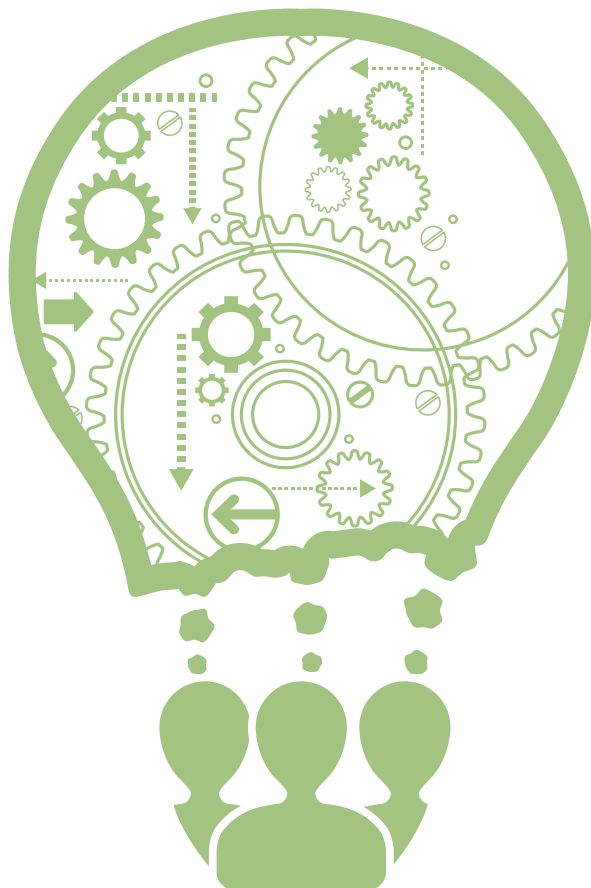


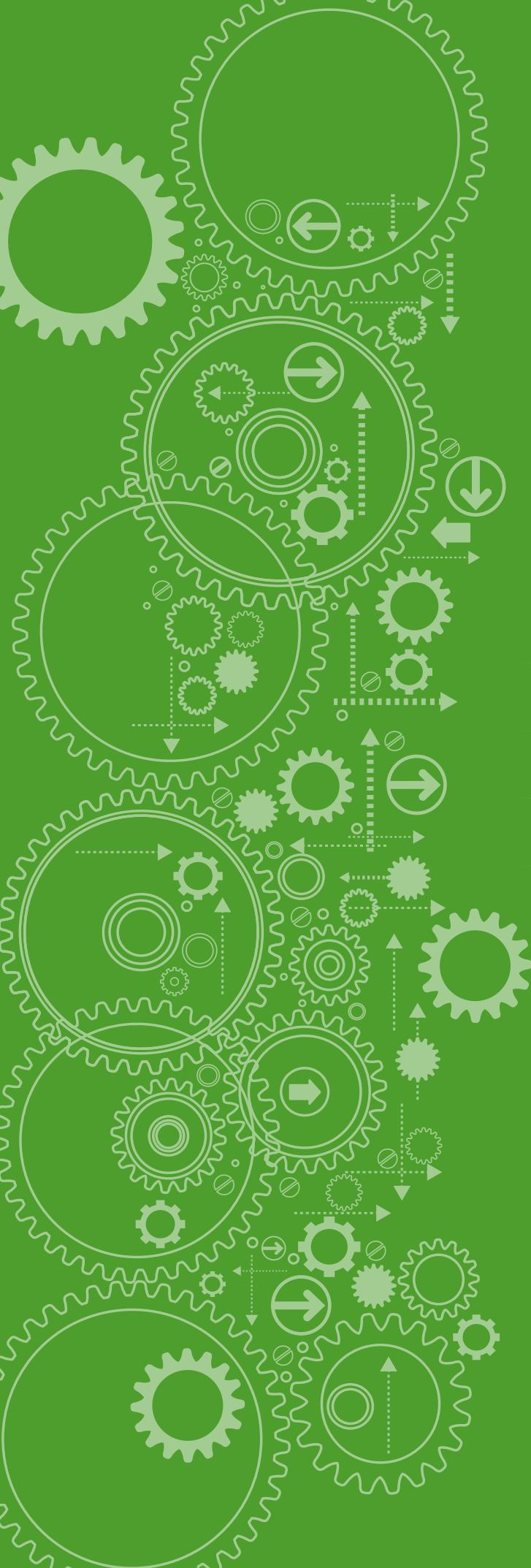


IDEAS

Cooperativas
en acción

MANUAL PARA A POSTA EN MARCHA DE PROXECTOS DE AUTOEMPREGO COOPERATIVO

CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR
Dirección Xeral de Traballo e Economía Social
2013



Autores:

Xedega, Sociedade Cooperativa Galega

Edita:

Xunta de Galicia

Consellería de Traballo e Benestar

Dirección Xeral de Traballo e Economía Social

1ª Edición 2013

Deseño:

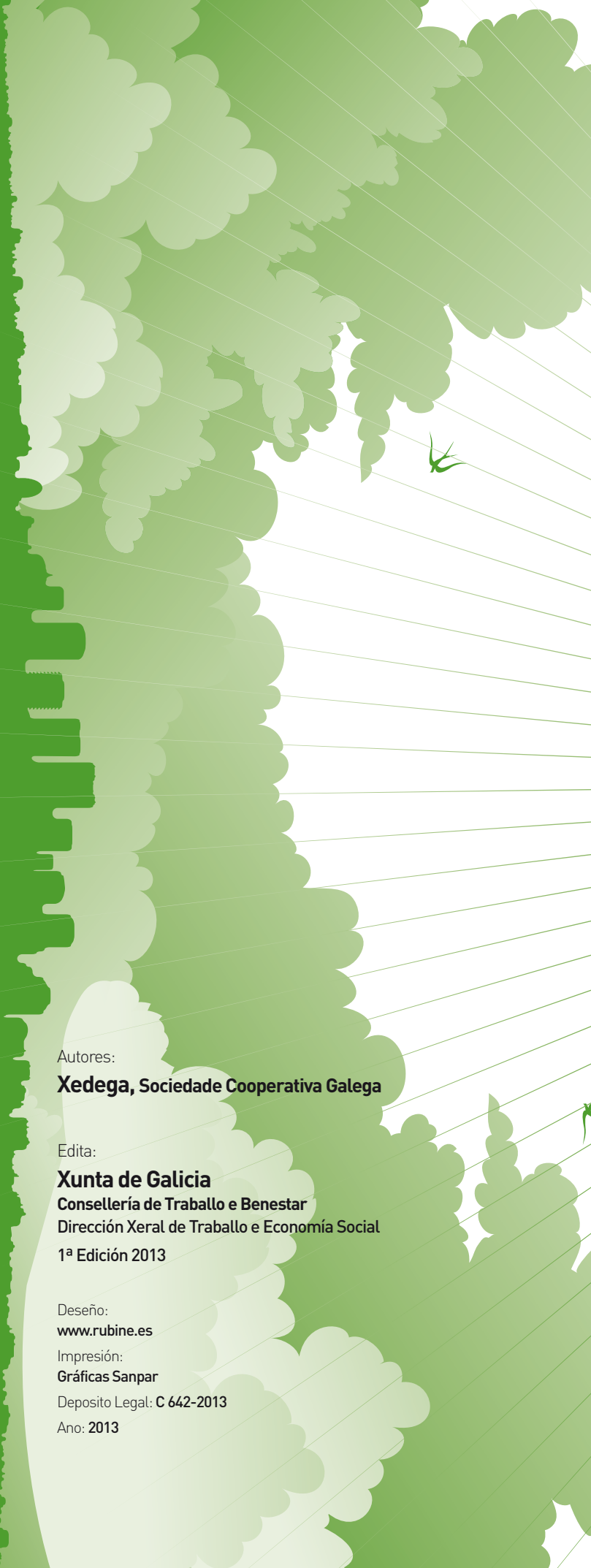
www.rubine.es

Impresión:

Gráficas Sanpar

Deposito Legal: **C 642-2013**

Año: **2013**



ÍNDICE

- 4** COMO USAR ESTE MANUAL
- 6** A INICIATIVA, A MOTIVACIÓN
E O COMPROMISO
- 10** A COOPERATIVA DE
TRABALLO ASOCIADO
- 18** O PROXECTO DE VIABILIDADE
OU PLAN DE EMPRESA
- 22** ÁREA DE PRODUTO-MERCADO
- 35** ÁREA DE ORGANIZACIÓN
- 56** ÁREA ECONÓMICO-FINANCEIRA
- 74** CONCLUSIÓNS
- 76** ANEXOS:
 - 76** PLAN DE EMPRESA
 - 102** TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN
 - 103** LISTAXE DE RECURSOS





COMO USAR ESTE MANUAL

Este manual conta a historia de tres persoas que decidiron asumir o reto de emprender, de poñer en marcha as súas ideas, conscientes de que a única idea boa é a que se converte en acción. Nos seguintes capítulos acompañámolas nese proceso de creación e posta en marcha dun proxecto de autoemprego colectivo en réxime de cooperativa,

como fórmula de emprendemento en “solidario” fronte ós que deciden emprender en “solitario”. Con elas repasamos os principais factores que se deben ter en conta con carácter previo á posta en marcha dunha iniciativa empresarial cooperativa, especialmente no planeamento previo e na análise da viabilidade.

