

COL·LECCIÓ - FEM UNA COOPERATIVA



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



Cooperatives de Treball  
de Catalunya



<b>0. Introducció</b> .....	<b>01</b>	<b>5. Pla d'organització i gestió</b> .....	<b>23</b>
Descripció del sector .....	03	5.1. Proposta organitzativa .....	24
<b>1. Elaboració del pla d'empresa de la cooperativa</b> .....	<b>04</b>	5.2. Gestió de les persones .....	25
1.1. Presentació del projecte de cooperativa .....	05	<b>6. Pla jurídic i fiscal</b> .....	<b>27</b>
1.2. Impacte social .....	05	6.1. Forma jurídica i constitució .....	28
1.3. Missió, visió i valors .....	06	6.2. Permisos i llicències .....	29
<b>2. Qui som?</b> .....	<b>07</b>	6.3. Documentació oficial específica .....	30
2.1. Característiques de l'equip promotor .....	08	6.4. Fiscalitat .....	30
2.2. Motivació .....	09	6.5. Obligacions informatives .....	31
<b>3. Pla de màrqueting</b> .....	<b>10</b>	6.6. Obligacions comptables .....	31
3.1. Proposta d'activitat .....	11	6.7. Cobertura de riscos .....	31
Oferta gastronòmica .....	11	<b>7. Pla econòmic i financer</b> .....	<b>32</b>
Local .....	12	7.1. Pla d'inversions i finançament a tres anys .....	34
Disseny .....	13	7.2. Comptes de resultats a tres anys .....	36
3.2. Anàlisi sectorial .....	13	7.3. Pla de tresoreria a dotze mesos .....	38
3.3. Preu .....	15	7.4. Balanç de situació a tres anys .....	39
Proveïdors .....	17	7.5. Sistema de cobraments i pagaments corrents .....	41
3.4. Promoció .....	17	7.6. Instruments financers .....	41
3.5. Previsió de vendes .....	18	<b>8. Pla d'acció</b> .....	<b>42</b>
3.6. Canal de distribució .....	19	8.1. Anàlisi de punts forts i febles .....	43
<b>4. Pla d'operacions i qualitat</b> .....	<b>20</b>	8.2. Calendari de posada en marxa .....	44
		8.3. Seguiment .....	44
		<b>9. Recull de recursos</b> .....	<b>45</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 de la restauració* 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 de la restauració*, 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 de la restauració comprenent les activitats vinculades a la preparació i la distribució de menjar i beguda al públic. En concret, els serveis es poden classificar en funció de l'espai on es desenvolupa l'activitat: cafeteria, bar, restaurant o càtering.



# 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)

[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.

Les dues professions clau són la de responsable de cuina i la de responsable de sala. S'hi afegeixen les persones responsables de cada torn a la cuina i la sala, i la resta de personal de la cuina i la sala.

- 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. Detalleu els premis i reconeixements que han guanyat els membres de l'equip i els restaurants o les empreses de restauració on han treballat prèviament, els coneixements especialitzats dins l'àmbit, etc.
- 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.

## Oferta gastronòmica

Indiqueu el tipus i l'estil de cuina, que serà l'element distintiu del projecte de restauració (cuina mediterrània, de fusió, casolana, innovadora, tapes, vermouths, sabors ètnics, menjar orgànic, cerveseria artesana, etc.)

- a) **Plats.** Descriviu la proposta gastronòmica que voleu oferir i proposeu una carta tipus. Per a elaborar els plats i incloure'ls a la carta, s'han de tenir en compte tres punts de vista:
  - *El gastronòmic.* Cal ajustar el plat a l'experiència de restauració que voleu oferir: producte de proximitat, fresc, vegetarià, vegà, etc.

