

COL·LECCIÓ - FEM UNA COOPERATIVA



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



Cooperatives de Treball  
de Catalunya



<b>0. Introducció</b> .....	<b>01</b>	<b>6. Pla jurídic i fiscal</b> .....	<b>29</b>
Descripció del sector .....	03	6.1. Forma jurídica i constitució .....	30
<b>1. Elaboració del pla d'empresa de la cooperativa</b> .....	<b>05</b>	6.2. Permisos i llicències .....	31
1.1. Presentació del projecte de cooperativa .....	06	6.3. Documentació oficial específica .....	33
1.2. Impacte social .....	06	6.4. Fiscalitat .....	33
1.3. Missió, visió i valors .....	07	6.5. Obligacions informatives .....	34
<b>2. Qui som?</b> .....	<b>08</b>	6.6. Obligacions comptables .....	34
2.1. Característiques de l'equip promotor .....	09	6.7. Cobertura de riscos .....	34
2.2. Motivació .....	12	Marc Jurídic .....	35
<b>3. Pla de màrqueting</b> .....	<b>13</b>	<b>7. Pla econòmic i financer</b> .....	<b>36</b>
3.1. Proposta d'activitat .....	14	7.1. Pla d'inversions i finançament a tres anys .....	38
3.2. Anàlisi sectorial .....	14	7.2. Comptes de resultats a tres anys .....	41
3.3. Preu .....	17	7.3. Pla de tresoreria a dotze mesos .....	43
3.4. Promoció .....	19	7.4. Balanç de situació a tres anys .....	44
3.5. Previsió de vendes .....	21	7.5. Sistema de cobraments i pagaments corrents .....	46
3.6. Canal de distribució .....	21	7.6. Instruments financers .....	47
<b>4. Pla d'operacions i qualitat</b> .....	<b>22</b>	<b>8. Pla d'acció</b> .....	<b>48</b>
<b>5. Pla d'organització i gestió</b> .....	<b>25</b>	8.1. Anàlisi de punts forts i febles .....	49
5.1. Proposta organitzativa .....	26	8.2. Calendari de posada en marxa .....	50
5.2. Gestió de les persones .....	26	8.3. Seguiment .....	50
		<b>9. Recull de recursos</b> .....	<b>51</b>





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 audiovisual* 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 audiovisual* 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 sector audiovisual per a les activitats següents:

- **Activitats cinematogràfiques, de vídeo i de programes de televisió.** Es refereix a la producció de pel·lícules i altres produccions cinematogràfiques (siguin o no de ficció) utilitzant pel·lícula de cel·luloide, cinta de vídeo, DVD o un altre suport, inclosos els suports digitals, per a la projecció directa en sales de projecció o per a l'emissió per televisió. També inclou activitats auxiliars, com ara l'edició, el muntatge, el doblatge, la distribució, la projecció i la compravenda dels drets de distribució.
- **Activitats de programació i emissió de televisió.** Es refereix a la creació de programes complets d'una cadena de televisió, des de la compra dels components dels programes (per exemple, pel·lícules, documentals, etc.) fins a la producció pròpia dels components (per exemple, notícies locals, reportatges en directe, etc.) o una combinació de les dues opcions. Pot ser que les unitats de producció emetin els programes sense intermediaris o bé que s'encarreguin d'emetre'ls tercers distribuïdors, com companyies d'emissió per cable o proveïdors de televisió per satèl·lit. La programació pot ser de caràcter general o especialitzat (per exemple, formats limitats, com notícies, esports, programació educativa o orientada als joves). Així mateix, pot posar-se a disposició dels usuaris de forma gratuïta o únicament per subscripció. Aquesta categoria també inclou la programació dels canals de vídeo a la carta i la distribució de dades integrada amb la

difusió de televisió.

- **Publicitat.** Fa referència als serveis de publicitat (amb recursos propis o mitjançant subcontractació), inclosos l'assessorament, els serveis creatius, la producció i la compra de material publicitari. Inclou, entre d'altres, la creació i la col·locació de publicitat en diaris, revistes, ràdio, televisió, internet i altres mitjans de comunicació.

Queden fora de l'àmbit de la guia les empreses vinculades amb les telecomunicacions, la informàtica, els espectacles i la comercialització al detall de comerços.



# 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](http://ValorSocial.coop)

## 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

- 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.

El sector audiovisual requereix una capacitació tècnica i creativa, així com habilitats empresarials per a la producció, la comercialització i la gestió de clients potencials. En un sector tradicionalment molt subvencionat per la vinculació amb la cultura, és molt important tenir en compte els coneixements de màrqueting i comercials dels membres de l'equip.