Cada capítulo do manual estrutúrase en tres apartados básicos, do seguinte xeito:



A HISTORIA

Onde se poñen de manifesto, de xeito breve, as diferentes situacións eponse ós/ás lectores/as en antecedentes.



AS PROTAGONISTAS

Na propia voz das protagonistas recóllense as súas inquedanzas, dúbidas e decisións, non demasiado diferentes dos de calquera persoa emprendedora.



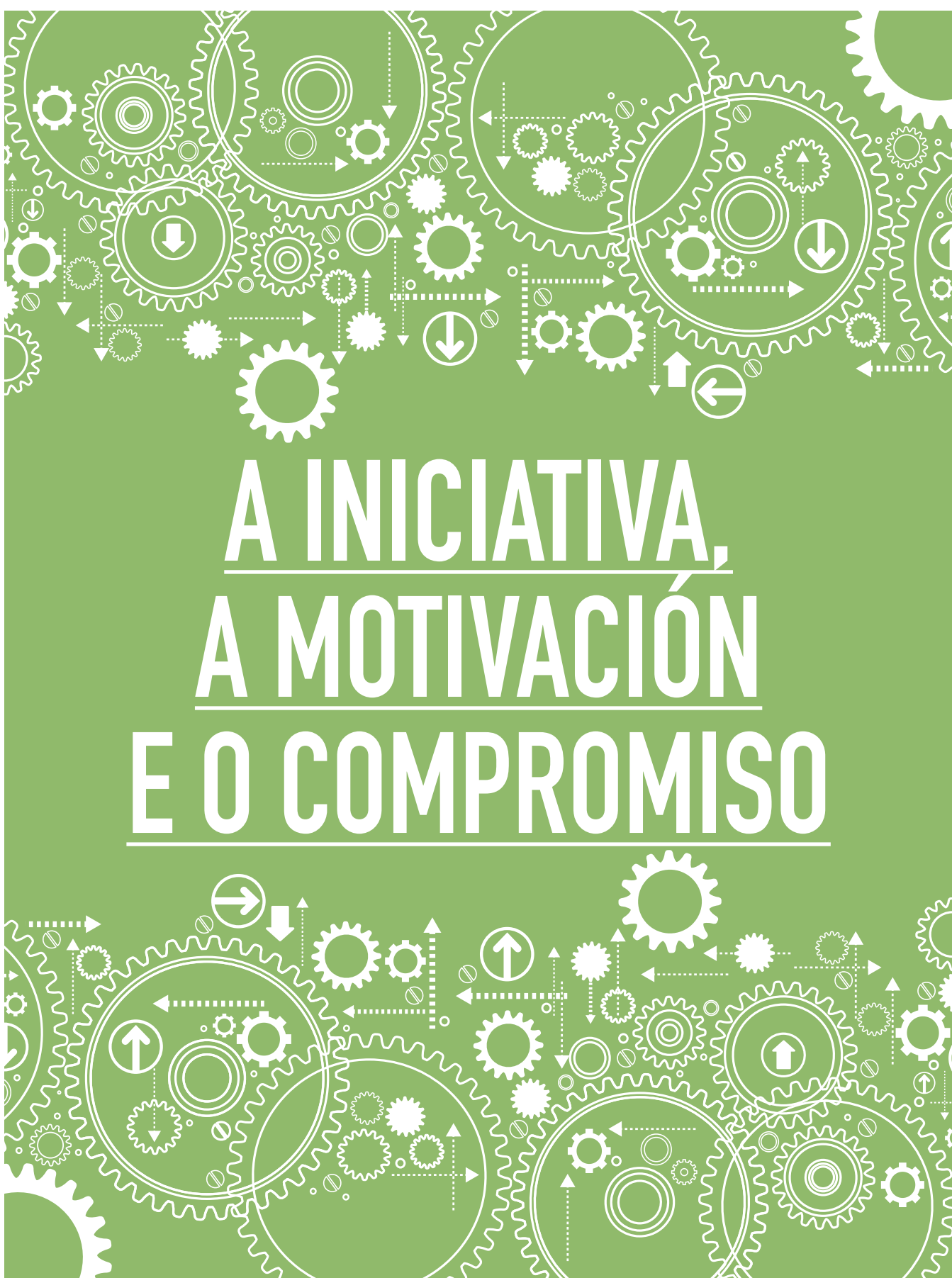
OS CONSELLOS

A través das opinións e suxestións do equipo técnico que redactou o manual, trátase de responder as dúbidas e establecer os criterios de actuación que poidan levar a idea a bo porto.

Xunto a esta estrutura básica, aparecen cadros, gráficos e aclaracións diversas nas que se trata de ofrecer guías e ferramentas útiles.

Finalmente, preséntase o plan de empresa ou proxecto de viabilidade das protagonistas, co obxecto de proporcionar modelos de referencia.

**O MOMENTO IDEAL
PARA A ACCIÓN
É ¡AGORA!**



A INICIATIVA, A MOTIVACIÓN E O COMPROMISO



A HISTORIA

Podes voar, se queres, só tes que ter fe en ti e nas túas capacidades. Tes que crer que podes e soñar que xa estás voando alto.

Algo semellante deberon pensar as primeiras persoas que tentaron voar. Arriscarse, pór en marcha as propias ideas, asumir os retos. Emprender. Son en definitiva os motivos que nos impulsan como seres humanos, os que nos teñen traído desde as cavernas ata o século XXI. Esta é a historia de tres mulleres que decidiron dar o salto e levar adiante a súa idea empresarial e do proceso que seguiron ata a súa posta en marcha.



AS PROTAGONISTAS

Eu son Pilar, teño 23 anos e acabo de rematar os estudos de educación infantil. Apunteime a este curso de formación ocupacional de atención a nenos porque tiña relación coa miña actividade.

Eu son Ana, teño 32 anos estou casada e teño unha nena pequena. Apunteime a este curso despois de estar algúns anos sen traballar. Interesábame porque agora teño a cría e tamén porque sempre me gustaron os nenos. Antes fun administrativa nunha empresa de compra-venda de material de construción.

Ola, eu son Carme, teño 22 anos, son amiga de Pilar e non me apuntei ó curso, pero estou traballando de canguro para dúas familias da bisbarra. Tamén traballei de dependenta nun súper, nunha tenda de roupa e axudo os meus pais no bar.



OS CONSELLOS

A vocación, a experiencia e as tendencias do mercado a medio e longo prazo son as fontes das que xorden as ideas: A vocación ou o que é o mesmo, os gustos, as afeccións, o que nos interesa e polo que nos preocupamos son determinantes á hora da xeración de ideas de empresa.

A experiencia profesional, os coñecementos e a bagaxe sobre unha determinada actividade ou actividades permiten detectar carencias e necesidades.

As tendencias do mercado son fundamentais para que a actividade poida ter continuidade no tempo. Un bo produto ou servizo é o que atende necesidades, pero tamén o que ten demanda.

Pero o que de verdade é determinante á hora de pór en marcha algo é a **iniciativa libre e consciente**. O futuro non está determinado, ten múltiples opcións e está na man das persoas levar adiante as súas ideas ou deixalas esmorecer.

IDEA



INICIATIVA



IMPULSO



A HISTORIA

As nosas protagonistas (menos Carme) acaban de rematar un curso de formación ocupacional de coidado e atención de nenos. Como tivemos ocasión de comprobar, algunhas teñen experiencia profesional, outras non, algunhas teñen vocación pola actividade e outras estudos relacionados co tema. Elas aínda non o saben pero está a punto de xurdir unha idea que lles pode cambiar o futuro laboral.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “A verdade que o curso estivo ben, a min polo menos servíume para afianzar e poñer en práctica algúns coñecementos. Ademais, sèrveme tamén para facer currículo, porque xa se sabe que para as empresas, canta máis experiencia práctica teñas, mellor. Voume pór a mandalos ás escolas infantís da bisbarra e a ver que pasa”.

