

COL·LECCIÓ - FEM UNA COOPERATIVA



GUIA PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA D'UNA COOPERATIVA DE TREBALL EN EL SECTOR DEL COMERÇ ELECTRÒNIC



Cooperatives de Treball
de Catalunya



0. Introducció	01	6. Pla jurídic i fiscal	35
Descripció del sector	03	6.1. Forma jurídica i constitució	36
1. Elaboració del pla d'empresa de la cooperativa	04	6.2. Permisos i llicències	37
1.1. Presentació del projecte de cooperativa	05	6.3. Documentació oficial específica	37
1.2. Impacte social	05	6.4. Fiscalitat	37
1.3. Missió, visió i valors	06	6.5. Obligacions informatives	38
2. Qui som?	07	6.6. Obligacions comptables	38
2.1. Característiques de l'equip promotor	08	6.7. Cobertura de riscos	38
2.2. Motivació	15	Marc Jurídic	39
3. Pla de màrqueting	16	7. Pla econòmic i financer	42
3.1. Proposta d'activitat	17	7.1. Pla d'inversions i finançament a tres anys	44
3.2. Anàlisi sectorial	17	7.2. Comptes de resultats a tres anys	46
3.3. Preu	20	7.3. Pla de tresoreria a dotze mesos	48
3.4. Promoció	20	7.4. Balanç de situació a tres anys	49
3.5. Previsió de vendes	23	7.5. Sistema de cobraments i pagaments corrents	51
3.6. Canal de distribució	23	7.6. Instruments financers	51
4. Pla d'operacions i qualitat	24	8. Pla d'acció	52
5. Pla d'organització i gestió	32	8.1. Anàlisi de punts forts i febles	53
5.1. Proposta organitzativa	33	8.2. Calendari de posada en marxa	54
5.2. Gestió de les persones	33	8.3. Seguiment	54
		9. Recull de recursos	55



La Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya contribueix a la creació d'eines de suport per a l'emprenedoria cooperativa amb aquesta nova col·lecció, «**Fem una cooperativa**», per a l'elaboració del pla d'empresa d'una cooperativa de treball a qualsevol sector d'activitat. La col·lecció consta d'una guia general i sis propostes específicament adaptades per a l'emprenedoria cooperativa en sis sectors: periodisme, TIC, restauració, enginyeria, comerç electrònic i audiovisual.

Fruit de l'experiència acumulada acompanyant la creació de cooperatives, la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya és conscient de la importància que els impulsors de projectes d'emprenedoria col·lectiva elaborin un pla d'empresa específic. Definir els objectius, els recursos i les accions que cal emprendre permetrà a les futures persones sòcies establir les fortaleses i debilitats del projecte cooperatiu i, sobretot, trobar les eines necessàries per a fer-hi front.

La Guia per a l'elaboració del pla d'empresa d'una cooperativa de treball en el sector del comerç electrònic serà de gran utilitat per a tots els grups de persones emprenedores que ja han decidit crear una cooperativa de treball i es troben en el pas immediatament posterior de planificar com funcionarà l'empresa. *La Guia per a l'elaboració del pla d'empresa d'una cooperativa de treball en el sector del comerç electrònic* contribueix a la creació d'empreses cooperatives sòlides i resistents, que facin gran el cooperativisme.

Descripció del sector

Aquest document desenvolupa i adapta la *Guia per a l'elaboració del pla d'empresa d'una cooperativa* de treball per a projectes basats en el **comerç electrònic** incloent les activitats de la compravenda, el màrqueting i el subministrament de productes o serveis per mitjans electrònics, com internet i altres xarxes informàtiques.

Queden fora de l'àmbit de la guia les empreses vinculades amb altres transaccions no comercials del negoci electrònic.



ELABORACIÓ DEL PLA D'EMPRESA DE LA COOPERATIVA

Un cop la idea de la cooperativa de treball ha arrelat entre el grup de persones que la impulsareu, és essencial elaborar-ne el pla d'empresa. No us salteu aquesta etapa, ja que us permetrà identificar si el projecte respon a l'objectiu inicial i, molt especialment, les àrees en les quals us cal suport extern i quin tipus de suport requereu.

El pla d'empresa és una descripció detallada de la cooperativa que explica com es posarà en marxa, com creixerà, com funcionarà i què la farà funcionar.

A continuació us proposem un recull dels vuit punts clau que ha de contenir el pla d'empresa d'una cooperativa.

1.1 Presentació del projecte de cooperativa

Comenceu el pla d'empresa de la cooperativa amb una descripció breu de l'activitat que engegareu i la motivació que hi ha darrere el projecte. Es tracta que qualsevol persona que ho llegeixi entengui ràpidament els aspectes més rellevants del projecte cooperatiu.

1.2 Impacte social

Malgrat que algunes activitats generen un impacte social més gran que d'altres, totes les cooperatives generen valor en el seu entorn, ja sigui en grups d'interès, persones treballadores o sòcies, clients, administracions públiques, la comunitat local, etc.

Incloure l'impacte social en el pla d'empresa ajudarà a entendre millor la finalitat de la cooperativa i la necessitat a la qual respon.

Per tal de mesurar l'impacte social de les cooperatives de treball, la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya ha creat una eina específica que teniu a la vostra disposició:

ValorSocial.coop

[Per a més informació](#)

1.3 Missió, visió i valors

Totes les empreses cooperatives responen a unes motivacions i a una forma de fer i de ser que les fan diferents de la resta:

- La missió defineix la raó de ser de la cooperativa. Fa referència a allò que fa i sobretot al motiu pel qual ho fa. És essencial que sigui simple, clara, inspiradora de canvi, perdurable i fàcil de comunicar. Juntament amb els valors, conformen la identitat de l'empresa cooperativa.
- La visió defineix com serà la cooperativa i quin és el seu entorn o el problema social que resoldrà si actua de forma eficaç, d'acord amb l'objectiu institucional.
- Els valors són els principis morals i ideològics que guien l'actuació de la cooperativa. Descriuen la seva forma de treballar.

En aquest punt cal definir qui són les persones que impulsen la cooperativa i també quina relació hi ha entre elles o com treballaran plegades. Per a fer-ho, és important tenir en compte que existeixen un seguit de competències que el conjunt de persones impulsores del projecte haurien de reunir. La Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya ha recollit aquestes competències a les eines següents:

Test sobre les competències de l'emprenedoria cooperativa. Comproveu les competències i capacitats específiques per a impulsar una cooperativa a través d'un test d'autoavaluació, que us donarà les claus dels vostres punts forts i febles, així com propostes per a millorar-los.

L'emprenedoria cooperativa. Es tracta d'un recull de competències i capacitats per a l'emprenedoria cooperativa.

2.1 Característiques de l'equip promotor

Els ràpids canvis en el sector del comerç electrònic i l'entorn (i les noves tecnologies de la informació i la comunicació en general) requereixen nous perfils professionals amb les competències necessàries per a aprofitar els nous desafiaments de l'economia digital.

Aquest sector és especialment intensiu pel que fa a la competència de perfils professionals. Així doncs, es requereix una capacitat tècnica i creativa, així com habilitats empresarials per a tenir una visió prèvia de la producció, de la capacitat de comercialització i del volum de clients potencials. És molt important tenir en compte els coneixements de màrqueting i comercials dels membres de l'equip.

