde que los estatutos se hacen cumplir por leyes nacionales y la mayoría de los países reconocen los estatutos como un contrato entre los propietarios con mecanismos exigibles.

PROCESO Y PROCEDIMIENTOS

Al igual que los estatutos, el proceso y los procedimientos son importantes para una buena gestión de la EC. Redactar un documento detallando lo siguiente:

- ☐ Las actividades que debe realizar cada empleado de la EC en forma diaria, semanal y mensual. Ej. El asistente debe recibir hielo y almacenarlo en el congelador, registrando la cantidad que se recibió y el inventario anterior; esto debe registrarse en la hoja de inventario. El gerente debe pagar a los empleados semanalmente siempre que la hoja de tiempo del empleado ...
- ☐ El proceso de gestión de la EC debe estar por escrito. Ej. Recoger y registrar facturas y recibos, diariamente, verificar la cuenta bancaria semanalmente, cada dos semanas revisar las proyecciones para el mes para ajustar cuando sea necesario

Tener el proceso y los procedimientos escritos, es una tarea continua que se actualizará a medida que la EC avance.

GESTIÓN FINANCIERA

Para los administradores, la tarea más importante es comprobar que las proyecciones y la planificación son lo más cercano posible a los números reales y ajustar cuando las cosas no están funcionando correctamente. Tenga en cuenta que para que un proceso de gestión sea exitoso es imprescindible registrar todas las transacciones de la EC. La tarea más importante para el gerente financiero o la persona en la EC encargada de administrar las finanzas es administrar el flujo de efectivo.

- ☐ Flujo de caja
- ☐ Este es el más importante de todos los indicadores cuando se trata de la gestión financiera. Un buen gerente financiero debe anticipar grandes fluctuaciones en el flujo de caja debido a meses no rentables y / o si el dinero disponible (en el banco o en una caja) no es suficiente para cubrir la operación mensual.