Ana: “Pois eu estaba pensando e xa hai tempo que lle levo dando voltas que ó mellor poderíamos tratar de montar algo pola nosa conta. Sei por experiencia que fan falta servizos de coidado de nenos. As escolas infantís teñen horarios limitados e moitos pais teñen problemas para levalos e ir buscalos”.

Carme: “A min paréceme unha boa idea. Como xa sabedes eu xa estou traballando como canguro e agora chamoume outra familia que son amigos dos meus xefes para ver se me podería ocupar dos seus fillos”.



OS CONSELLOS

A idea é o principio, o xerme dun proxecto; pero as boas ideas son as que se converten en acción, senón de nada valen. Unha boa idea necesita ser contrastada para comprobar que pode ser tamén unha boa idea empresarial. É dicir, que alguén ten esa necesidade, que paga por ese produto ou servizo, que non existen moitas empresas que nos fagan competencia ou se existen que nos diferenciamos delas, ou que existe mercado suficiente para todas.

É moi importante tamén contrastar a nosa capacidade de produción; se somos quen de levar a cabo, producir ou prestar ese produto ou servizo e con que niveis de calidade; cantos cartos nos farán falta para facer fronte ós primeiros gastos; que investimentos necesitamos e sobre todo, se o grupo está o suficientemente cohesionado para asumir o reto de pór en marcha unha nova empresa.

IDEA



ANÁLISE



ACCIÓN



A HISTORIA

Unha primeira posta en común das razóns polas que as nosas tres protagonistas deciden asumir o risco de pór en marcha un proxecto de autoemprego colectivo descóbrenos que as súas motivacións e compromiso co proxecto son bastante coincidentes, se ben con algunhas diferenzas lóxicas.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu quero conseguir un posto de traballo que me permita poñer en práctica os meus coñecementos e desenvolverme profesionalmente nunha actividade que me gusta”.

Ana: “Únome ó proxecto porque me gusta a idea, porque quero ser a miña propia xefa e tamén porque necesito un traballo que me permita incrementar os ingresos familiares”.

Carme: “Eu quero definir e formalizar a miña actividade laboral, porque ata o momento veño facendo este traballo sen asegurar e de xeito un pouco precario”.



OS CONSELLOS

É fundamental que os obxectivos, a motivación e o compromiso co proxecto sexa o máis coincidente posible, porque se non é así é moi probable que nun futuro próximo xurdan problemas e conflitos entre as socias.

Se as motivacións son distintas, as expectativas serán distintas e resulta difícil cumprir tódalas expectativas cando non son coincidentes. Isto pode conducir á frustración e o desencanto.

Se os compromisos non son firmes, a cadea romperá polo elo máis feble e isto pode levar consigo problemas moi graves de tipo organizativo.

É moi importante polo tanto poñer en común todos estes aspectos, tratando de responder a preguntas concretas: que espero, porque estou aquí, marcharía se, os meus obxectivos económicos son, os meus obxectivos profesionais son, etc..

OBXECTIVOS



MOTIVACIÓN



COMPROMISO



A COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO



A HISTORIA

As nosas protagonistas teñen claro que queren un traballo no que poidan ser as súas propias xefas, tomar as súas propias decisións e non ser só traballadoras por conta allea. Dalgún xeito están a decidir a creación dunha empresa propia e colectiva, na que participar todas. O que no eido empresarial se define como sociedade.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu non teño experiencia laboral e moito menos empresarial. O de ser empresaria dáme un pouco de medo, é un risco e unha dobre responsabilidade porque imos ter que traballar e xestionar nós”.

Ana: “Pois a min atráeme a idea. Eu xa fun empregada e é certo que resulta máis cómodo pero tamén tes que aturar o teu. Para ser empresaria tampouco fai falla ser premio nobel, o importante é ter ilusión e tomalo en serio. O que non saibamos podémolo aprender, hai distintos servizos de orientación e asesoramento que nos poden botar unha man”.

Carme: “A min tamén me gusta a idea, non será tan complicado se o facemos entre as tres: eu teño experiencia no traballo, Pilar ten formación especializada e Ana experiencia en administración. Coido que nos complementamos bastante e podemos formar un bo equipo. Ana é nai, eu xa traballei nisto e todas temos familiares ou coñecidos/as que precisan dun servizo como o noso, así que tampouco descoñecemos as necesidades dos/as posibles clientes”.



OS CONSELLOS

É importante loitar por unha idea e sentirse capaces de levala a cabo. Para poder sacala adiante o primeiro é ter o desexo firme de querer facelo. A ilusión de pór en marcha algo noso é o combustible ecolóxico que fará camiñar o noso proxecto, pero que as ganas non nos confundan: non fagamos como a leiteira do conto, nin pensemos que todo vai ser doado e, moito menos, inmediato. O noso compromiso debe ser ilusionante pero tamén realista e serio.

Que non nos enganen nin nos enganemos: ter a nosa empresa vai esixir traballo extra para organizarnos, para decidir quen e como se fan as cousas, asignando responsabilidades claras e tomando decisións que van ter consecuencias, as veces positivas e outras non tanto. Nosa será tamén a satisfacción de facelas ben.

IDEA



INFORMACIÓN



ASESORAMENTO



A HISTORIA

A decisión de crear a nosa empresa de xeito colectivo obríganos a analizar as distintas posibilidades societarias existentes: sociedades civís, mercatís e de economía social. Entre as últimas atopámonos coa cooperativa de traballo asociado.

As opinións das nosas protagonistas oriéntanse cara á responsabilidade compartida e á participación conxunta no proxecto, así que, sen dúbida, a súa empresa é unha cooperativa de traballo asociado.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Se imos pór en marcha unha empresa entre as tres, todas debemos asumir os riscos e as responsabilidades”.

Ana: “Esa vai ser a única maneira de facelo, é máis fácil se unimos esforzos que facelo soa, así cubriremos as carencias e ofreceremos máis garantías. Terémonos unhas ás outras para dármonos ánimos e seremos tres cabezas a pensar e propor solucións ós problemas”.

Carme: “Atopar un traballo en boas condicións tampouco é tan doado, así que mellor creámolo nós e garantímonos unha protección social que nesta actividade é difícil de conseguir. Ademais ofrecer os servizos como empresa dá mellor imaxe e á xente dálle máis seguridade”.



OS CONSELLOS

Cooperar = actuar conxuntamente para acadar un fin.

Asociar traballo = unirse para traballar en equipo

A cooperativa de traballo asociado é, polo tanto, a unión de varias persoas para pór en marcha unha actividade, mediante o seu traballo persoal, que formalizan creando unha empresa que organizan e xestionan de acordo cos seus intereses.

Non é suficiente con implicarnos na cooperativa, é necesario que nos comprometamos. Ademais o noso compromiso será dobre: co traballo e coa boa marcha da empresa, porque adquirimos a condición de socias/os traballadoras/es. Como ás veces non é fácil ter clara a diferenza entre implicarse e comprometerse, velaí un exemplo, que o aclara moi ben: “nunha tortilla de xamón, a galiña implícase pero o porco comprométese”.

TRABALLO



COOPERACIÓN



COMPROMISO

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA COOPERATIVA DE TRABALLO ASOCIADO

A Lei de cooperativas de Galicia (5/1998, do 18 de decembro e a súa modificación a través da Lei 14/2011, do 16 de decembro), define a cooperativa de traballo asociado como aquela formada por persoas naturais con capacidade legal e física para desenvolver a actividade cooperativizada, que pode constituírse e funcionar con tres socios/as.

Teñen por obxecto a prestación de traballo dos socios/as, proporcionándolles emprego, para

producir en común bens e servizos para terceiros. Así mesmo, nas cooperativas de traballo asociado establécense dúas matizacións importantes:

- **A perda da condición de persoa socia dá lugar ó cesamento definitivo da prestación de traballo na cooperativa.**
- **A relación entre a persoa socia traballadora e a cooperativa é societaria.**



Estas son as súas características básicas:

- Mínimo para constituír a cooperativa: tres socios/as traballadores/as.
- Capital mínimo: 3.006 € (totalmente desembolsado).
- 1 persoa = 1 voto (independentemente do capital achegado).
- Ningún socio/a poderá ter máis dun 50 % do capital total.
- Os/as socios/as poden optar conxuntamente por estar no réxime xeral da seguridade social ou no réxime especial de autónomos.
- As horas de traballo dos/as asalariados/as non poderán superar o 30% das realizadas polos/as socios/as.
- Os/as socios/as teñen dereito a percibir anticipos societario en contía semellante ós salarios da zona e sector de actividade.
- En ningún caso o anticipo será inferior ó salario mínimo interprofesional.
- Os/as socios/as teñen dereito a participar no excedente a través do retorno cooperativo que se percibirá de acordo co anticipo societario ou co traballo realizado.
- Os estatutos ou o regulamento de réxime interno regularán a organización básica do traballo: estrutura da empresa, clasificación profesional, mobilidade funcional e xeográfica, licenzas retribuídas e excedencias.