- a) *Vessant individual.* Descriuiu cada persona de l'equip, des de la formació fins a l'experiència professional, incloent-hi el coneixement que té del sector d'activitat en què s'ubica el projecte i, fins i tot, la participació en altres iniciatives emprenedores o socials si ho considereu rellevant.
- b) *Vessant d'equip.* Expliqueu les complementarietats entre els diversos coneixements, experiències i perfils individuals de les persones de l'equip, així com les experiències prèvies de treball, estudi o altres que hagin compartit.

La recomanació és disposar de perfils de desenvolupadors amb experiència en el comerç electrònic (si són certificats, millor).

També es recomana treballar amb un control de versions (Git o Bitbucket) i utilitzar eines específiques de gestió de projectes (Jira, Redmine, Active Collab, Teamwork, Basecamp), així com crear un lloc de desenvolupament (per a fer-hi proves).

Si el projecte és de gran magnitud i requereix un equip nombrós i qualificat, us interessarà conèixer els perfils més usuals en un projecte de comerç electrònic d'aquestes característiques, tenint en compte la dimensió inicial i futura prevista, així com l'escalabilitat del projecte que voleu desenvolupar:

- **Director/a de comerç electrònic**

És la persona responsable del comerç electrònic d'una empresa o una botiga en línia. Té la missió de dirigir aquest departament amb l'objectiu d'obtenir el millor retorn de la inversió (**ROI**) possible per al negoci. Dins de les seves competències hi ha **l'estratègia digital** de la companyia, que ha d'adaptar al tipus de comerç electrònic, al producte i al territori d'abast. També ha de dirigir diferents grups

de treball, interns i externs, relacionats amb l'entorn digital ([SEO](#), [SEM](#), contingut, xarxes socials...). Per fer-ho, ha de tenir un gran coneixement del producte o servei que ven l'empresa, una bona capacitat organitzativa i d'analítica web, habilitats comunicatives i de lideratge, i certes nocions de logística, tecnologia i màrqueting digital.

- **Gestor/a de comptes**

Juntament amb l'equip de vendes, és la persona encarregada del creixement del comerç electrònic. S'encarrega d'impulsar les vendes mitjançant el desenvolupament i la fidelització dels clients, i la identificació i creació de noves oportunitats de negoci. Entre les seves funcions destaquen: presentar propostes comercials, implementar l'estratègia tècnica de la cartera de clients, gestionar les relacions amb altres equips de vendes per a una bona implementació de les campanyes, analitzar els resultats de les d'aquestes i detectar nínxols de mercat sense explotar. Per al bon desenvolupament d'aquestes funcions, ha de ser una persona amb iniciativa, organitzada, creativa, analítica; tenir un ampli coneixement del món digital i de les estratègies en línia, i estar orientada als resultats.

- **Científic/a de dades**

És una persona especialista en dades. S'ocupa de donar sentit i significat a les dades que es recopilen dels projectes d'implantació del comerç electrònic de dades massives (*big data*) d'una empresa, recollir i analitzar aquestes dades en formats diferents i convertir-les en informació útil i rellevant per a la companyia. Aquest càrrec gestiona el coneixement en grans bases de dades distribuïdes i crea plans d'anàlisi de dades en entorns massius relacionats amb

la temàtica del comerç electrònic. A part de ser expert en comerç en línia, que és la base per a tots els perfils professionals que es desenvolupen aquí, el càrrec de científic/a de dades ha de tenir un perfil tècnic avançat, saber programació per a interactuar amb les bases de dades i tenir coneixements específics de les biblioteques d'anàlisi de dades.

- **Desenvolupador/a de l'experiència de l'usuari**

És la persona que dissenya l'experiència de les persones usuàries. Aquest perfil ha de combinar les habilitats de recerca i disseny per a comprendre les necessitats de les persones usuàries i produir conceptes, dissenys i solucions que aquests vulguin utilitzar. Això requereix una gran comprensió del comportament humà, dels motius que porten les persones a fer el que fan i de la conducta que tenen tant durant el procés de compra com abans i després d'aquest. Per això, ha d'entendre a la perfecció tant el públic objectiu de la companyia com tots els passos de l'embut de vendes. Ha de tenir habilitats i bon gust per al disseny, així com coneixements i experiència en desenvolupament web, sense oblidar les habilitats per a implantar de tests A/B i mapes d'atenció, i per a extreure conclusions de tot plegat.

- **Especialista en conversió web**

És la persona especialitzada en les conversions en línia. Concretament, es dedica a impulsar les conversions d'una pàgina web, així com a detectar i solucionar possibles problemes durant el procés de compra. Per això, ha de de conèixer molt bé l'embut de conversió del negoci, saber com funciona un comerç electrònic, tenir mentalitat i experiència analítica i ser una persona amb iniciativa per a proposar i implementar solucions.

- **Director/a d'atenció al client**

És la persona especialitzada en el servei i l'atenció al client. S'encarrega de planificar, organitzar, dirigir, administrar i avaluar l'atenció al client. És responsable de pressupostar tot allò relacionat amb els serveis al client i d'organitzar les polítiques i els procediments de l'organització. Així mateix, ha d'assegurar que tots els canals d'atenció al client funcionen correctament (provant-ne l'eficàcia), conèixer el recorregut de l'usuari i facilitar-li el procés de compra amb una assistència personalitzada, resoldre qualsevol queixa de les persones usuàries (amb mà esquerra perquè tinguin una experiència òptima) i identificar nous canals de comunicació amb la clientela. Per això, ha de tenir coneixements de les funcions del negoci i de les lleis i els reglaments aplicables a la resolució d'incidències, així com dots de lideratge i orientació a la satisfacció del consumidor.

- **Gestor/a de projectes mòbils**

És la persona encarregada de l'equip de desenvolupament d'aplicacions i plataformes mòbils. La seva feina consisteix a obtenir resultats del grup que dirigeix en el mínim temps possible i amb la mínima inversió possible. Per això, ha de tenir una gran capacitat de lideratge, establir metodologies de treball àgils (per a adaptar la forma de treball a les condicions del projecte) i tenir nocions de programació, desenvolupament web i l'entorn mòbil. A més, ha de ser un professional organitzat capaç de resoldre incidències, demandes del client i canvis que puguin presentar-se en els projectes. Com que és la cara visible davant els clients finals, ha de tenir empatia i ser un bon nexa entre els membres de l'equip perquè la feina es dugui a terme amb fluïdesa.

- **Equip de programació i disseny**

Aquest equip, format per persones amb habilitats tècniques web, s'encarrega de la construcció de l'estructura de la web *backend*, així com del disseny, la usabilitat i el llenguatge CSS de la interfície del web. Malgrat que no és necessari un programador per a crear un lloc web, sí que es fa imprescindible quan es requereixen processos complexos per tal que el lloc web funcioni adequadament. Per fer-ho, utilitza HTML, CSS, JavaScript, bases de dades i diversos llenguatges de programació (PHP, Java, Ruby, etc.). D'altra banda, el dissenyador s'encarrega de la part visual i estètica del lloc, de manera que aquest sigui adaptable a qualsevol dispositiu i que l'experiència de l'usuari sigui immillorable. Per realitzar aquesta feina fa servir, sobretot, HTML, CSS i JavaScript.