- 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 creativitat i el talent són un dels punts forts del sector. En conseqüència, les empreses valoren de manera molt positiva tant la formació dels professionals com la seva competència i creativitat. Destaca el fet que més de dos terços de les empreses del sector consideren la creativitat dels professionals del sector com a bona o molt bona. Pel que fa als serveis tècnics i auxiliars, el 70 % de les empreses consideren que són adequats o molt adequats en termes de coneixements i experiència.<sup>1</sup>

Els perfils habituals són més especialistes que generalistes. Les habilitats personals més valorades al sector són la capacitat d'innovació, el treball en equip, la flexibilitat, el lideratge, la gestió de les persones, la comunicació oral i escrita, la resolució de problemes, la capacitat analítica, la capacitat de superació, la capacitat de treballar sota pressió, la capacitat de treballar en multitasca, la capacitat de generar un bon clima laboral, la gestió del temps, la competència transcultural i les habilitats comercials.

Els perfils més importants en la producció audiovisual són els següents:

- Producció. Té la funció principal d'entendre la petició i traduir-la en un projecte amb un pressupost per al qual ha de buscar finançament.
- Realització. S'encarrega d'executar la producció ajustant-se al pressupost.
- Muntatge. És el responsable de donar la forma final a la producció.



- Altres tasques: guió, fotografia, composició, etc.

El fet que hi hagi perfils que aglutinin diferents rols és una tendència actual en el sector, ja que redueixen els costos de les produccions. El coneixement tècnic i executiu sobre diferents tasques contribueix al rigor en l'execució de cada una d'aquestes, perquè es coneixen millor les necessitats de les altres funcions.

Cada vegada són més importants les figures del responsable de màrqueting, el responsable de premsa i el responsable de vendes.

- 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.

Des de la crisi de 2008, el sector audiovisual externalitza gran part de la feina. Les empreses no poden mantenir tots els perfils necessaris per a crear una producció i el fet de treballar per projectes facilita la contractació de treballadors per compte propi. La base de dades de col·laboradors directes habituals i contrastats és un element molt important, així com les experiències prèvies de treball o en projectes i les seves aportacions principals.

D'altra banda, el sector es caracteritza per un alt percentatge de petites empreses i microempreses<sup>2</sup>, i és habitual la col·laboració o associació amb altres empreses per a realitzar projectes conjunts.

Hi ha diverses associacions que agrupen empreses del sector audiovisual (vegeu l'apartat «3.2. Anàlisi sectorial», punt «e) Intercooperació»).

- 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.
- 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.



Els clients potencials d'aquest sector són els següents:

- Canals de televisió públics i privats, generalistes o temàtics
  - Administracions públiques (governos, diputacions, ajuntaments, etc.)
  - Entitats privades (cooperatives, fundacions, associacions, institucions educatives, centres hospitalaris, etc.)
    - Veta de mercat per a cooperatives del sector audiovisual: entitats de l'economia social (ESS), de l'economia col·laborativa i de l'economia circular
  - Empreses
  - Altres empreses del sector audiovisual i de la comunicació (productores, agències de publicitat, plataformes de vídeo sota demanda (VOD), etc.)
  - Clients finals (espectadors)
- 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.

L'estructura del mercat és molt dinàmica. Hi ha un alt índex tant de creació de noves empreses com d'empreses fallides. La concentració més alta d'empreses es troba en la producció de ficció i documentals, i en la postproducció d'imatge. Les empreses distribuïdores i de comercialització són minoritàries i concentren gran part de la quota del mercat.

- 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 diverses associacions, entitats i clústers d'empreses que promouen la intercooperació i l'associacionisme de les empreses del sector audiovisual a Catalunya.

[Clúster Audiovisual de Catalunya](#)

[Productors Audiovisuals Federats](#)

[Productors Audiovisuals de Catalunya](#)

[CATALAN FILMS & TV](#)

[Federación de Distribuidores Cinematográficos](#)

[Gremi d'Empresaris de Cinemes de Catalunya](#)

[La Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals](#)

[L'Agència Catalana de Notícies](#)

- 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.