A HISTORIA

As cooperativas de traballo asociado son unha fórmula empresarial válida e recoñecida internacionalmente, a pesar de que en ocasións non se coñecen o suficiente. O certo é que na cooperativa as persoas son o miolo. Por iso para ter boas cooperativas temos que ter boas e bos cooperativistas.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu coñecezo algunha persoa que formou parte dunha cooperativa de traballo e a experiencia non foi moi boa, ata acabou rifando con socias e ata cos veciños e parentes”.

Ana: “Pois eu teño falado con xente que é cooperativista e está contenta; recoñecen que é difícil, sobre todo ó principio porque moitas persoas din comprometerse pero non o fan e á primeira de cambio collen a porta e deixan ós/ás demais coa súa carga e a delas; pero tras a formación do grupo verdadeiramente interesado e disposto a tirar para diante e tendo as cousas claras, o ambiente de traballo e o nivel de compañeirismo é moi bo”.

Carme: “Ningunha relación nova é doada, mesmo aínda que nos coñezamos coma Pilar e eu, por iso coido que é importante falar as cousas, expresar as dúbidas e tomar as decisións entre todas para que todas esteamos de acordo no que fagamos e teñamos claro o que queremos. Coido que é mellor ir a modo no proceso porque así temos tempo de pensar máis as cousas”.



OS CONSELLOS

O bo funcionamento da cooperativa require, das persoas que a forman, aptitudes e actitudes favorecedoras do diálogo, a participación e a colaboración. A participación conleva responsabilidades e esixe información, ó tempo que a autoxestión precisa dun coñecemento integral: societario, empresarial e laboral.

A maior parte das dificultades e conflitos que xorden a nivel interno na cooperativa, veñen orixinados pola falta de pautas e de experiencia no traballo en equipo -algo que deberíamos recoñecer como imprescindible no momento de formar ou integrar nunha empresa colectiva baseada na participación-, así como pola escasa formación integral necesaria para ser cooperativista. Non é necesario saber de todo, pero si ter un coñecemento mínimo sobre que é unha cooperativa e que nos ofrece e esixe esta fórmula empresarial. Non debemos esquecer que a toma de decisións e a xestión da cooperativa correspóndelles ós socios e socias.

EQUIPO



CONFIANZA



COMPAÑEIRISMO



A HISTORIA

Cando se fala de conceptos como solidariedade, participación, compromiso, equidade, responsabilidade e ética empresarial, parece que estamos a falar de moral ou dunha ONG, sen decatarnos de que forman parte da nosa vida cotiá máis do que cremos, só que non os expresamos verbalmente. No cooperativismo póñense en práctica constantemente porque forman parte dos seus principios de funcionamento.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Estiven a mirar o que fomos recompilando e moitas cousas coinciden co que temos pensado: todas imos ter os mesmos dereitos e obrigas, todas temos que achegar capital social e todas imos ter que asumir responsabilidades. Xusto o que pensabamos”.

Ana: “A mín o que máis me gustou é iso de organizar o traballo segundo o que decidamos nós e ter dereito ós beneficios, ademais do soldo, que se chama anticipo societario, disque porque é un adianto dos beneficios que nos tocan e que se chama retorno porque volve a nós: é produto do noso traballo é por iso é noso. Estame a gustar isto do cooperativismo”.

Carme: “E isto de elixir en que réxime de seguridade social queremos estar, non o vira nunca, e por enriba podemos cambiar ós cinco anos. O tema da formación tamén me parece ben, porque nunca temos tempo pero é importante estar ó día e facer as cousas ben. A fin de contas os beneficios son para nós, non era?”.



OS CONSELLOS

As cooperativas baséanse nos valores de axuda mutua, responsabilidade, participación, igualdade, equidade, transparencia e solidariedade.

Estes teñen o seu reflexo nos **PRINCIPIOS COOPERATIVOS**:

- **Adhesión voluntaria**, o principio de portas abertas defende a voluntariedade do cooperativismo “calquera ten liberdade de entrada e saída”.
- **Xestión democrática**, baseada na participación igualitaria de tódolos socios e socias “unha persoa, un voto”.
- **Participación económica dos socios e socias**, de acordo co compromiso e a identificación co proxecto.
- **Autonomía e independencia** dos socios e socias na dirección e xestión da cooperativa.
- **Educación, formación e información** son os piares que sosteñen a participación e a autoxestión cooperativa.
- Cooperar é facer algo entre varias persoas a partir do convencemento de que xuntas poderemos mellor, por iso a colaboración vai máis alá das portas da nosa cooperativa e leva á **cooperación entre cooperativas**.
- **Interese pola comunidade á que pertencemos**, porque a cooperativa forma parte dun contorno no que a influencia é recíproca.

VALORES ➡ PRINCIPIOS
➡ CULTURA COOPERATIVA



A HISTORIA

A cooperativa caracterízase polo principio de xestión democrática, porque cada persoa ten un voto e a diferenza das sociedades mercatís, o capital non determina o poder dos/as socios/as. Pero un concepto tan defendible como a igualdade pódese interpretar xerando desigualdade ou conflitos, pode levar a unha igualdade mal entendida, porque hai que ter claro en que somos iguais - en dereitos e deberes na nosa condición de socio/a - e en que momento debemos exercer a igualdade: na asemblea xeral.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “A idea de que cada persoa teña un voto e non importe o capital que cada unha teña na cooperativa paréceme moi boa; deste xeito o compromiso persoal co traballo e a empresa están por riba do compromiso económico. Poderíamos dicir que “outra empresa é posible””.

Ana: “Sen esquecer que tamén existe a obrigatoriedade de achegar capital, que sen cartos non se vai a ningures. A min o que me parece importante é que a pesar de decidir todas, é importante tamén confiar nas outras, porque cada unha asume unha responsabilidade e unhas tarefas e non imos ir todas xuntas a todas partes para vixiarnos”.

Carme: “Está claro que iso é importante, incluso no noso caso que somos só tres. Ademais, non imos a estar traballando xuntas todo o tempo, así que temos que fiarnos de que todas cumprimos e que o facemos ben. Coido que sería bo facer reunións para comentar e avaliar o que facemos cada semana, por exemplo”.



OS CONSELLOS

Exercer a igualdade non só é a convicción de que todos/as temos os mesmos dereitos e deberes, senón tamén é respectar as diferenzas. As condicións nas que se atopan as persoas non son as mesmas para todas, por iso é preciso defender a equidade e a solidariedade como camiño cara a igualdade.

O principio de igualdade exerce nas asembleas xerais e isto non se contradí co feito de que algunhas persoas asuman cargos e outras non e polo tanto teñamos que respectar as súas decisións e actuacións; nin co feito de que a organización do traballo conleve categorías e responsabilidades distintas e, polo tanto, algúns/has socios/as teñan autoridade sobre outros/as e poidan recibir distinto anticipo segundo iso. Non debemos escudarnos na igualdade para confundir as cousas e xerar desigualdade.

RESPECTO



EQUIDADE



IGUALDADE



A HISTORIA

Cal pensan que son esas vantaxes da fórmula cooperativa? Como comprenden cada unha delas? É importante falar a fondo destas cuestións para asegurar que todas están entendendo o mesmo. E así van entrar a concretar o que significa a filosofía cooperativa cando se leva á práctica para resolver unha necesidade tan central como a de emprego.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “O que a min máis me chama da fórmula cooperativa é a lóxica do traballo en equipo: respectar e recoller as achegas persoais e así chegar máis lonxe que cando as cousas as facemos cada quen polo seu lado. A unión e a igualdade entre nós faime sentir máis arroupada e máis forte cara este proxecto”.

Ana: “Ter todas nós voz e voto ante as decisións que teñamos que tomar é algo que me atrae e que non vivín na miña experiencia laboral anterior, na que eu era só ‘unha mandada’. Poida que nos atopemos con problemas, pero tamén penso que falando darémolos resoltos. Se todas temos boa vontade de saír para adiante xuntas, superaremos os problemas”.