- **Analista web**

És la persona responsable de l'analítica del web. La seva tasca consisteix a donar sentit i significat a les dades recopilades mitjançant diferents eines de mesurament en línia i, a partir d'aquestes, formular recomanacions estratègiques a les parts involucrades amb la finalitat d'incrementar les vendes del comerç electrònic. S'encarrega, d'una banda, d'elaborar, desenvolupar i mantenir les tècniques de mesurament i, d'altra banda, d'optimitzar els canals i les plataformes pels quals accedeixen els clients a la botiga en línia. L'analista web ha de tenir un perfil tècnic i tecnològic amb coneixements de màrqueting i d'estratègia de negoci, així com una gran capacitat analítica i comunicativa a l'hora d'informar sobre els resultats del mesurament.

- **Director/a de màrqueting digital i perfils professionals relacionats**
És la persona responsable del màrqueting digital. S'encarrega de crear, definir, implementar i executar el pla de màrqueting de la companyia, així com de proporcionar un informe dels principals indicadors del rendiment (KPI) del seu departament. Les seves funcions són: controlar l'estratègia de màrqueting global i el pressupost d'aquesta, gestionar la construcció de la marca en línia de l'empresa i realitzar el *benchmarking* sobre les tècniques de la competència. Per fer-ho, ha de comprendre els conceptes del màrqueting actual, estar al dia de les novetats del sector i tenir experiència en la implementació de diferents tipus de campanyes (màrqueting per correu electrònic, xarxes socials, SEO, PPC, afiliació...). Es relacionen amb aquest càrrec diversos perfils professionals, com l'especialista en xarxes socials o màrqueting d'entrada, el gestor de continguts, l'especialista en contingut de marca i el redactor publicitari, entre d'altres.

Es tracta d'un sector molt competitiu, és a dir, que la cooperativa ha de competir amb un mercat intensiu pel que fa a la competència de perfils professionals. Així doncs, cal que expliqueu en aquest apartat com penseu abordar aquest repte.

- c) *Vessant de xarxa*. Oferiu informació sobre les entitats, els grups i les persones que donen o donaran un suport rellevant a la iniciativa, en especial, les que assumiran responsabilitats o riscos. També indiqueu, quan sigui el cas, si les persones destinatàries dels béns, els serveis o les activitats de l'empresa s'hi incorporen com a sòcies consumidores, usuàries o de serveis.

En els projectes petits i mitjans de comerç electrònic, que acostumen a invertir poc en personal propi, és molt habitual la subcontractació dels serveis necessaris per al bon desplegament del negoci. Per exemple, es poden contractar serveis de tecnologia o de màrqueting a col·laboradors experts (agències especialitzades, etc).

- d) *Altres*: Podeu afegir-hi les informacions que considereu necessàries per a copsar les potencialitats del grup promotor.

2.2 Motivació

- a) *Personal*. Expliqueu les raons que us han portat a implicar-vos en el projecte (inquietuds, situació d'atur, treball per compte propi, valors, transformació social...).
- b) *De xarxa*. Expliqueu les principals motivacions de les entitats, els grups i les persones que donen o donaran suport a l'empresa cooperativa.



PLA DE MÀRQUETING

Expliqueu com fareu arribar al públic objectiu els beneficis i avantatges dels productes o els serveis de la cooperativa. Teniu a la vostra disposició una eina específica elaborada per la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya.

Guia per a l'elaboració del pla de màrqueting d'una cooperativa

3.1 Proposta d'activitat

- a) *Objecte social.* Descriviu la finalitat de la cooperativa i detalleu els productes, els serveis o les activitats en què es concreta.
En aquest apartat és important que feu una descripció del diferencial en funció de si ofereix productes físics, virtuals o serveis. També heu d'indicar si es tracta d'un negoci basat en el B2B, el B2C o una altra.
- b) *Necessitats.* Concreteu les necessitats a les quals doneu resposta mitjançant l'activitat proposada.

3.2 Anàlisi sectorial

- a) *Públic destinatari.* Determineu el perfil del públic al qual s'adrecen els vostres productes i serveis. Definiu les persones i entitats beneficiàries de la vostra activitat. Especifiqueu les necessitats i comportaments que tenen en relació amb el producte o servei ofert. Relacioneu el segment concret al qual us dirigiu en funció dels elements descrits en altres parts de l'anàlisi sectorial.

Decidiu si voleu adreçar-vos a un públic concret, propi o local, mitjançant una plataforma pròpia, o si preferiu sumar-vos a alguna plataforma existent per a operar des d'aquesta.

Cal que tingueu en compte una tendència clau en el comerç electrònic: les dades massives. Conèixer les persones usuàries, saber què volen, com, quan i per què serà una qüestió crucial per al negoci, de manera que treballar amb les dades serà una de les claus per a l'èxit. El futur passa per invertir en informació per conèixer els clients i les seves pautes de consum. Després, haureu d'anar a buscar-los.

- b) *Competència.* . Detalleu quines són i com són les empreses que ara mateix cobreixen les necessitats que vol satisfer la cooperativa. Hi ha empreses que fan el mateix o que ofereixen solucions alternatives? Expliqueu què les pot fer atractives per als clients potencials.
- c) *Estat del mercat.* Indiqueu les raons per les quals el sector permet l'entrada de noves opcions: demanda no coberta o coberta de manera deficient, necessitat d'innovació...
- d) *Diferenciació.* Expliqueu per què el públic destinatari potencial optarà per la vostra oferta en lloc d'altres: qualitat, preu, proximitat, expectatives, confiança, valors compartits, integració en la cooperativa, manca d'altres opcions... De quina manera actuareu per aconseguir aquesta diferenciació?
- e) *Intercooperació.* Assenyaleu si la cooperativa s'incorporarà a la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya (l'entitat que vetlla per les cooperatives de treball i els dona suport) i en altres xarxes locals o globals d'economia social, entitats de tercer nivell, entitats

sectorials o altres que puguin reforçar el projecte (mitjançant l'accés al coneixement o la visualització), completar o millorar la vostra oferta, accedir a altres mercats, proveir-vos de béns i serveis...

Hi ha associacions, entitats i clústers d'empreses que promouen la intercooperació i l'associacionisme de les empreses del sector del comerç electrònic a Catalunya, a l'Estat espanyol i a Europa. Alguns exemples d'aquestes associacions són:

- [Barcelona Tech City](#), clúster de negocis digitals i tecnològics de Barcelona.
- [Cibernàrium](#), de Barcelona Activa, de l'Ajuntament de Barcelona, que ofereix formació gratuïta en comerç electrònic.
- [Cercle Tecnològic de Catalunya](#)
- [Asociación Española de la Economía Digital](#)
- [Ecommerce Europe](#)

Altres entitats que realitzen estudis sobre l'ús de les TIC i que poden ser d'utilitat:

- [Instituto Nacional de Estadística](#)
- [Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia](#)
- [Consejo Económico y Social de España](#)

- f) *Grups d'interès*. Identifiqueu els diferents grups d'interès interns i externs de la cooperativa, així com les necessitats i expectatives que tenen.