En general, al sector es fixa el preu d'acord amb un pressupost sobre el projecte (és costum incloure un 10 o 15% adicional per a imprevistos). De tota manera, el valor del pressupost acostuma a dependre del tipus de projecte:

- *Programes de televisió, vídeo sota demanda, cinema i publicitat (de pitjor a millor pagat).* Hi ha diferents barems de preus en funció del client i del destí del producte. Es paga per dies de feina, però és habitual que en els projectes de llarga durada es facin forfets (preus tancats). Cada tasca de la cadena de valor té un preu diferent. Els muntadors i altres professionals acostumen a cobrar per dies. Per exemple, en publicitat un realitzador cobra entre 4.000 i 10.000 € al dia. En canvi, per a un programa de televisió, un realitzador pot cobrar 2.000 € per projecte aproximadament. Un productor pot cobrar 15.000 € per projecte de publicitat. En algunes produccions, prenen una rellevància especial les despeses en dietes i allotjament de l'equip. Si cal llogar material, l'import del lloguer també representa una partida significativa del pressupost.

- *Projectes per a administracions i entitats públiques.* Tot i que, en general, la producció per a aquests clients està ben remunerada, hi ha variacions en funció de qui fa la petició. S'observa desconeixement dels preus del sector per part del client.
- *Projectes per a empreses i altres entitats privades.* S'acostuma a fer un pressupost per hores, amb diferents preus en funció de cada un dels elements de la cadena de valor del producte. En general, és el client qui fixa el pressupost i l'empresa adapta el producte al pressupost.
- *Productes digitals amb finalitats comercials.* Actualment estan molt mal pagats i s'acostumen a fer muntatges amb fent servir material de les produccions més grans.
- *Per a distribuïdores de cinema.* Aquestes acostumen a quedar-se entre un 20 % i un 30 % de la taquilla de la pel·lícula, en funció de la promoció que fan, del nombre de sales on s'exhibeix o del nombre de còpies. Aquest import és el que es repartiran entre la productora i la distribuïdora.
- *Per a exhibidors de cinema.* Aquests es queden entre el 70 i el 80 % de la taquilla. Hi ha subvencions per a entrada de la taquilla.

A banda d'això, cal tenir en compte algunes particularitats:

- *Per a canals de televisió.* Les televisions poden comprar els programes en alguna de les tres modalitats principals:
  - *Per encàrrec.* Es determina un preu per programa.
  - *Per prevenda televisiva.* Es paga per anticipat una part o la totalitat del programa segons criteris interns i el tipus de canal de televisió.
  - *Per la venda d'un programa produït per una productora.* Cal tenir en compte que hi ha diferents mercats tant en l'àmbit nacional com en l'internacional.

- *Per als vídeos sota demanda.* Es fan productes per encàrrec i es paguen les produccions senceres, afegint-hi un diferencial per a la productora perquè no pot explotar comercialment el producte.

És fonamental tenir robustesa financera, perquè s'han d'avançar les despeses. Existeixen línies específiques de crèdit per cobrir necessitats de tresoreria.

### RISC

Convé no desviar-se del pressupost. Moltes produccions generen pèrdues per imprevistos, per una mala valoració del cost de la producció o perquè no han comprès bé quina és la petició del client.

## 3.4 Promoció

- 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
- 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.

Generalment, el productor o agent de vendes de la productora és el qui realitza els contactes amb els canals de televisió per a aconseguir cartes d'interès o prevendes dels seus productes. En alguns casos, també es recorre als canals de televisió per a la coproducció de pel·lícules.

Els principals festivals de cinema internacionals tenen mercats de compravenda de produccions audiovisuals per a televisió, vídeo sota demanda i cinema. Els principals mercats europeus són el Marché du Film del Festival de Cannes i l'European Film Market del Festival de Cinema de Berlín. Fora de l'àmbit europeu destaquen el Festival de Cinema de Sundance, per a cinema alternatiu, i el Festival de Cinema Internacional de Toronto, entre d'altres. També hi ha mercat temàtics i mercats d'especialització territorial.

En l'àmbit estatal, el principal mercat és el Festival de Sant Sebastià i, en l'àmbit de Catalunya, el Festival Internacional de Cinema Fantàstic de Sitges.

Les empreses distribuïdores també realitzen les tasques de màrqueting i comunicació.

Per a la resta de clients, s'han de realitzar plans comercials específics en funció del tipus de client (concursos públics, accions comercials per a empreses...).

- 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: directament o a través d'agents intermediaris (majoristes, etc.). Tingueu en compte com afecta aquesta decisió la imatge de l'empresa (visibilitat o invisibilitat, adopció de la imatge de l'agent intermediari, etc.) i el cost del producte, el servei o l'activitat.



## 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.).

El sector té empreses en les diferents parts de la cadena de valor de la producció audiovisual i les seves variants. Els processos operatius principals són els següents:

- preproducció
  - producció: rodatge
  - postproducció (sala)
  - serveis
  - distribució
  - comercialització
- 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.