- *El dietètic.* Tingueu en compte l'equilibri nutricional, el gust dels àpats, etc.
  - *L'econòmic.* Heu d'ha d'assegurar l'equilibri entre el cost i el preu
- b) **Begudes.** Expliqueu quines begudes tindreu i seran més rellevants. Definiu si les incloureu a la mateixa carta que els plats o en fareu una a part. Les begudes principals són: aigua, vi, cafè, te, cervesa (artesana o no), altres begudes alcohòliques.
- c) **Servei.** Definiu el model de servei. Les opcions més freqüents són: carta, menú, bufet, menjar ràpid o per a emportar.

## Local

- a) *Ubicació.* És el factor que més influeix en la proposta de valor. Cal tenir en compte els aspectes següents:
- El trànsit dels clients: afluència de públic en diferents horaris (matí, migdia, nit) en relació amb l'horari d'obertura del local.
  - El perfil dels clients: grau d'adequació del perfil de client objectiu d'acord amb la ubicació escollida.
  - La competència: tipus i quantitat de competència a la zona triada.
- b) *Capacitat del local.* Definiu la capacitat del local que heu triat, ja que determinarà la facturació, el volum de plats, el personal necessari, els torns, etc.

## Calendaris i horaris

Establiu el calendari i l'horari de servei. De forma general, l'hora per a obrir que marca la llei per a restaurants i bars són les 6 del matí. L'hora màxima de tancament són les 2.30 de la matinada, a excepció de les nits de divendres, dissabte i vetlla de festius, en què es pot obrir fins a les 3.

## Disseny

El disseny ha d'anar alineat amb la marca i la gastronomia del projecte. Aquest es transmet principalment a través del nom, el logotip, el web i les xarxes socials, el correu electrònic, la retolació del local, les cartes o minutes, les targetes i el marxandatge.

## 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 els comportaments en relació amb el tipus de producte o servei que voleu oferir (per exemple, creatiu, tradicional, lleuger, sa, vegetarià...), quant està disposada a pagar la clientela, etc. Relacioneu el segment concret al qual us dirigiu en funció dels elements descrits en altres parts de l'anàlisi sectorial.

- b) *Competència.* Detalleu quins són i com són els restaurants que ara mateix cobreixen les necessitats que voleu satisfer en la zona immediata: restaurants amb una oferta molt similar o que ofereixen solucions alternatives, etc. Feu un estudi exhaustiu sobre la competència principal, indicant-ne, per exemple, l'horari, el preu i la relació qualitat-preu, el tipus de menjar que ofereixen, els aspectes diferencials de la seva proposta, el tipus de clientela i el grau de fidelització, etc.
- c) *Estat del mercat.* Expliqueu les raons per les quals penseu que a la zona triada hi ha una necessitat a cobrir: pot ser per una demanda no coberta o coberta de manera deficient, una necessitat d'innovació, etc.
- d) *Diferenciació.* Assenyalau els motius pels quals creieu que el públic destinatari potencial optarà per la vostra oferta en lloc d'altres: la qualitat i els valors (què: productes ecològics i de proximitat, productes de comerç just, plats vegetarians o vegans, etc.; com: inserció laboral de col·lectius en risc, estructura o funcionament d'empresa democràtica, etc.), el preu, la confiança, la manca d'opcions similars, etc. Com actuareu per aconseguir aquesta diferenciació?
- e) *Intercooperació.* Assenyalau 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 i xarxes de referència al sector de la restauració:

- [Gremi de Restauració de Barcelona](#)
- [Hostaleria de Lleida](#)
- [Federación Española de Hostelería](#)
- [Xarxa de Restauració i Cultura Cooperativa](#)

- 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.

### Ingressos

Les partides més importants d'ingressos arribaran de les principals activitats que realitzeu: carta, menú, càtering, menjar per a emportar, etc.