3.3 Preu

- a) *Mètode per a fixar el preu.* Expliqueu quin és el mètode per a establir el preu del producte, el servei o l'activitat. Pot ser a partir d'un pressupost de costos fixos, variables i marges; a partir d'uns preus que estableix la pròpia persona destinatària; a partir del preu que estableix la competència, o bé una barreja dels tres mètodes.
- b) *Gamma de preus.* Concreteu l'opció de preus escollida: gamma baixa, mitjana o alta en relació amb la resta d'ofers. Expliqueu per què heu pres aquesta decisió.

3.4 Promoció

Per a un negoci de comerç electrònic, el màrqueting digital és una eina clau, ja que la plataforma necessita trànsit. Per a aconseguir-lo, podeu fer servir diferents instruments:

- el SEO
- el SEM
- les xarxes socials
- el màrqueting per correu electrònic
- l'afiliació
- els continguts

Caldrà planificar amb detall l'estratègia de màrqueting digital triada i executar-la respectant al màxim les previsions.

Si aconsegiu trànsit, heu d'assegurar-vos que els clients compren, és a dir, que hi ha conversió. Si no és el cas, haureu de revisar dues coses: la usabilitat del comerç electrònic i les polítiques de negoci.

Un cop que hàgiu aconseguït vendes, el pas següent és la fidelització (mitjançant el màrqueting de permís, promocions, un programa de fidelització, regals...).

Arribats a aquest punt, el cicle finalitza amb la prescripció (màrqueting viral).

Per a comprovar que aquest procés ha estat eficaç, haureu de mesurar, analitzar, provar i optimitzar. Hi ha dues eines bàsiques per als negocis a internet: les mètriques i les analítiques.

Haureu de detallar els indicadors que mesurareu al quadre de comandament del comerç electrònic:

- 01) L'adquisició per font
- 02) L'activació
- 03) La retenció (engagement)
- 04) La taxa de rotació
- 05) La conversió (percentatge d'adquisició i monetització)
- 06) El cost d'adquisició dels clients
- 07) El valor del temps de vida dels clients
- 08) El quocient de rendibilitat per captació
- 09) La taxa de despesa econòmica
- 10) La referència

- a) *Mitjans i canals.* Detalleu a través de quins mitjans i canals donareu a conèixer la cooperativa i els béns, els serveis o les activitats que ofereix
- b) *Acció comercial.* Expliqueu amb detall com posareu l'oferta de l'empresa en coneixement del públic beneficiari potencial dels productes, els serveis o les activitats fins al moment en què es produeixi la compra.
- c) *Economia social.* Indiqueu si penseu promoure la diferenciació en el mercat comunicant la identitat cooperativa.
- d) *Informació de retorn.* Determineu per quins canals obtindreu informació sobre les necessitats i les expectatives dels grups d'interès i el seu grau de satisfacció. També expliqueu com penseu atendre els drets de les persones destinatàries, l'atenció permanent, l'aclariment de dubtes, el tractament de possibles incidències, queixes i reclamacions, el recull de suggeriments i la resposta a reconeixements i felicitacions.
- e) *Transparència.* Assenyaleu com posareu a disposició dels grups d'interès la informació rellevant sobre la cooperativa i els serveis, els productes o les activitats que ofereix: confecció i distribució d'una memòria anual, informació a la pàgina web...
- f) *Identitat.* Exposeu com voleu ser percebuts com a cooperativa al mercat i de quina manera ho intentareu aconseguir a través de diverses accions de promoció.

3.5 Previsió de vendes

Elaboreu una previsió de vendes a tres anys, desglossada per mesos i productes.

3.6 Canal de distribució

Expliqueu de quina manera penseu posar el producte, el servei o l'activitat a disposició del públic destinatari: haureu de decidir la distribució i l'emmagatzematge dels productes que vendreu (lloc físic) i els acords amb les xarxes logístiques (xarxa de distribució).



PLA D'OPERACIONS I QUALITAT

- a) *Processos operatius principals.* Esquematitzeu i expliqueu els passos que seguireu per a elaborar els productes, prestar els serveis o realitzar les activitats i posar-los a disposició de les persones o entitats destinatàries. Cal incloure les operacions prèvies (aprovisionaments, etc.) i posteriors (servei postvenda, valoració del públic destinatari, etc.).

En un projecte de comerç electrònic, els processos bàsics del negoci són:

- la fabricació
- la disponibilitat
- l'emmagatzematge
- la reposició
- la gestió de comandes

Aquesta última és la part més important del comerç electrònic, ja que permet completar la compravenda i maximitzar la satisfacció de l'usuari final. Consisteix en la prestació completa del servei de venda, la gestió logística de les comandes i el lliurament a domicili.

Comprèn, per tant, diverses fases:

- la facturació
- la preparació i l'embalatge
- el transport
- el lliurament
- l'autorització per al retorn de la mercaderia
- l'atenció al client

Un cop finalitzat el projecte, heu de posar-lo en producció. En altres paraules, heu d'obrir la paradeta. Tingueu en compte que el llançament és un repte més. Ara heu de vendre. És molt important en aquest moment disposar d'una reserva econòmica (provisió de fons), que heu d'haver reservat al pressupost (n'és una bona part), perquè la botiga funcioni durant els primers mesos.

Ara comença el cicle: Trànsit – Producte i disponibilitat – Gestió de la mercaderia – Atenció al client.

A continuació detallem els passos a seguir per a posar en funcionament el comerç electrònic:

01) Trobar el domini adequat

Poseu un nom a la botiga. Hi ha molts gestors de dominis. OVH, per exemple, té un panell senzill en el qual qualsevol persona pot programar fàcilment un lloc web (podeu consultar a la plataforma Sedo si està a la venda). És recomanable comprar el domini per a uns quants anys, ja que Google reconeixerà que voleu tenir una relació llarga i us beneficiarà en el posicionament.

02) Allotjament o emmagatzematge del nostre electrònic

Un cop adquirit el domini, heu de comprar un allotjament, que no és més que el lloc on s'allotjarà el lloc web del comerç electrònic. Per triar-lo, tingueu en compte el volum d'usuaris que espereu tenir, ja que, si teniu poc espai, un excés de connexions saturaria el lloc web i el faria innavegable. A més, com més bo sigui el servidor, més curt serà el temps de càrrega, la qual cosa us beneficiarà en el SEO.

El pla d'allotjament es pot contractar a la mateixa vegada que es compra el domini, de manera que la plataforma ja ho deixarà tot preparat per a instal·lar-hi la botiga.

Per a un comerç electrònic mitjà no cal un gran servidor. Hi ha plans anuals per 200 € aproximadament que inclouen el domini i l'allotjament. Si arribat el cas necessiteu més espai, podreu ampliar el servidor per millorar la navegació de l'usuari.

03) Elecció de la botiga

Un cop que estan preparats tant el domini com l'allotjament, cal investigar els diferents sistemes de gestió de continguts per a botigues en línia. Un dels més senzills d'utilitzar és Prestashop, el qual permet configurar fàcilment tota la part d'usabilitat i estètica del web. En aquest tipus de sistemes, ja ve instal·lada tota la part de formularis, contacte, carretó de compra i els altres elements necessaris per a llançar la botiga en línia.