El sector audiovisual treballa per projectes. El més habitual és crear un equip de tècnics experts externs ad hoc per a cada projecte. Abans de la crisi econòmica de 2008, les productores tenien gran part de l'equip en plantilla. Actualment, però, això no és gens habitual i es treballa amb personal extern per a les diferents fases.

## RISC

La subcontractació de tècnics de qui no tenim referències ens exposa a no obtenir els resultats desitjats o a allargar el procés, amb el consegüent risc de desviació del pressupost

- 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...
- e) *Prevenió 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'embalatge 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).

Al sector audiovisual i de la comunicació es realitza molta contractació temporal, fins i tot es fan contractes per dies.

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.

Les produccions audiovisuals generen drets individuals i col·lectius als seus creadors i productors. La gestió d'aquests drets es realitza a través de societats o advocats especialitzats en el sector.

És molt important establir aquests drets, perquè condicionen els termes en què es realitzarà l'explotació comercial de les peces audiovisuals i són la base per a establir els criteris de distribució d'ingressos en els contractes de coproducció, amb les cadenes de televisió, etc.

Hi ha diverses entitats especialitzades en la gestió dels drets de propietat intel·lectual:<sup>3</sup>

- **La Sociedad General de Autores y Editores (SGAE)** és una entitat privada dedicada a la **defensa i la gestió col·lectiva dels drets de propietat intel·lectual** dels seus socis. Els autors d'obres audiovisuals que poden ser titulars de drets intel·lectuals sobre les seves obres són els **argumentistes**, els **guionistes** i els **directors**.

[Per a més informació.](#)

**3** La propietat intel·lectual és un dret de propietat relatiu a les creacions originals, interpretacions d'aquestes creacions i determinades produccions literàries, artístiques o científiques.

La propietat intel·lectual està formada pels drets d'autor, que s'atribueixen als autors de les obres o creacions originals, i pels drets connexos, afins o veïns, que s'atribueixen a les persones que interpreten les obres o efectuen determinades produccions literàries, artístiques o científiques.

La propietat intel·lectual es regeix pel Reial decret legislatiu 1/1996, de 12 d'abril, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de propietat intel·lectual, que regularitza, aclareix i harmonitza les disposicions legals vigents sobre la matèria.

- **La Sociedad de Servicios para los Productores Audiovisuales (EGEDA)** gestiona per als productors tots els drets que no es poden gestionar de manera individual perquè requereixen una gestió col·lectiva: els drets de còpia privada, de comunicació pública, de retransmissió, de comunicació en llocs públics i d'autor.

[Per a més informació](#)

Tot i que no és una pràctica habitual en el sector audiovisual, també es pot optar per les llicències Creative Commons, d'acord amb la filosofia del copyleft, que potencia l'ús social de l'obra per sobre de l'econòmic.

[Per a més informació](#)

**Les empreses del sector audiovisual han d'estar inscrites en un registre d'empreses audiovisuals** (sense cost). El Registre d'Empreses Audiovisuales de Catalunya (REAC), adscrit a l'Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC), és un registre de caràcter públic que acull les empreses amb domicili social a Catalunya que es dediquen a les activitats següents: l'exportació, la distribució, el doblatge i la producció d'obres audiovisuals, l'exhibició d'obres cinematogràfiques i els serveis tècnics auxiliars. La inscripció al REAC és un requisit previ per a obtenir algun dels certificats de qualificació audiovisual i dels ajuts que estableix la Llei del cinema.

Per a més informació truqueu al telèfon 935529161 o bé consulteu [l'enllaç següent](#).

### **Qualificació d'obres audiovisuals**

Per a procedir a l'exhibició, comercialització o promoció d'una obra audiovisual en format cinematogràfic o no cinematogràfic dins del territori de Catalunya o Espanya, cal haver obtingut aquesta qualificació, que emet



l'Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC).

Es pot sol·licitar la qualificació de l'obra per grups d'edat, d'acord amb la classificació que estableix la normativa estatal, a [l'enllaç següent](#).

## 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.

En les produccions es contracten assegurances de responsabilitat civil i material robat. En algunes produccions en exterior, també val la pena valorar la necessitat de contractar assegurances per mal temps.