Carme: “Estou de acordo con vós, pero supoño que tamén será importante que cada unha cumpra de forma responsable

coas funcións que lle tocan. Ás veces hai persoas que se escudan no grupo para non dar golpe. Eu creo que debemos marcar con claridade o que lle toca a cada quen e ser moi serias con iso. Así tamén evitamos malos rollos”.



OS CONSELLOS

A cooperativa é un modelo de empresa baseado nas relacións de cooperación: resolver en común necesidades comúns. Nunha cooperativa de traballo asociado a necesidade común é un emprego digno. Pero un emprego digno significa moitas cousas:

- Que se traduza nun medio de vida (unha retribución salarial)
- Que sexa un emprego onde poder realizarse profesionalmente (proxectando unha forma de entender o servizo que a cooperativa presta no mercado)
- Que permita unha proxección persoal máis alá do profesional: xerando benestar e riqueza no noso contorno
- Que ofrezca unha vida laboral saudable, con bo clima de relación, deixando tamén tempo para a vida persoal...

A cooperativa é unha estratexia particular de afrontar estas necesidades: facéndoo en común, de forma participativa e democrática.



O PROXECTO DE VIABILIDADE OU PLAN DE EMPRESA



A HISTORIA

Asumir o risco, pór en marcha as propias ideas, dar o salto, resultará moito máis difícil se non contamos con mecanismos que nos permitan acotar ese risco, prever as consecuencias das nosas accións, en definitiva planificar o futuro. Pilar, Ana e Carme son conscientes da transcendencia do paso que queren dar; por iso, saben que teñen que analizar polo miúdo tódalas variables que afectarán a súa idea empresarial.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Antes de nada, creo que deberíamos solicitar información sobre algunhas cuestións de importancia: canto diñeiro vainos facer falta para comezar, se teremos axudas e subvencións, cantas familias poden necesitar os nosos servizos, se hai moitas empresas ou persoas que se dediquen a facer o mesmo,...”.

Ana: “Estou de acordo; na miña experiencia e, antes de nada, é necesario botar contas, ver como nos imos organizar, estudar un pouco o mercado. Con iso decidiremos se a idea é ou non factible”.

Carme: “Si, pero ó mesmo tempo deberíamos ir dando os pasos para constituír a empresa e empezar a funcionar, porque estamos nun momento de cambio e valóranse moito as accións de emprendemento”.



OS CONSELLOS

O proxecto de viabilidade ou plan de empresa é unha análise polo miúdo de tódalas variables que afectan a unha idea empresarial en tres áreas básicas: produto-mercado, organizativa, económico-financeira. A súa elaboración conxunta e a súa plasmación nun documento non demasiado extenso cómpre un dobre obxectivo: por unha banda serve ás persoas promotoras dun proxecto, neste caso as tres socias protagonistas, para coñecer polo miúdo aspectos clave para acotar o risco e analizar a viabilidade. Por outra serve de carta de presentación para busca de socios/as, solicitude de axudas e subvencións, así como de solicitude de financiamento alleo.

Na súa elaboración deben participar as promotoras e resulta conveniente contar coa axuda dunha entidade ou persoa profesional que colabore na busca de información, elaboración e resolva dúbidas e problemas que vaian xurdindo. As entidades representativas do cooperativismo e distintos organismos públicos veñen cumprindo esta función, ademais de asesorías e consultoras especializadas. Tamén na internet existe dabondo documentación ó respecto (1).

Se os compromisos non son firmes, a cadea romperá polo eslabón máis feble e isto pode levar consigo problemas moi graves de tipo organizativo.

É moi importante polo tanto poñer en común todos estes aspectos, tratando de responder preguntas concretas: que espero, porque estou aquí, marcharía se, os meus obxectivos económicos son, os meus obxectivos profesionais son, etc.

(1) Ver <http://www.cooperativasdeg Galicia.coop/biblioteca/index.php?tipo=libro> e tamén <http://wsie.ipyme.org/planempresa/>



GUIÓN-ÍNDICE DUN PLAN DE EMPRESA

Existen moitos modelos de plan de empresa, desde os máis extensos e completos ata os máis sinxelos. En calquera caso, todos deben ter en común a análise das principais áreas da empresa, co obxecto de planificar e anticiparse ós posibles problemas que puidesen xurdir.

O primeiro e máis importante

PLANIFICACIÓN ANTICIPACIÓN

E a continuación preséntase o que podería ser un guión ou índice de referencia para a elaboración dun plan de empresa cooperativo:



INTRODUCCIÓN

Breve exposición dos obxectivos e estrutura do plan.



1. A IDEA

- **Evolución do proxecto:** que pasos se teñen dado ata o momento. Breve historia.
- **Descrición da actividade:** características básicas da actividade, produto ou servizo.



2. CONDICIÓNS PREVIAS

- **Iniciativa empresarial:** razóns que impulsan a asumir o reto empresarial.
- **Motivación das/dos promotores-as:** motivación e compromiso dos/as socios/as co proxecto.



3. ÁREA PRODUTO-MERCADO

- **Produto-Servizo:** características detalladas do produto ou servizo: proceso de produción, sistemas de control da calidade, etc.
- **Cientes e consumidores:** análise cuantitativa e cualitativa, previsión de vendas, etc.
- **Mercado:** localización da empresa, mercado xeográfico, competidores.



4. ÁREA DE ORGANIZACIÓN

- **Fórmula xurídica:** porqué se ten elixido a fórmula cooperativa, características básicas.
- **Organigrama:** representación gráfica da estrutura e postos de traballo necesarios.
- **Aspectos do Regulamento interno:** funcións e responsabilidades; áreas de decisión.



5. ÁREA ECONÓMICO-FINANCEIRA

- **Plan de investimentos:** investimentos necesarios para que a empresa funcione.
- **Plan de financiamento:** recursos financeiros necesarios: capital, axudas, préstamos.
- **Estados previsionais:** previsións de resultados e tesouraría a cinco anos.
- **Capital circulante:** necesario para funcionar ata cobrar as primeiras vendas.
- **Análise de sensibilidade:** cambios nas condicións económicas e incidencia no proxecto.
- **Ratios económico-financeiros:** índices de rendibilidade, garantía, solvencia, etc.



6. CONCLUSIÓNS

- Resumo sintético das principais características do proxecto.



7. BIBLIOGRAFÍA

- Bibliografía, bases de datos e fontes documentais consultadas.



8. ANEXOS

- Material diverso que queiramos incluír (enquisas, certificados, etc).



ÁREA PRODUCTO-MERCADO



A HISTORIA

Antes de introducir un novo servizo no mercado, as nosas protagonistas saben que deben definir as súas características e indicar as posibles razóns polas que se demandará. As nosas emprendedoras, recoñecen que no mercado xa se atopan servizos da competencia que substitúen ó propio e iso lévalles a pensar nas posibles vantaxes que pode supor a incorporación do seu proxecto para os usuarios.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Penso que deberíamos facer unha pequena análise do mercado ó que nos imos dirixir para así definir o tipo de servizo que demandan os/as posibles usuarios/as”

Ana: “Eu creo que dentro desta análise debemos incorporar o que fan outras escolas infantís da zona”

Carme: “A min paréceme conveniente iniciar o noso traballo buscando fontes alternativas de información sobre o sector”.



OS CONSELLOS

A análise do contorno é unha peza básica para posteriormente formular unha estratexia para acadar os obxectivos formulados pero, **que é unha estratexia?** A estratexia é un proceso que conxuga unha serie de regras que prevé que a decisión tomada é a óptima para cada momento.

Toda análise do contorno debe sentar as bases para a estruturación dun plan de mercadotecnia.

O plan de mercadotecnia, obrigará as nosas emprendedoras a:

- **Reflexionar**
- **Mellorar no emprego dos recursos necesarios.**
- **Medir o resultado dos resultados obtidos.**

Os plans deben cumprir tres condicións:

- **Ser formais (incorporalos a un documento cuxo contido coñezan tódolos/as promotores/as).**
- **Basearse na realidade.**
- **Establecer obxectivos alcanzables.**





A HISTORIA

As nosas emprendedoras xa teñen determinado as responsabilidades que cada unha debe acometer. Carmen, será a encargada de buscar bases documentais xa dispoñibles. Para iso, consultará a prensa especializada (económica) e visitará varios centros que poden dispor de datos tanto cualitativos como cuantitativos.



AS PROTAGONISTAS

Carmen: “Atopei unha serie de artigos de bastante interese neste periódico económico sobre o sector. Tamén consulte varias páxinas interesantes de Internet que dispuñan de áreas específicas sobre actividades e servizos. Finalmente visitei a Cámara de Comercio e o Concello. Neste último indicáronme o enderezo dunha escola infantil municipal, e entregáronme este tríptico cos servizos de que dispoñen así como as características das súas instalacións”.

