

COL·LECCIÓ - FEM UNA COOPERATIVA



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



Cooperatives de Treball
de Catalunya



0. Introducció	01	6. Pla jurídic i fiscal	27
Descripció del sector	03	6.1. Forma jurídica i constitució	28
1. Elaboració del pla d'empresa de la cooperativa	04	6.2. Permisos i llicències	29
1.1. Presentació del projecte de cooperativa	05	6.3. Documentació oficial específica	29
1.2. Impacte social	05	6.4. Fiscalitat	30
1.3. Missió, visió i valors	06	6.5. Obligacions informatives	30
2. Qui som?	07	6.6. Obligacions comptables	30
2.1. Característiques de l'equip promotor	08	6.7. Cobertura de riscos	31
2.2. Motivació	10	7. Pla econòmic i financer	32
3. Pla de màrqueting	11	7.1. Pla d'inversions i finançament a tres anys	34
3.1. Proposta d'activitat	12	7.2. Comptes de resultats a tres anys	36
3.2. Anàlisi sectorial	12	7.3. Pla de tresoreria a dotze mesos	38
3.3. Preu	16	7.4. Balanç de situació a tres anys	39
3.4. Promoció	18	7.5. Sistema de cobraments i pagaments corrents	41
3.5. Previsió de vendes	19	7.6. Instruments financers	41
3.6. Canal de distribució	20	8. Pla d'acció	42
4. Pla d'operacions i qualitat	21	8.1. Anàlisi de punts forts i febles	43
5. Pla d'organització i gestió	24	8.2. Calendari de posada en marxa	44
5.1. Proposta organitzativa	25	8.3. Seguiment	44
5.2. Gestió de les persones	25	9. Recull de recursos	45



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 periodisme* 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 periodisme* 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 del periodisme per al conjunt d'activitats relacionades amb l'obtenció, l'elaboració i la difusió d'informació actual o d'interès per tal de transmetre-la al públic a través dels mitjans de comunicació, principalment per periodisme gràfic (premsa escrita).

Tot i que també pot ser d'utilitat per a projectes de periodisme oral (ràdio), visual (televisió) o multimèdia (internet).



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

- 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.

Concretament en el sector del **periodisme**, l'equip promotor ha d'assegurar que disposa, com a mínim, de dos perfils: un perfil tècnic i coordinador de les operacions, i un perfil tècnic comercial que s'asseguri de desenvolupar una activitat comercial continuada.

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. Cal assegurar que es cobreixen els perfils següents:

- Coordinació del mitjà de comunicació
- Equip de periodistes o redactors/es
- Equip de dissenyadors/es
- Responsable comercial
- Responsable econòmic financer

És recomanable que les persones sòcies (i col·laboradores) exposin la seva experiència periodística anterior, per tal de transmetre al futur públic lector confiança en el projecte.

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.

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.

Cal considerar la línia editorial que el mitjà farà servir per a posicionar-se en el mercat, la qual està vinculada a la ideologia i al perfil del públic lector al qual vol arribar.

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.

Convé tenir en compte els hàbits de consum del sector. En aquest sentit, segons un estudi sobre els hàbits de lectura a Espanya del Centro de Investigaciones Sociológicas, tant el lector/a habitual com el lector/a ocasional de premsa diària es presenten en un segment selectiu i minoritari. La major part d'aquests lectors són homes, joves (entre els 18 i els 45 anys), amb un nivell d'estudis notablement superior a la mitjana, que s'integren dins de la població activa i tenen ingressos sensiblement més alts que els qui no llegeixen. Els que llegeixen el diari ho fan preferentment a casa (el 70 %), hi dediquen 35 minuts de mitjana diària i ho fan en el transcurs de tot el dia. El 57 % conserva el diari després d'haver-lo llegit, fet que vol dir que hi aprofundeix o li dona altres usos. D'aquests lectors i lectores habituals, el 68 % és comprador de diaris al número, és a dir, compra la premsa preferentment als quioscos, mentre que el 8% n'és subscriptor.

Els clients potencials d'aquest sector, per tant, són els següents:

- Directes
 - lectors/es particulars (compradors/es o subscriptors/es)
- Indirectes
 - col·lectivitats (empreses o associacions)
 - administracions públiques (govern, diputacions, ajuntaments, etc.)

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.

El Laboratori de Comunicació Pública de la UAB disposa d'un [mapa interactiu](#) i un [cercaor](#) que permeten localitzar els diversos mitjans de comunicació en funcionament actualment a Catalunya en els diferents suports: publicacions en paper, ràdios, televisions i mitjans digitals.

Els mitjans de comunicació (escrits, visuals, etc.) realitzen estudis periòdics d'audiència i d'hàbits de consum, que poden ser un indicador fiable de les tendències del mercat i de la situació dels mitjans de la competència. En aquest sentit, cal considerar tots els elements de valor que poden ser diferenciadors:

- línia editorial
 - conjunt de periodistes professionals (i col•laboradors/es)
 - format i aspecte gràfic
 - distribució
- 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...