## Marc Jurídic

### Marc legislatiu europeu

Regulació per a garantir la lliure circulació i en igualtat de condicions dels mitjans de comunicació audiovisuals —cinema, televisió, vídeo— en el mercat únic europeu, independentment del format d'emissió

Digital Single Market: [Audiovisual and other media content](#)

Digital Single Market: [Audiovisual Media Services Directive](#)

### Marc legislatiu estatal

Llei 7/2010, de 31 de març, general de la comunicació audiovisual (el 2018, Espanya haurà de modificar aquesta llei en compliment de la nova directiva de la Unió Europea)

[Altres lleis, ordres ministerials i reials decrets](#)

### Marc legislatiu català

Llei 22/2005, de 29 de desembre, de la comunicació audiovisual de Catalunya

*Fonts:*

- *Estudi del sector audiovisual a Catalunya 2013*. Barcelona, juny de 2013. Taula d'Entitats pel Foment de l'Audiovisual a Catalunya
- *Entrevistes personals a professionals del sector*



## 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.
- *Amb préstecs d'entitats públiques:*  
[Institut Català de Finances](#)  
**Línia específica de préstecs per a projectes culturals.** Es tracta de préstecs per a finançar projectes relacionats amb la producció, la distribució, la comercialització i difusió, l'exhibició i la protecció de béns i serveis culturals.  
[Clica aquí per a més informació](#)  
[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, dinamitzada per la Fundació Seira.
- *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.

Fonts de finançament específiques del sector:

- **L'Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC)** té l'objectiu d'impulsar la creativitat artística, així com la producció, la distribució i la difusió de continguts culturals, mitjançant el desenvolupament de les empreses culturals. També busca fomentar el consum cultural i l'ampliació de mercats per a la cultura catalana.
- **L'Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA)** és un organisme autònom adscrit a la Secretaria de Estado de Cultura que planifica les polítiques de suport al sector cinematogràfic i a la producció audiovisual.
- **Euroimage** és el fons cultural del Consell Europeu que promou la producció cinematogràfica independent de llargmetratges, animació i documentals.
- **Iber Media** és un programa d'estímul a la coproducció de pel·lícules de ficció i documentals realitzats en dinou països que formen la seva comunitat: Argentina, Bolívia, Brasil, Colòmbia, Costa Rica, Cuba, Xile, Equador, Espanya, Guatemala, Mèxic, Panamà, Paraguai, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguai i Veneçuela.
- **MEDIA** és un dels subprogrames del programa europeu Europa Creativa. Ofereix finançament per al desenvolupament, la distribució i l'accés a les obres audiovisuals. S'articula a través d'una oficina local executiva en l'àmbit de Catalunya. El subprograma MEDIA està obert a productores, empreses dedicades als nous mitjans audiovisuals, agents de vendes,

distribuïdors, organitzadors de festivals i mercats, empreses dedicades a la formació i exhibidors dels estats membres de la Unió Europea.

- Les televisions públiques i privades estan obligades a destinar el 7 % dels beneficis a la producció cinematogràfica.
- Plataformes com Netflix i Amazon també produeixen i financen projectes audiovisuals

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

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

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

## 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			
<b>Total d'ingressos</b>			

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			
<b>Total de despeses</b>			
Resultat abans dels impostos			
Impostos sobre el resultat			
<b>Resultat després dels impostos</b>			

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
<b>Cobraments</b>						
Per serveis o vendes						
Per subvencions						
Per cobrament d'interessos						
Altres entrades de diner						
<b>Total de cobraments</b>						
<b>Pagaments</b>						
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						
<b>Total de pagaments</b>						
<b>Saldo inicial de tresoreria</b>						
Cobraments - Pagaments						
<b>Saldo final de tresoreria</b>						

## 7.4 Balanç de situació a tres anys

Actiu	Inicial	1r any	2n any	3r any
<b>A) Actiu no corrent</b>				
I. Immobilitzat intangible				
II. Immobilitzat material				
III. Inversions financeres a llarg termini				
IV. Actius per impost diferit				
<b>B) Actiu corrent</b>				
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				
<b>Total d'actiu (A+B)</b>				

Patrimoni net i passiu	Inicial	1r any	2n any	3r any
<b>A) Patrimoni net</b>				
<b>A-1) Fons propis</b>				
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)				
<b>A-2) Subvencions rebudes</b>				
<b>B) Passiu no corrent</b>				
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				
<b>C) Passiu corrent</b>				
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				
<b>Total de patrimoni net i passiu (a + b + c)</b>				



## 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...

En el sector audiovisual, s'acostuma a pagar un 10 % del pressupost en el moment de la signatura del contracte, un 40 % durant la producció i el 50 % restant en el moment de l'entrega. Els terminis de pagament habituals del sector són entre 60 i 90 dies en publicitat, entre 30 i 60 dies en canals de televisió, i 30 dies en la resta d'àmbits.

- 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<sup>a</sup> planta

08014 Barcelona

[www.cooperativestreball.coop](http://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