Per tal de triar un bon sistema de gestió de continguts, heu de destinar un temps a investigar quin és el que millor s'adapta a les necessitats de la botiga. Per fer-ho, heu d'estudiar-ne les plantilles de les pàgines i valorar les diverses opcions que ofereix cadascun. Un gran aspecte a tenir en compte és que la plantilla per defecte funcioni amb adaptabilitat. Això evitarà maldecaps a l'hora d'optimitzar el web per a altres dispositius, com els telèfons mòbils.

Un cop triat i comprat el sistema de gestió de continguts, heu de descarregar a l'ordinador els arxius que posteriorment s'instal·laran a l'allotjament.

04) Instal·lació del sistema de gestió de continguts

Un cop que els arxius siguin a l'ordinador, heu d'obrir la pàgina on heu comprat el domini i l'allotjament. Després, a l'apartat de mòduls, heu de seleccionar quin tipus voleu instal·lar. Hi trobareu l'opció d'instal·lar diferents sistemes de gestió de continguts, com Prestashop, Magento, Joomla o WordPress, entre d'altres.

Quan hagi finalitzat la instal·lació, tindreu accés a l'administrador del lloc web. És en aquest menú on hi ha l'opció de carregar el tema que heu comprat. Un cop instal·lat, podeu modificar tot segons ho necessiteu. El més recomanable és començar per canviar tots els textos a la llengua que vulgueu si per defecte està en anglès. Si no, únicament heu de configurar-ho a poc a poc per anar afegint-hi contingut, com les categories de productes, el blog i tot allò que necessiteu.

05) Pujar els productes

- selecció del nom
- estructura de la URL
- descripció curta
- descripció llarga
- preu
- categoria a la qual pertany
- pes i mesures (per a les despeses d'enviament)
- imatge
- metadescripció
- fabricant
- transportista

Amb aquesta informació emplenada a les caselles de la plantilla, el producte ja estarà carregat al web. És important utilitzar les paraules clau del producte i del sector en la descripció per tal d'aconseguir trànsit d'acord amb l'estratègia SEO triada.

06) Mètodes de pagament

Com a mètodes de pagament cal destacar la transferència, la targeta bancària, PayPal i el pagament contra reemborsament, encara que actualment el principal mitjà és la targeta, per a la qual és vital tenir una bona passarel·la de pagament. Per a implementar la passarel·la de pagament, cal estar constituït com a empresa.

07) Complementos i altres eines

Un cop que el comerç electrònic està a punt, podeu instal·lar diferents complementos al sistema de gestió de continguts: hi ha un munt de complementos diferents, cadascun amb una funció concreta.

En el cas de les botigues en línia, és recomanable instal·lar-ne alguns de tipus concrets, com ara els que permeten integrar la botiga a Amazon o eBay. També cal destacar els complementos que fan màrqueting per correu electrònic enviant missatges a les persones usuàries que han abandonat el carretó de la compra i els que consisteixen en un xat per a donar-los suport.

Altres complementos també permeten fer promocions per un temps limitat, organitzar campanyes o comparar preus, etc.

- b) *Anàlisi d'aliances.* Determineu els punts dels processos on podria ser beneficiós establir una aliança per a potenciar l'activitat o bé per a reduir la càrrega de les inversions inicials.

- c) *Qualitat.* Assenyaleu de quina manera penseu assegurar la qualitat, entenent per qualitat la satisfacció de les necessitats i expectatives de les persones o entitats destinatàries del producte, el servei o l'activitat: acreditacions tècniques, formació, avaluació de la satisfacció per mitjans diferents...
- d) *Pla d'inversions.* Detalleu en una taula els diversos béns materials que cal adquirir per a dur a terme l'activitat, així com el cost d'aquests: espais, locals, maquinària, ofimàtica, mobiliari, telecomunicacions, transports, estoc inicial... També cal indicar el mètode d'adquisició: compra, lloguer, donació, aportació de les persones promotores o de persones i entitats de la xarxa...

En aquest apartat heu de parlar principalment de tecnologia, del tot necessària en un projecte de comerç electrònic en tant que es desenvolupa en un entorn tecnològic.

Caldrà seleccionar la tecnologia adequada: cada negoci té una mida diferent. Per tal de seleccionar la plataforma de comerç electrònic, heu de tenir present:

- el cost
- el cost del temps (temps d'accés al mercat)
- l'escalabilitat (ha de créixer amb el negoci)
- l'autonomia (per fer canvis sense desenvolupament)
- la flexibilitat (ha de ser adaptable, personalitzable i configurable)
- els complements (connexions amb sistemes externs, enviaments, pagaments, ERP, CRM, BI, mètriques...)
- l'accessibilitat (nombre de desenvolupadors, alternatives en agències)
- la fiabilitat (suport de l'empresa, comunitat)

També heu d'identificar els costos tecnològics:

- el desenvolupament (el més car de tots)
- l'allotjament
- el manteniment
- l'evolució

No podeu oblidar les despeses no tecnològiques però fixes:

- les legals: TIC, laboral i mercantil
- les financeres i comptables
- les d'oficina: telefonia, internet, equipaments, assegurances
- les de salaris

e) *Prevenció de riscos laborals.* Concreteu com penseu gestionar la prevenció de riscos laborals: assumpció per la empresa mateixa, servei de prevenció aliè... Identifiqueu també si l'activitat prevista està subjecta a algun risc o normativa específica que calgui atendre.

f) *Normativa mediambiental.* Identifiqueu si l'activitat està subjecta a alguna normativa mediambiental específica i quines accions dureu a terme per a complir-la. Expliqueu també com gestionareu els residus de tot tipus, inclosos els que generareu en les tasques administratives, l'emalatge i la distribució.



PLA D'ORGANITZACIÓ I GESTIÓ

5.1 Proposta organitzativa

- a) *Assignació d'encàrrecs.* Determineu qui durà a terme les principals funcions empresarials. Cal tractar, com a mínim, les següents: procés operatiu (producció de béns, prestació de serveis o realització d'activitats), gestió de persones, administració i finances; acció comercial, i planificació estratègica (objectius, seguiment, avaluació i millora). Concreteu si requerireu formació o suport extern.
- b) *Participació.* Expliqueu de quina manera el conjunt de persones implicades en el projecte faran el seguiment de la marxa de l'empresa, participaran en les decisions i tindran accés a informació rellevant sobre l'evolució de projecte. També cal exposar com s'incorporaran al seguiment i a la presa de decisions les persones, els grups i les entitats de la xarxa que donen suport a la iniciativa.
- c) *Incorporació.* Indiqueu si preveieu, durant els tres primers anys, noves incorporacions a l'empresa i quin rol tindran: persones treballadores o sòcies. En el cas de les persones sòcies, definiu si seran treballadores, de consum, de serveis o col·laboradores.

5.2 Gestió de les persones

- a) *Formació i acompanyament inicials.* Detalleu quina formació o acompanyament estimeu convenient durant la fase de posada en marxa de l'empresa, ja sigui en l'àmbit operatiu, de gestió empresarial, de model organitzatiu cooperatiu, de les finances, d'acció comercial, de treball en equip... Expliqueu com heu pensat donar resposta a aquestes necessitats.