Tendències

L'estructura del mercat del sector del periodisme és, en general, molt estàtic. Si bé es van creant nous diaris en format digital, la creació de noves publicacions en format paper avui dia és menor. Els diaris en paper solen formar part de grups de comunicació, sovint de dimensió mitjana o gran. El diari en paper té uns atributs que fan que sigui poc probable que desaparegui en un futur proper. De moment encara serà un producte atractiu per a una part important de la societat. Cal, però, adaptar-se a les noves tendències. Els darrers avenços tecnològics han provocat que sorgissin nous canals complementaris dels mitjans

de comunicació, amb un llenguatge propi i unes característiques de comunicació i continguts diferents dels tradicionals. Els nous mitjans en línia conviuen amb els canals tradicionals, ja que la joventut els fa encara dependents dels mitjans tradicionals. Aquesta relació de dependència es materialitza sobretot en la dotació de continguts, de personal qualificat i d'una estructura organitzativa determinada. Cada canal, per tant, haurà de posicionar-se fent servir un estil de redacció propi, transferint els continguts d'una forma característica i oferint continguts diferents segons la versió (en paper o en línia).

- 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?

Alguns dels elements diferenciadors que poden donar valor són la línia editorial (vinculada a la llibertat d'expressió i la veracitat de la informació), l'aprofundiment en temàtiques específiques, l'equip de professionals que hi treballen (periodistes, col·laboradors/es), el format del diari (disseny, elements gràfics i visuals) i els canals complementaris al format escrit (internet...).

- 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...

Entitats rellevants del sector:

- [Col·legi de Periodistes de Catalunya](#)
- [Associació Catalana de la Premsa Comarcal](#)
- [Associació de Mitjans d'Informació i Comunicació](#)
- [Associació de Publicacions Periòdiques en Català](#)
- [Associació de Dones Periodistes de Catalunya](#)
- [Agència Catalana de Notícies](#)
- [Federación de Asociaciones de Periodistas 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.

Els principals grups d'interès són els següents:

- equip de professionals i periodistes (treballadors/es, persones sòcies)
- equip de professionals externs (col·laboradors/es)
- públic lector i subscriptor
- administracions públiques
- principals empreses proveïdores (impressió, distribució)

3.3 Preu

Hi ha diferents consideracions al voltant del preu sobre les quals cal reflexionar:

- 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.

Cal definir el sistema de fixació de preus, que pot ser d'un d'aquests tipus:

- Basat en els costos (i el marge)
- Basat en la demanda
- Basat en la competència
- Basat en els tres mètodes

En el sector del periodisme, el preu ve molt fixat pel mercat, de manera que la cooperativa té poc marge de maniobra. Sigui com sigui, heu d'assegurar que els preus generen marge i que amb una activitat comercial focalitzada i continuada arribeu, com a mínim en la fase inicial, a un punt d'equilibri entre els costos i els ingressos.

Pel que fa a les principals partides de costos, que influiran en la realització de l'activitat mateixa i en el marge, cal destacar:

- les retribucions de les persones (sous de treballadors/es i col·laboradors/es), que són el principal cost del diari
- els costos d'impressió, part important dels costos d'un diari, normalment externalitzada
- els costos de distribució, part estratègica dels costos, normalment externalitzada

Les principals fonts d'ingressos són les següents:

- vendes directes d'exemplars (als punts de venda que es determinin)
- subscripcions (en diferents formes)
- publicitat
- subvencions a les quals el mitjà pugui accedir

- b) *Descomptes i promocions.* Definiu la política i els criteris que aplicareu a l'hora de fer accions promocionals: segons segments de clients, sectors, volum de vendes... Indiqueu si aquestes accions han de fer-se de forma puntual, o bé si formen part de l'estratègia comercial de forma sistemàtica (per a afavorir la captació de nous clients o l'entrada en nous segments o sectors).

Per exemple, en el cas dels mitjans de comunicació, es poden definir polítiques de descomptes i promocions vinculades a la fidelització (subscripcions en diferents formats per a adaptar-se als hàbits del consumidor: subscripcions anuals, setmanals, de caps de setmana, mensuals, etc.).

- c) *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

- 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.* Assenyalau 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. Incorporeu-hi l'objectiu estratègic: volum de públic lector, subscripcions o exemplars impresos.

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.).
- 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...
- 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).

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.

En l'àmbit dels mitjans de comunicació, cal tenir especialment en compte la Llei orgànica de protecció de dades de caràcter personal (LOPD). Aquesta llei obliga totes les empreses que disposen de dades de caràcter personal a complir una sèrie de requisits i a aplicar determinades mesures de seguretat en funció del tipus de dades que posseeixen. A grans trets, les obligacions legals fonamentals són:

- donar d'alta els fitxers a l'Agencia Española de Protección de Datos
- elaborar i mantenir actualitzat un document de seguretat
- obtenir la legitimació de les persones afectades

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.

[Normativa vinculada als mitjans de comunicació](#)



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 circulat. 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.

- *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.

[Subvencions específiques per a mitjans de comunicació en català](#)

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
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