Pilar e Ana: “Que interesante. Nós botámosche unha man facendo unha listaxe das escolas infantís que aparecen nas listas de teléfono e páxinas amarelas na nosa zona e arredores”



OS CONSELLOS

Para iniciar a investigación do contorno imos ter en conta dúas fontes de información:

Unha primaria, que vai consistir na realización dun traballo de campo no que se vai tratar de buscar respostas e outra secundaria que consiste en atopar información xa dispoñible. É conveniente comezar pola investigación secundaria xa que se atopa publicada pero, **onde buscaremos este tipo de información?**

- **As Cámaras de Comercio:** estas entidades dispoñen de documentación demográfica sobre determinados ámbitos xeográficos que nos poden interesar.
- **Asociacións profesionais.**
- **Revistas e diarios especializados.**
- **Internet.**
- **Fontes de información estatal.**
- **Fontes de información autonómica.**
- **Rexistros Mercantís, Cooperativos, etc.**



A HISTORIA

As nosas protagonistas puxeron a información en común e agora pretenden centrarse no estudo concreto do seu contorno. Para iso separaron toda a información relevante e susceptible de investigación e estableceron a programación e periodificación do traballo que ían desenvolver.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Se vos parece ben, penso que deberíamos repartir o traballo que temos que realizar”.

Ana: “Eu podo ocuparme do mercado: posibles clientes e consumidores dos servizos. Mentres, alguén podería encargarse de analizar os competidores”.

Carme: “Creo que eu podo encargarme dese traballo xa que coñezo un bo número de escolas infantís da zona. Tan só nos quedaría ir definindo o servizo que pretendemos comercializar e que podería facer Pilar.



OS CONSELLOS

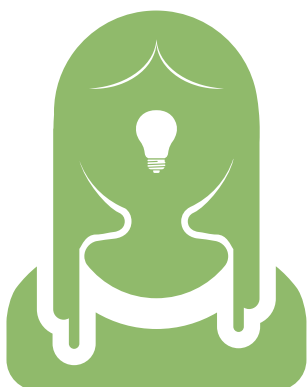
A “loita” comercial lévase a cabo no MERCADO, que cada día é máis global.

Nese contexto débense determinar:

- **Cales son os recursos dos que dispormos?**
- **Como imos empregar eses recursos?**

Os recursos para a captación dos clientes son:

- **O produto/servizo.**
- **O prezo.**
- **A distribución.**
- **A promoción/publicidade.**





A HISTORIA

Unha vez levados a cabo os distintos traballos que se repartiron, comeza a posta en común. Ana pola súa banda encargárase de levar a cabo un estudo polo miúdo sobre o mercado e presentar ás súas compañeiras os seus resultados.



AS PROTAGONISTAS

Ana: “Eu tratei de realizar unha análise dos clientes deste tipo de servizos tendo en conta rasgos concretos, para ver se podemos identificalos como un colectivo específico ou segmento do mercado.

Para iso elaborei unha enquisa dirixida ós futuros clientes dos nosos servizos e aquí están os resultados”



OS CONSELLOS

O mercado componse basicamente de dous actores:

- **O consumidor e/ou cliente.***
- **Os competidores.**

Todo proxecto empresarial debe estar en consonancia co mercado ó que se dirixe. A investigación sobre os posibles clientes debe considerar as súas necesidades e prestar atención ó tamaño do mercado. Segmentar o mercado de acordo cunha serie de características pódenos simplificar a toma de decisións.

Todo este proceso secuencial debe levarnos a pintar un retrato do cliente, achegando as razóns polas que o servizo pode satisfacer as súas necesidades. Canto máis exhaustivo sexa o coñecemento do mercado maior será a eficacia á hora de comercializar o noso servizo.

A análise do mercado debe determinar:

- As tendencias.
- O seu posible crecemento.
- Os posibles cambios na demanda.
- Cal é o mercado real.
- Segmentación do mercado en grupos ou clases.

Que analizaremos?

- As oportunidades que nos ofrece o mercado e que debemos aproveitar para o deseño do noso produto/servizo.
- As ameazas que se atopan no noso contorno e no mercado e diante das que debemos estar preparados.

(*) No noso caso os consumidores dos servizos serían os/as nenos/as e os clientes os/as pais/nais.

MODELO DE ENQUISTA LEVADA A CABO NA ZONA

Bos días/tardes, estamos levando a cabo unha pequena enquisa sobre servizos de atención á infancia. Parécelle que a formación escolar que reciben os seus fillos cobre tódalas súas necesidades formativas? Sería tan amable de responder a estas breves preguntas: GRAZAS.

☐ HOME ☐ MULLER

IDADE: ☐ 0-18 ☐ 18-35 ☐ 35-55

ESTADO CIVIL: ☐ Solteira/o ☐ Casada/o ☐ Viúva/o ☐ Parella N° Fillos/as: Idades

TRABALLA: ☐ Si ☐ Non O SEU CÓNXUXE: ☐ Si ☐ Non ZONA DE RESIDENCIA:

1) Que horario escolar teñen os seus/teus fillos/as: (indicar horario): Mañá Tarde

2) Realizan algunha actividade ademais das escolares e noutro horario: ☐ SI Cal? ☐ NON

3) Pode estar cos seus fillos no horario non escolar:

- ☐ SI ☐ NON, quedan sós ☐ NON, quedan cun familiar
☐ QUEDAN NA ESCOLA en horario ampliado ☐ QUEDAN CUNHA PERSOA CONTRATADA ☐ Outras:

4) Que valoración lle daría a un servizo de actividades extra-escolares en horario non escolar:

- ☐ Moi interesante ☐ Interesante ☐ Pouco interesante

5) Que tres servizos lle parecerían máis interesantes:

- ☐ Ocio e xogos educativos ☐ Apoio escolar ☐ Deportes ☐ Educación en valores
☐ Idiomas ☐ Informática ☐ Medio ambiente e natureza ☐ Música, pintura, manualidades

6) Que tres características do servizo lle parecen máis importantes:

- ☐ Servizos fin de semana ☐ Atención en caso de enfermidade
☐ Atención personalizada ☐ Homologación da empresa e profesionais
☐ Garantías e seguros ☐ Servizos complementarios (pedagogos/as, psicólogos/as, etc...)
☐ Seguimento post-servizo

7) Coñece algunha entidade ou persoa que se dedique a prestar estes servizos: ☐ SI: Quen? ☐ NON

8) Que lle parecería ampliar estes servizos ó periodo estival (meses de vacacións dos fillos e non dos pais):

- ☐ Moi interesante: Meses de interese: ☐ Interesante: Meses de interese: ☐ Pouco interesante

9) Que cantidade mensual podería dedicar a estes servizos:

- ☐ Ata 90 ☐ De 90 – 150 ☐ Máis de 150 €



A HISTORIA

Pilar foi a encargada de analizar o servizo que a empresa vai comercializar. Para desenvolver este traballo tivo en conta todos aqueles aspectos técnicos, económicos e comerciais que caracterizan a oferta que pretenden poñer no mercado.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Despois de analizar as necesidades dos clientes e das nosas propias capacidades para levar a cabo o servizo, teño elaborado un pequeno informe coas que considero vantaxes competitivas dos nosos servizos, tendo en conta factores como a innovación, o prezo, a calidade e algunhas outras características que particularmente considero importantes e sobre a base deste deseñei a nosa posible oferta. A ver que vos parece....”



OS CONSELLOS

A definición do produto/servizo é un dos piares fundamentais da nosa estratexia comercial.

Neste capítulo non só se van determinar as características ou calidades do noso servizo senón que tamén debemos establecer aqueles elementos que nos van diferenciar da competencia xa existente no mercado.

Convén ademais, determinar a cota mínima de clientes que nos vai permitir rendibilizar a empresa tendo en conta o mercado ó que vai dirixido e as necesidades que se pretenden cubrir.

Á hora de marcar as diferenzas cos nosos competidores/as, debemos ter presente que precisamos conseguir un determinado posicionamento preferente na mente dos clientes **como?**

A TRAVÉS DAS ACCIÓNS DE MERCADOTECNIA





A HISTORIA

Os competidores das nosas emprendedoras foron analizados por Carmen. Para levar a cabo a devandita tarefa visitou algunhas das escolas infantís, solicitando información sobre servizos, prezos,...ademais, mantivo conversas con usuarios para contrastar opinións e establecer o seu grao de satisfacción.



AS PROTAGONISTAS

Carmen: “Xa visitei tres escolas infantís da cidade para comprobar os servizos que prestaban, en que franxa horaria desenvolven a súa actividade e o tipo de atención que dispensan ós/ás nenos/as.