- b) *Remuneració i evolució professional.* Concreteu, per a cada perfil, quin és l'import brut salarial previst i les característiques que ha de tenir. Expliqueu si totes les persones percebran el mateix sou o heu previst diferències en funció de les responsabilitats, el temps de treball, la capacitació o altres criteris. Establiu l'evolució professional que pot esperar cada perfil de l'empresa pel que fa a increment de responsabilitat dins del mateix rol, pujada de categoria..., i la franja de temps per a cada evolució.
- c) *Forquilla remunerativa de les persones sòcies.* En cas que hàgiu previst remuneracions diferents, indiqueu la proporció entre el sou més elevat i el més baix, calculats per al mateix temps de treball.
- d) *Règim de la Seguretat Social de les persones sòcies.* Assenyaleu quina opció recolliran els estatuts socials per als cinc primers anys de funcionament de la cooperativa: règim general, règim d'autònoms o un altre règim especial aplicable d'acord amb la llei. En cas de triar el règim d'autònoms, expliqueu com es determinarà la base de cotització i qui es farà càrrec de l'import: la persona sòcia o la cooperativa.
- e) *Règim laboral de les persones treballadores no sòcies.* Si heu previst la incorporació de treballadors i treballadores no sòcies durant els tres primers anys d'activitat, cal concretar quin conveni col·lectiu se'ls aplicarà, quina remuneració heu previst per a ells i quin cost total suposarà a la cooperativa (sou brut + quota empresarial a la Seguretat Social).

Consulteu també:

[La gestió de conflictes a les cooperatives](#)

6.1 Forma jurídica i constitució

- a) *Denominació social.* Concreteu quin és el nom escollit i per què penseu que pot ser adequat des del punt de vista comercial.
- b) *Forma jurídica.* Detalleu quina classe de cooperativa constituïreu, quines seran les persones sòcies inicials i de quin tipus seran (treballadores, consumidores, de serveis, col·laboradores).
- c) *Condicions de la cooperativa.* Expliqueu si voleu optar, a través dels estatuts socials, per tenir la condició de cooperativa d'iniciativa social o de cooperativa sense ànim de lucre, i justifiqueu-ho.
- d) *Calendari de constitució i alta.* Assenyaleu el calendari aproximat per a realitzar les accions de constitució i alta de la societat: sol·licitud de denominació, dipòsit de capital social, notaria, sol·licitud d'inscripció al registre, alta a l'Agència Tributària, signatura digital, altes de les persones sòcies treballadores...
- e) *Costos de constitució.* Estimeu el cost que tindrà constituir i donar d'alta la societat: notaria, assessoria, taxes, llibres oficials... Cal incorporar aquest import cal al pla d'inversions.
- f) *Classificacions estadístiques.* Determineu el codi CNAE de l'empresa i l'epígraf de l'IAE de les activitats que formen part de l'objecte social.

Consulteu també:

[Guia pràctica del procés de constitució d'una empresa cooperativa](#)

6.2 Permisos i llicències

Concreteu si l'activitat de l'empresa social requereix permisos o llicències especials, la manera d'obtenir-los, la data prevista d'obtenció i el cost d'obtenció.

6.3 Documentació oficial específica

Indiqueu si, per a realitzar l'activitat, necessiteu obtenir algun tipus de documentació oficial, com identificacions, acreditacions, carnets, llibres de reclamacions, targetes de transport, inscripcions en registres específics, llibres a disposició de la inspecció o altres documents requerits. Si és així, concreteu la manera d'obtenir-los, la data prevista d'obtenció i el cost d'obtenció. Addicionalment, valoreu si pot ser d'interès el registre de marques o patents.

6.4 Fiscalitat

- a) *Obligacions tributàries.* Detalleu els impostos aplicables a la cooperativa i la manera de calcular la quantitat a pagar. Indiqueu també els avantatges fiscals que siguin aplicables a la cooperativa.
- b) *Activitat exempta d'IVA.* Expliqueu si totes les activitats de la cooperativa estaran subjectes a IVA o també realitzareu activitat exempta d'aquest impost.

- c) *Calendari fiscal.* Establiu, en un calendari o una llista per dates, les diverses obligacions tributàries que cal atendre al llarg de l'any.

6.5 Obligacions informatives

Indiqueu quina persona, amb funcions de secretari o secretària del consell rector, tindrà inicialment al seu càrrec la gestió dels llibres d'actes i del llibre de registre de les persones sòcies.

6.6 Obligacions comptables

Assenyaleu de quina manera dureu a terme la comptabilitat de l'empresa (mitjans propis, contractació externa...). Tingueu en compte que ha d'estar adaptada al Pla General de Comptabilitat i a la concreció d'aquest pla en el cas de les cooperatives. Expliqueu si, per alguna raó específica, cal auditar els comptes anuals abans del dipòsit.

6.7 Cobertura de riscos

Expliqueu les assegurances que penseu subscriure i el seu cost anual: responsabilitat civil i assegurances de locals, vehicles i altres béns de la cooperativa. Indiqueu si, degut a l'activitat de la cooperativa, l'import de les assegurances ha de tenir un mínim legal i si n'heu de subscriure d'altres.

Marc jurídic

Marc legislatiu estatal

La normativa legal referent al comerç electrònic és cada vegada més estricta. De fet, algunes de les pràctiques en línia més comunes poden ser considerades una falta sancionable, fet pel qual és molt recomanable conèixer a fons el teixit legal de l'entorn digital si no volem que sancionin la cooperativa. Aquestes són algunes de les normatives de compliment obligatori:

Llei orgànica de protecció de dades (LOPD)

Per complir la LOPD heu d'inscriure el lloc web a l'Agencia Española de Protección de Datos (AEPD). És la manera d'oficialitzar la intenció de recopilar dades de les persones usuàries al vostre web. Un cop inscrit, heu de sol·licitar a les persones usuàries el consentiment per a recopilar les seves dades i explicar-los l'ús i tractament que en fareu. A partir del primer mes, podreu comprovar a la mateixa web de l'AEDP si el lloc web està correctament inscrit. Al formulari de contacte de la botiga i en qualsevol altre formulari de registre, heu de deixar constància de la intenció de recopilar les seves dades. Cal donar a les persones usuàries l'opció d'esborrar el seu compte de la botiga en línia, però només si hi ha una comanda en procés que no es pugui anul·lar o una factura emesa. En el moment que es donin d'alta o realitzin una comanda, heu de demanar-los que acceptin els termes i les condicions d'ús. Aquest requeriment sol afegir-se a la política de privacitat. Tots els fitxers amb dades personals han d'estar sota protecció i l'accés a aquests ha d'estar completament restringit a persones autoritzades.

Llei de serveis de la societat de la informació i del comerç electrònic (LSSICE)

Aquesta llei va dirigida als prestadors de serveis, inclosos els que actuen com a intermediaris en la transmissió de continguts per les xarxes de telecomunicacions. Per complir aquesta normativa, heu de mostrar al vostre web les dades fiscals de l'empresa: nom, NIF o CIF, adreça de contacte, correu electrònic, telèfon i informació sobre la inscripció al registre mercantil corresponent. També hi ha d'haver una secció que contingui les condicions d'ús del lloc web, així com els preus dels productes o serveis que comercialitzeu a la botiga en línia, amb informació clara i visible dels impostos i les despeses d'enviament. Així mateix, s'han de mostrar els tràmits que cal seguir per a contractar qualsevol producte o servei en línia. El més convenient és incloure-ho a la secció «Qui som», a la part inferior del lloc web, al costat de la política de privacitat, etc.