Per a calcular els ingressos per serveis o vendes d'una forma més acurada, tingueu en compte:

- el nombre de comensals per dia (si és possible, dividiu-los en matí, migdia, tarda i nit)
- el preu mitjà per comensal (si és possible, dividiu-los en matí, migdia, tarda i nit)
- el nombre de dies que voleu obrir el negoci

Una altra manera de calcular els ingressos per serveis o vendes consisteix classificar els ingressos per producte o servei i comptar quants preveieu vendre'n cada dia:

- productes (esmorzars, dinars, sopars, postres, diferenciant si es menú, carta o bufet)
- serveis (menjar per a emportar o servei d'entrega a domicili)

En cas que els ingressos siguin inferiors als previstos, podeu pensar alternatives de negoci, com ara ampliar la varietat o l'horari, augmentar la publicitat, etc.

#### Costos:

Hi ha tres partides principals de costos:

- *El personal.* En un restaurant les persones que hi treballen suposen un dels principals costos del negoci. Heu de considerar de forma especial les persones responsables de les grans àrees: xef principal, cap de sala, sommelier, bàrman, reboster/a o altres.
- *Les matèries primeres.* Són un dels principals costos en els projectes de restauració. Heu de tenir present els excedents de matèries primeres no utilitzats als plats, ja que sovint superen la matèria que sí que s'ha pogut servir.
- *El local.* És un cost molt important a considerar en cas de lloguer. El preu varia molt en funció de la ubicació del local.

A més, haureu de tenir en compte altres costos, com ara el transport, la neteja, les assegurances, etc.

- 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

Una orientació a l'hora de fixar el preu de cada plat és que el cost de la matèria primera utilitzada representi un 25 % del preu. En les begudes, el cost de la matèria primera sol representar un 40 % del preu.

## Proveïdors

Indiqueu quins i quants proveïdors requerireu i com hi contactareu. Els principals tipus de proveïdors són: productors locals, mercats, distribuïdores i importadores. Les principals característiques que heu de tenir en compte són la qualitat, el preu, la freqüència d'entrega i la puntualitat.

## 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 el consum. Incloeu-hi la proporció de clients que espereu aconseguir per presència física a la zona i per presència en portals web (llocs web de reserva de taula o d'ofertes, portals de menjar per a emportar, anuncis, boca-orella...). Establiu si hi haurà dies o horaris amb preus especials, ofertes periòdiques, productes o menús especials...
- 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.

Desglosseu les vendes per àpats (esmorzar, dinar, sopar i altres), per serveis (menjar per a emportar, lliurament a domicili, etc.), per dies de la setmana (entre setmana o cap de setmana), etc. Tingueu en compte els mesos de l'any en què preveieu tancar.

## 3.6 Canal de distribució

En cas que oferiu portar el producte a domicili o fer-lo per a emportar, heu d'indicar com proporcionareu aquest servei. 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.).
- *Creació de la carta i dels plats.* Descriviu el procediment de creació de la carta i dels plats: idea, elaboració, tast, redefinició, prova amb clients, introducció a la carta i explicació als clients.
  - *Adquisició i emmagatzematge de matèries primeres.* Definiu el procés d'adquisició de matèries primeres: com penseu assegurar el proveïment, amb quina freqüència voleu rebre els diferents tipus de producte, on els emmagatzemareu, en quines condicions, etc. També és clau fixar el nivell d'estoc necessari i els marges de seguretat.
  - *Elaboració dels plats.* Indiqueu el procediment d'elaboració dels plats a la cuina detallant-ne els ingredients, les quantitats i els processos d'elaboració. Incloeu en aquest apartat les normes d'higiene i de seguretat alimentària que haureu de complir.
  - *Sala.* Heu de determinar com gestionareu l'espai i els clients (personal de sala), les comandes, els comptes, etc. En cas que hi hagi menjar per a emportar o lliuraments a domicili, definiu el procediment.
  - *Excedents alimentaris.* Descriviu les pautes que seguireu per a gestionar els excedents alimentaris. Expliqueu si els reutilitzareu en altres plats, si els llençareu per a reciclar, on posareu la brossa, amb quina freqüència la portareu al contenidor, 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.* Assenyalau 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 béns materials que cal adquirir per a dur a terme l'activitat, així com el cost que tindran: locals, magatzem, maquinària, mobiliari, vaixel·la, estoc inicial, uniformes, telefonia i internet, etc. També cal indicar el mètode d'adquisició: compra, lloguer, donació, aportació de les persones promotores o de persones i entitats de la xarxa, etc.
- e) *Prevenició de riscos laborals.* Concreteu com penseu gestionar la prevenició de riscos laborals: assumpció per la empresa mateixa, servei de prevenició aliè... Identifiqueu també si l'activitat prevista està subjecta a algun risc o normativa específica que calgui atendre.
- f) *Normativa mediambiental.* Identifiqueu si l'activitat està subjecta a alguna normativa mediambiental específica i quines accions dureu a terme per a complir-la. Expliqueu també com gestionareu els residus de tot tipus, inclosos els que generareu en les tasques administratives, l'emalatge i la distribució.