Tamén tiven a oportunidade de falar con algúns pais e nais que me indicaron as cuestións que máis valoran á hora de decidirse por un determinado centro, como son o servizo de comedor, de pediatras propios e de materiais educativos”.



OS CONSELLOS

Os competidores son un factor clave, xa que son un compoñente intelixente do contorno e ademais dispoñen da posibilidade de actuar en contra.

Ademais de identificar ós competidores é necesario coñecer como traballan, como venden, se teñen o mesmo mercado e clientes que nós e determinar as súas fortalezas e debilidades. É importante tamén, identificar as posibles “barreiras de entrada” no mercado xa que teremos que superalas.

As máis importantes adoitan ser:

- **Os custos de fabricación que diminúen a medida que incrementamos a produción.**
- **A diferenciación do produto/servizo mediante a marca.**
- **O acceso ás canles de distribución.**

Unha das estratexias máis habituais para evitar a competencia é a da diferenciación. A pregunta clave que unha nova empresa debe facerse é **en que me diferencio dos produtos ou servizos que xa están a prestar os meus posibles competidores?:** maior calidade, mellor prezo, mellores prestacións, maior garantía, novos usos ou utilidades, mellor distribución, etc.. En definitiva ver se atende necesidades aínda non satisfeitas.

Outra cuestión de importancia en relación cos competidores, ten que ver co feito de que en ocasións é posible establecer estratexias de colaboración para actividades complementarias, de tal xeito que unha entidade que en principio puidese parecer unha competidora convértese nunha entidade colaboradora: Por exemplo, no caso das nosas amigas, unha escola infantil pódese apoiar nos seus servizos para incrementar a súa oferta cun novo produto de atención a domicilio para nenos/as doentes, de tal xeito que ambas as dúas partes gañan. Aínda que a subcontratación, como neste caso, é unha opción de interese, pode dar lugar a problemas cando se depende dun único cliente, porque se perde capacidade de negociación e os prezos son ás veces moi axustados.



A HISTORIA

Todo plan de mercadotecnia conta cun apartado de previsións que ten como obxectivo o establecemento da cifra de vendas que se espera conseguir. Así as nosas amigas deben tratar de aproximarse o máis posible á “cifra real” esperada de vendas.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Temos que establecer algún tipo de previsión das vendas que esperamos acadar cos servizos que imos comercializar”.

Ana: “Tamén temos que botar contas dos gastos que van supoñer esas vendas”.

Carmen: “Eu creo que ademais nos vai facer falla conxuntamente con esa información establecer o número de clientes que necesitaremos conseguir para cumprir o noso obxectivo”.



OS CONSELLOS

Dentro da previsión de vendas, hai que establecer unha serie de expectativas que deben ser **razoables e medibles** durante os primeiros anos (dous, tres ou cinco dependendo do tipo de empresa).

Tamén hai que ter en conta o número de clientes (cota de mercado) que se espera alcanzar.

Un dos datos que é preciso indicar dentro deste apartado é o dos gastos que se derivan do proceso de comercialización dese produto ou servizo: como a fabricación, distribución, servizos post-venda, ... tratando mesmo de identificar as posibles variacións dos prezos de compra ou distribución.

No caso de levar a cabo o proceso de fabricación dun produto é de vital transcendencia especificar tamén os circuitos de distribución así como establecer os custos e a xestión do stock (produto almacenado).





A HISTORIA

Agora, as nosas protagonistas encóntranse en disposición de establecer de xeito máis concreto o risco económico que deberán soportar.

Xa teñen descrito o escenario (mercado), do mesmo xeito que os actores que interveñen neste (clientes – competidores). É tempo de ir botando contas.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Xa botáchedes contas de canto tempo fai falla que pase para chegar a cobrar o primeiro soldo?”

Ana: “Penso que o primeiro que debemos ter moi claro é o tempo que tardaremos en cubrir tódolos gastos que supoñan desenvolver o noso proxecto para así saber a ciencia certa cal vai a ser o risco que imos ter que asumir”.

Carmen: “Sí, eu tamén creo que primeiro teremos que facer fronte a moitos custos antes de pensar en cobrar nós. Temos que ter en conta que na medida en que fagamos máis clientes imos reducir o tempo de carencia no que non poderemos cubrir tódolos gastos incluídos os nosos salarios”.



OS CONSELLOS

Cando na empresa o importe das vendas cubra a totalidade dos custos, teremos chegado ó punto morto ou umbral de rendibilidade.

Hai que establecer se o gasto vai variar en función da produción e das vendas (gasto variable) ou se vai ter a consideración de fixo por que?

→ **Porque todos aqueles gastos que teñan a consideración de variables van verse incrementados en función da produción e/ou das vendas; non obstante, o gasto total (gasto fixo + gasto variable) pode en cambio verse reducido en función dunha maior produtividade.**

GASTO TOTAL

=

GASTOS FIXOS

+

GASTOS VARIABLES





A HISTORIA

Ó longo dunha serie de etapas, Pilar, Ana e Carmen, recompilaron distinta información, tanto cualitativa como cuantitativa que debe servirles para ofrecer unha visión o suficientemente clara como para poder deseñar as súas opcións estratéxicas.

Un dos primeiros procesos estratéxicos que as nosas emprendedoras deben afrontar é o de determinar o prezo de venda.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu considero que debemos establecer un prezo alto xa que pretendemos diferenciar o noso servizo das escolas infantís pola súa calidade, atención individualizada e coidados a domicilio”.

Ana: “En cambio eu, opino que é preciso que valoremos a posibilidade de fixar un prezo baixo para gañar clientes e cota de mercado”.

Carmen: “A min paréceme que o prezo pode ser semellante ó da competencia, xa que en realidade nós, nos debemos diferenciar por buscar outro tipo de vantaxe competitiva”.



OS CONSELLOS

Cando temos que fixar un prezo de venda é necesario ter en conta as seguintes limitacións:

- **Prezo máximo:** é aquel por riba do cal o cliente non estará disposto a comprar o produto ou servizo, aínda que este ofrezca as mellores prestacións.
- **Prezo mínimo:** é o que nos indica onde se atopa o límite para cubrir os gastos xa que se se baixa incorreremos en perdas.
- O prezo non sempre vai ser un factor decisivo na compra, posto que dependendo do tipo de servizo ou produto que tratamos de comercializar, deberase establecer unha estratexia enfocada a resaltar outro tipo de vantaxes competitivas, como a marca, a imaxe, as garantías, os servizos postvenda, etc. ...





A HISTORIA

As nosas intrépidas emprendedoras dispóñense agora a elaborar un cóctel no que van combinar, por un lado, os clientes potenciais ós que se vai vender o servizo e polo outro, a estratexia para dalo a coñecer e despertar o interese do público obxectivo.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: "Agora que temos os obxectivos de vendas establecidos, deberíamos decidir como imos dar a coñecer o noso negocio".

Ana: "Antes diso, penso que primeiro debémonos centrar no segmento de mercado que pretendemos acadar coa nosa oferta".

Carmen: "É mellor tratar de establecer un calendario para levar a cabo tódalas accións que estimemos oportunas realizar".



OS CONSELLOS

A estratexia comercial (plan de mercadotecnia), como xa dixemos sempre, debe estar baseado nun estudo de mercado. Neste plan vanse definir as políticas máis axeitadas para introducir no mercado o noso servizo e ademais trataremos de representar a evolución deste a curto e medio prazo.

O noso traballo vaise centrar nunha serie de variables estratéxicas que deben encaixar e que conforman os medios de acción do noso proxecto:

- **PRODUTO/SERVIZO**
- **PREZO**
- **DISTRIBUCIÓN**
- **COMUNICACIÓN**





A HISTORIA

Como dar a coñecer o noso negocio?

Esta é a pregunta que preocupa ás nosas futuras cooperativistas. Elas foron seguindo unha serie de procesos para conxugar as diferentes liñas de acción a poñer en marcha e esta é unha das máis importantes, xa que con ela, vaise tratar de achegar o noso servizo ó consumidor.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Que medio de publicidade deberemos empregar para dar a coñecer o noso servizo: buzoneo, por correo, anuncios na prensa, redes sociais.

Ana: “Tal vez o máis efectivo pode ser a televisión local. Hai que ter en conta que cada día os cidadáns se interesan máis polo que ocorre no seu contorno”.

Carmen: “Sinto non estar de acordo contigo, considero máis efectivo facer un mailing (envío por correo) que usar a televisión. Ademais, o custo pode ser bastante máis elevado que o que ti propós”.