Llei general de defensa dels consumidors i usuaris (LGDCU)

Aquesta llei diu que tant l'oferta com la promoció i la publicitat dels productes o serveis s'han d'ajustar a la naturalesa, les característiques, les condicions, la utilitat o la finalitat d'aquests, sense perjudici del que estableixen les disposicions sobre publicitat. Les persones usuàries tenen dret a exigir el contingut, les prestacions, les condicions i les garanties que s'ofereixen en cada producte o servei, encara que no figurin expressament al contracte. Si el contracte conté clàusules més beneficioses que les descrites en l'oferta, les primeres prevaldran. La publicitat falsa o enganyosa de productes o serveis es persegueix i sanciona com a frau. Aquesta normativa obliga a ser clar i transparent en la informació sobre productes, preus, tributació, concursos, despeses d'enviament o qualsevol sobrecost que els clients hagin d'assumir.

Marc legislatiu català

[Codi de consum de Catalunya \(Llei 22/2010, de 20 de juliol\)](#)

[Nova Llei de comerç, serveis i fires \(Llei 18/2017, d'1 d'agost\)](#)



PLA ECONÒMIC I FINANCER

El pla econòmic i financer permetrà entendre com heu calculat les inversions necessàries per a impulsar l'empresa, com esteu aconseguint els recursos i quines projeccions teniu, almenys, per als tres propers anys.

Per a elaborar el pla econòmic i financer, podeu fer servir **FemPla**, l'eina en línia de planificació economicofinancera que busca facilitar la presa de decisions a les cooperatives federades.

L'eina, impulsada amb el suport de la Fundació Seira, permet a les cooperatives conèixer quines són les necessitats reals de finançament tant pel que fa a les inversions com al circulant. També permet validar la capacitat de l'empresa per a generar beneficis en un futur i, d'aquesta manera, optimitzar els recursos financers per a complir els objectius empresarials.

L'ús de FemPla permet fer projeccions del compte de resultats a tres anys, de l'estat de la tresoreria a dotze mesos i del balanç de situació a dotze mesos, així com ràtios d'anàlisi economicofinancera, tots ells instruments essencials per a generar confiança entre les entitats bancàries i els inversors. A més, es poden descarregar fitxers per a incorporar-los en la negociació bancària.

Per a utilitzar FemPla, cal [crear un usuari i una clau d'accés](#)

A més, el **Programa d'Orientació Financera**, a càrrec de la **Fundació Seira**, us dona suport en la diagnosi de les necessitats financeres, la identificació de solucions financeres adequades, la negociació bancària i la prestació de garanties.

7.1 Pla d'inversions i finançament a tres anys

- a) Indiqueu les inversions que caldrà realitzar durant els tres primers anys d'activitat i la manera com es finançaran: aportacions de persones sòcies, aportacions de familiars, títols participatius, finançament bancari, altre finançament no bancari de nous projectes, subvencions...

L'activitat es podrà finançar de tres maneres:

- *Amb capital social*, que és el capital inicial obligatori per a engegar la cooperativa. En cas que hi tingueu dret, podeu capitalitzar l'atur per a aconseguir capital propi per a l'inici de l'activitat.
[Per a més informació.](#)
- *Amb préstecs d'entitats públiques:*
[Institut Català de Finances](#)
[Instituto de Crédito Oficial](#)
- *Amb préstecs d'entitats privades.* A banda de la banca tradicional, podreu trobar solucions financeres en els membres de la xarxa Financoop, que agrupa les entitats financeres que promouen les finances cooperatives. Es tracta d'una xarxa que dinamitza la Fundació Seira i en la qual participen catorze institucions: entitats financeres, cooperatives de crèdit i institucions del foment de les cooperatives. Juntes organitzen anualment la Jornada Financoop, una cita per a entitats inversores i cooperatives.
[Per a més informació.](#)

- *Amb ajuts i subvencions.* Segons les característiques de la cooperativa, podreu trobar ajuts i subvencions puntuals al [cercador següent](#).

També hi ha les subvencions i ajuts de cada municipi i ens públic, a les quals podreu accedir segons les característiques de l'activitat de la cooperativa.

b) Quantifiquem el pla d'inversions i el seu finançament en forma de taula:

Pla d'inversions	Primer any	Segon any	Tercer any	Criteri d'amortització
Actius intangibles				
Aplicacions informàtiques				
Drets de traspàs				
Marques, patents, etc.				
Inversions materials				
Immobles i obres				
Maquinària				
Instal·lacions				
Equipament informàtic				
Equipament d'oficina				
Telefonia				
Elements de transport				
Altres inversions materials				
Fiances i dipòsits a llarg termini				
Despeses de constitució				
Existències				
Provisió de fons				
Total d'inversions				

Finançament previst	Primer any	Segon any	Tercer any
Fons propis			
Aportacions de capital			
Reserves			
Subvencions			
Finançament no bancari			
Préstecs			
Total d'inversions			

7.2 Comptes de resultats a tres anys

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS			
Ingressos	Primer any	Segon any	Tercer any
Ingressos per serveis o vendes			
Ingressos per subvencions a l'activitat			
Ingressos financers			
Total d'ingressos			

Despeses	Primer any	Segon any	Tercer any
Compres			
Despeses de personal			
Lloguer			
Serveis professionals			
Transport			
Assegurances			
Subministraments			
Manteniments i reparacions			
Dotacions a l'amortització			
Tributs			
Despeses financeres			
Altres despeses			
Total de despeses			
Resultat abans dels impostos			
Impostos sobre el resultat			
Resultat després dels impostos			

Cal explicar el destí del resultat. Si és positiu, concreteu-ne el destí. Si és negatiu, determineu la forma d'eixugar-lo.

Nota: En certs casos, caldrà adaptar l'esquema del compte de resultats a la realitat de l'activitat econòmica proposada.

7.3 Pla de tresoreria a dotze mesos

Previsió de tresoreria	mes 1	mes 2	mes 3	mes 12
Cobraments						
Per serveis o vendes						
Per subvencions						
Per cobrament d'interessos						
Altres entrades de diner						
Total de cobraments						
Pagaments						
Compres						
Personal						
Seguretat Social						
Lloguers						
Serveis professionals						
Transports						
Assegurances						
Subministraments						
Manteniments i reparacions						
Pagament d'impostos						
Despeses financeres						
Altres pagaments corrents						
Pagament d'inversions						
Quotes de préstecs						
Altres pagaments no corrents						
Total de pagaments						
Saldo inicial de tresoreria						
Cobraments - Pagaments						
Saldo final de tresoreria						



7.4 Balanç de situació a tres anys

Actiu	Inicial	1r any	2n any	3r any
A) Actiu no corrent				
I. Immobilitzat intangible				
II. Immobilitzat material				
III. Inversions financeres a llarg termini				
IV. Actius per impost diferit				
B) Actiu corrent				
I. Existències				
II. Deutors comercials i comptes a cobrar				
1. Clients				
2. Altres deutors				
III. Inversions financeres a curt termini				
IV. Periodificacions				
V. Efectiu i equivalents				
Total d'actiu (A+B)				