## PLA D'ORGANITZACIÓ I GESTIÓ

## 5.1 Proposta organitzativa

- a) *Assignació d'encàrrecs.* Expliqueu qui durà a terme les principals funcions associades a cada perfil. Cal especificar, com a mínim, les tasques i les responsabilitats de les àrees següents: procés operatiu (relació amb proveïdors, adquisició de matèries primeres, creació i elaboració de menús i plats, gestió d'espais d'emmagatzematge de matèries primeres i d'excedents, gestió de residus), gestió de les persones, administració i finances, acció comercial i planificació estratègica (objectius, seguiment, avaluació i millora).

Concreteu si els perfils requereixen formació (manipulació d'aliments, prevenció de riscos, vins o còctels...) 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).

### **Conveni col·lectiu del sector**

És important que la cooperativa conegui el conveni col·lectiu de la indústria d'hostaleria i turisme de Catalunya, que recull els drets i les obligacions dels treballadors del sector.

El conveni del sector actualment vigent queda recollit en la Resolució EMO/2812/2014, de 2 de desembre, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball interprovincial del sector de la indústria d'hostaleria i turisme de Catalunya per als anys 2014, 2015 i 2016 (codi de conveni núm. 79000275011992), el qual és prorrogable fins a l'aprovació d'un nou conveni.

Podeu accedir al text complet a l'enllaç següent:

<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6776/1394122.pdf>

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.

### Regulacions del sector

El sector de la restauració està regulat per una normativa que es va actualitzant regularment.

Els bars i restaurants, per la condició de ser simultàniament llocs de treball i establiments oberts al públic, han de complir unes condicions específiques.

A més, com que ofereixen productes comestibles i begudes alcohòliques, estan sotmesos a unes normes que vetllen pel benestar i la salut pública. Paral·lelament, per a exercir l'activitat, els establiments de restauració han de disposar de la corresponent habilitació municipal d'activitat.

Els bars i els restaurants no estan considerats com a empresa turística. Per això, no cal que els titulars realitzin cap tràmit addicional per inscriure els locals en el Registre de Turisme de Catalunya, com s'havia fet anteriorment.

Alguns dels principals elements regulats són la higiene, el preu, la llengua, la informació sobre aliments al·lèrgics o que provoquen intoleràncies, els fulls oficials de reclamacions o queixes, etc.

Podeu trobar els principals requisits legals per a establiments d'alimentació al web de la Generalitat de Catalunya:

- [Canal Empresa](#)
- [Agència Catalana de Consum](#)

## 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.

*Permisos i llicències d'activitat.* Indiqueu si el local té els permisos i les llicències d'activitat necessaris. Si encara no els teniu, assenyalau el temps i el cost econòmic que implicarà obtenir-los.

A més de les llicències inicials, s'hauran de tenir en consideració les inspeccions que pugui rebre el local.

## 6.4 Fiscalitat

- 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

Assenyalau 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.



## 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.

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...
- 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