Patrimoni net i passiu	Inicial	1r any	2n any	3r any
A) Patrimoni net				
A-1) Fons propis				
I. Capital				
1. Capital subscrit				
2. (Capital no exigit)				
II. Reserves				
1. Fons de reserva obligatori				
2. Altres reserves				
III. Resultats d'exercicis anteriors				
IV. Resultat (positiu o negatiu)				
A-2) Subvencions rebudes				
B) Passiu no corrent				
I. Deutes especials a llarg termini				
1. Capital reemborsable exigible				
II. Provisions a llarg termini				
III. Deutes a llarg termini				
IV. Periodificació a llarg termini				
C) Passiu corrent				
I. Fons d'educació i promoció				
II. Deutes especials a curt termini				
1. Capital reemborsable exigible				
III. Provisions a curt termini				
IV. Deutes a curt termini				
VI. Creditors a curt termini i comptes a pagar				
VII. Periodificacions a curt termini				
Total de patrimoni net i passiu (a + b + c)				

7.5 Sistema de cobraments i pagaments corrents

- a) *Sistema de cobraments corrents.* Expliqueu el sistema administratiu que utilitzareu per a cobrar les partides que consten en la previsió de tresoreria: lliurament de factura, sol·licitud de subvenció, emissió de factura simplificada; o qualsevol altre sistema. Cal concretar també els terminis més freqüents de cobrament de cada partida. Finalment, cal indicar, si és el cas, altres requisits formals específics: certificació d'obra, justificació de despeses...
- b) *Sistema de pagaments corrents.* Assenyaleu quins espereu que seran els terminis de pagament de les diverses partides que consten en la previsió de tresoreria i quin mètode de pagament fareu servir: bancari, efectiu, targeta de crèdit...

7.6 Instruments financers

- a) *Finançament del pla d'inversions.* Concreteu les diferents fonts de finançament del pla d'inversions. Detalleu les gestions que haureu de fer i la documentació que haureu de presentar per a accedir als instruments de finançament extern: préstecs, subvencions, altre finançament no bancari... Indiqueu també si heu de presentar avals i com els penseu aconseguir en el cas dels préstecs i d'altre finançament no bancari.
- b) *Finançament de l'activitat corrent.* Determineu si necessitareu línies de crèdit o d'aval tècnic per a l'activitat corrent de l'entitat. Especifiqueu quines fareu servir i les gestions i la documentació necessàries per a accedir-hi.

Ja heu finalitzat el vostre pla d'empresa. En aquest últim apartat heu de fer la valoració del vostre projecte empresarial.

Aquesta feina és fonamental, ja que es tracta de preparar arguments a l'hora de:

- Buscar finançament.
- Captar nous socis.
- Convèncer bons professionals del sector perquè vinguin a treballar amb vosaltres.
- Aconseguir que els vostres proveïdors confiïn en vosaltres i en la solvència de la vostra cooperativa.

8.1 Anàlisi de punts forts i febles

Assenyalau els aspectes més positius de la vostra cooperativa. Per a cada una de les àrees del pla d'empresa, reflexioneu sobre quins poden ser els vostres principals avantatges però també els punts febles. Conèixer límits us serà molt útil per detectar possibles problemes i buscar solucions que us permetin iniciar la vostra cooperativa amb garanties.

Feu-vos les preguntes següents:

- Per què la nostra cooperativa pot tenir èxit?
- Quins són els punts febles del nostre projecte? Quines mesures prendrem per superar-los?
- Quines són les oportunitats externes que poden sorgir en el nostre projecte?
- Quines creiem que són les amenaces externes del nostre projecte?

- Com reforçarem els punts forts? Com evitarem els punts febles? Com aprofitarem les oportunitats? Com actuarem enfront les amenaces?

8.2 Calendari de posada en marxa

Cronograma														
Indiqueu a cada fila les accions que s'han de realitzar	Activitat	Responsable	Mesos											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Confecció del pla d'empresa													
		-												
	Períodes de revisió													

8.3 Seguiment

Descriviu la manera de fer el seguiment del pla d'acció: els espais de coordinació i les persones responsables del seguiment. Indiqueu també les accions crítiques i les dependències entre elles (les accions que depenen tècnicament i temporalment d'una acció anterior).

«Crea la teva cooperativa»

Sessions informatives, col·lectives i gratuïtes per a conèixer les característiques d'una cooperativa i els passos necessaris per a arrencar-la. Es fan a la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya dos cops al mes.

[Guia pràctica del procés de constitució d'una cooperativa](#)

Complet document que detalla tots els passos a seguir per a la creació d'una cooperativa.

[ValorSocial.coop](#)

Eina en línia per a avaluar i mostrar a la societat l'impacte i el retorn econòmic i social que generen les cooperatives de treball a Catalunya. Ajuda a definir el que fem i, sobretot, com ho fem.

[Test sobre les competències de l'emprenedoria cooperativa](#)

Test en línia per a verificar les competències i les capacitats específiques del grup promotor de la cooperativa. Obtindreu les claus dels vostres punts forts i febles i, sobretot, propostes per a millorar-los, si cal.

[L'emprenedoria cooperativa](#)

Document que recull de les competències i capacitats necessàries per a l'emprenedoria cooperativa.

[Propostes per a l'elaboració d'un pla de màrqueting](#)

Recomanacions per a determinar les oportunitats de mercat, el posicionament del producte i el públic objectiu, elements essencials per a l'elaboració del pla de màrqueting d'una cooperativa.



La gestió de conflictes a les cooperatives

Com s'enfoquen els conflictes en una cooperativa? Us proposem una eina útil per al dia a dia.

I si fem una cooperativa?

Manual de conversió de l'activitat econòmica en cooperativa, essencial per als processos de transformació empresarial.

La cooperativa, un model per gestionar l'activitat econòmica de la nostra associació

Una guia per a transformar una associació que genera activitat econòmica en una cooperativa.

FemPla

Eina en línia de planificació economicofinancera que busca facilitar la presa de decisions en aquests àmbits a les cooperatives federades.



A vertical decorative element on the left side of the page, consisting of a dashed white line with ten white circles spaced evenly along it.

AGRAÏMENTS

La col·lecció completa de guies sectorials per a engegar una cooperativa de treball, de la qual forma part aquesta *Guia per a l'elaboració del pla d'empresa d'una cooperativa de treball*, ha estat possible gràcies a la col·laboració de les cooperatives següents: Gedi, Gestió Integral, LabCoop, Olistis, RiceUp, Tàndem Social i la coordinació de l'equip tècnic de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya.



Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya

C/Premià 15, 1^a planta
08014 Barcelona
www.cooperativestreball.coop

La Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya és l'organització empresarial dedicada a la creació, consolidació i promoció de les cooperatives de treball que, dia a dia, enforteixen l'economia i la societat a partir d'un funcionament democràtic, basat en principis reconeguts internacionalment i centrats en les persones que en formen part. A Catalunya existeixen unes 3.000 cooperatives de treball que ofereixen productes i serveis en tots els sectors d'activitat econòmica, compromeses amb la generació d'ocupació estable i l'arrelament al territori.



Cooperatives de Treball
de Catalunya



Unió Europea
Fons social europeu
L'FSE inverteix en el teu futur