OS CONSELLOS

Achegar o servizo ó consumidor require saber chamar a súa atención. Para iso, adoitamos empregar a publicidade, pero **que tipo de campaña deberemos levar a cabo?**

Sempre teremos que considerar sobre que eixo imos centrar a nosa actuación:

- Sobre o produto ou servizo: nese caso teremos que responder:
 - › Como imos estimular a demanda?
 - › Como imos contrarrestar a competencia?
- Sobre a empresa: aquí debemos concretar:
 - › Como imos crear unha imaxe?
 - › Como nos imos diferenciar dos nosos competidores?
- Sobre as actividades que realizamos na empresa para favorecer a venda do servizo (Mercadotecnia).

O obxectivo da publicidade é, neste caso, dar a coñecer o servizo dunha empresa de recente creación e para iso hai que concretar:

 - **Cales van ser as liñas xerais de argumentación?**
 - **Que vai inspirar o contido do anuncio?**
 - **Que obxectivos se pretenden conseguir con esta mensaxe?**





ÁREA DE ORGANIZACIÓN



A HISTORIA

O grupo promotor formado por Pilar, Ana e Carme xa ten definido o tipo de empresa que quere e tamén cal é o servizo que van prestar, pero cómpre que definan tamén como se vai organizar internamente para podelo facer co maior éxito, atendendo as súas necesidades e expectativas laborais. Trátase de acadar un modelo organizativo propio: adaptado ó grupo e ás características da actividade empresarial.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu valoro a posibilidade de poñer en práctica os enfoques e as metodoloxías que aprendín. Para min é importante demostrar que se pode ofrecer un servizo ás nais e ós pais respectando as necesidades dos nenos e nenas e cumprindo ademais un labor pedagóxico e de apoio á súa educación e desenvolvemento. Non me importa agora mesmo tanto o horario ou mesmo o salario, porque o que máis me motiva é traballar”.

Ana: “Para min é moi importante poder reincorporarme ó traballo e facelo nun proxecto propio no que a miña opinión é importante. Tamén é certo que a cooperativa me permite conciliar a vida laboral coa familiar, organizando horarios para atender a miña nena. Na cuestión salarial supoño que ó principio haberá que apertarse un pouco, pero gustaríame que nos axustásenos ó convenio colectivo do sector nun ou dous anos”.

Carme: “Eu quero que este proxecto signifique desde o comezo un paso adiante, que me permita regularizar

a miña situación, centrarme profesionalmente e gañar o suficiente para independizarme. O do horario pode ser para min secundario, aínda que valoraría moito poder ter vacacións”.



OS CONSELLOS

Partimos dunhas necesidades que se traducen nun obxectivo común: acadar un posto de traballo digno e de calidade. Consegir ese obxectivo é responsabilidade do grupo cooperativo en conxunto, e require de esforzos de organización que vaian dando resposta a cuestións fundamentais: reparto equilibrado de carga laboral, formación, superación de conflitos, comunicación eficaz, corresponsabilidade, motivación...

A área de organización vainos permitir abordar aspectos relativos á relación social (en tanto que socias dun proxecto cooperativo) e organización produtiva, que será o modo en que aproveitamos de forma eficiente as capacidades de traballo de cada quen, orientadas á prestación dun servizo de calidade.

Na planificación da área de organización temos o reto de previr e saber dar respostas axeitadas a situacións críticas, aproveitando o mellor da lóxica de funcionamento cooperativo.





A HISTORIA

A pregunta agora é se son compatibles as súas visións dentro dun mesmo modelo de organización. Comparten un interese básico, pero tamén teñen diferenzas de posturas que a fórmula cooperativa debe ser capaz de integrar.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Supoño que para min a retribución é agora menos importante que para vós. Pero se para vós é necesario garantir uns mínimos que vos compensen, eses son os que deberemos marcarnos como obxectivo”.

Ana: “A min pásame o mesmo respecto da prestación do servizo de coidado de cativos; non é tanto o meu campo, pero creo que está ben que fagamos un esforzo por definilo de xeito que vos satisfaga profesionalmente”.

Carme: “Eu vexo que para vós son importantes os principios, o traballo en equipo e sentir que diriximos o noso proxecto por nós mesmas. Aínda que a min case sempre me preocupan máis os resultados prácticos, creo que pode ser un bo descubrimento éste da fórmula cooperativa”.



OS CONSELLOS

Se insistimos en que cooperar é unha estratexia, podemos dicir que para materializala as socias e socios das cooperativas teñen ante sí os seguintes retos:

- **Favorecer a formulación de metas compartidas**
- **Exercitar o compromiso de cada quen cos obxectivos e necesidades dos demais**
- **Responsabilizarse na materialización real desas metas** (Que a cooperativa funcione e dea resposta satisfactoria ás necesidades formuladas)

O modelo de organización cooperativa ten moitas virtualidades cando se leva á práctica: a democracia interna garante que a satisfacción das necesidades dos socios sexa sempre o norte a perseguir; a implicación persoal redunda nun maior grao de compromiso e nunha maior calidade cara aos clientes; a implicación e o compromiso tradúcense na posibilidade de propoñer melloras, introducir cambios, ser innovadores, aprender e realizarse en moitos ámbitos; a corresponsabilidade é moi motivadora ó ter todos a sensación de que ‘estamos tirando xuntos por este proxecto’...

Moitos destes principios foron descubertos polas empresas convencionais como elementos moi positivos para ser competitivas no mercado. Non ser consecuentes cos principios cooperativos supón, desperdiciar un dos recursos máis valiosos das cooperativas: a achega das persoas.



A HISTORIA

A empresa cooperativa conta cuns elementos de regulación xa establecidos (Lei 5/1998 e a Lei 14/2011 de modificación da lei autonómica) que o grupo, ata o de agora, non coñece en profundidade e que lle van servir de referencia tamén no plano organizativo. Sen saírse destes parámetros globais que a lei marca, o grupo pode establecer as súas propias regulacións e proxectar, como xa dixemos, un modelo propio.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Antes comentaba Ana que na cooperativa tómase en conta a opinión de todas nós. Pero supoño que haberá algún tipo de criterio para poder tomar decisións en caso de desacordo. Tampouco sei se eu podo meterme en cousas de como organizades vós o voso traballo... Sabedes algo sobre como funcionan as cooperativas nestas cuestións?”.

Ana: “A Lei de cooperativas de Galicia, polo que estiven a ler, marca uns órganos sociais onde se toman as decisións. Un é a Asemblea xeral. Outro o Consello reitor con representantes elixidos pola asemblea”.

Carme: “Xa, pero unha cousa son os órganos sociais, que serían como o Consello de accionistas e o Consello de administración dunha sociedade anónima e outra moi distinta é cómo organizemos o traballo.”



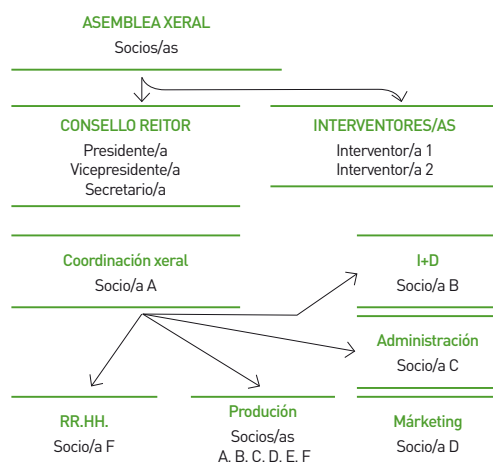
OS CONSELLOS

Cando deseñamos a nosa organización como cooperativa é preciso distinguir **o plano social** do **plano produtivo**. O plano social atende a participación na cooperativa en tanto que socios e socias. Está regulado por lei, marcando uns mínimos: cales son as competencias da asemblea xeral, as do consello reitor, dos interventores de contas, etc. É conveniente coñecer este marco legal que salvagarda o carácter democrático das cooperativas. A propia lei introduce cuestións opcionais nas que cada cooperativa debe optar (e delimitar nos seus estatutos), como, por exemplo, a figura do Administrador único en substitución do Consello reitor, a presenza no Consello reitor de conselleiros externos á cooperativa, entre outros.

É importante remarcar que na asemblea da cooperativa, que é o máximo órgano de decisión, cada persoa é un voto, independentemente do capital social que achegase ou doutras condicións. Por exemplo, é posible que nunha cooperativa haxa un socio que traballe menos horas, teña posto menos capital e realice un tipo de función menos central (imaxinemos, nunha cooperativa de ensino, un socio que só realiza actividades extra-escolares tres tardes á semana). Na asemblea, a súa opinión e o seu voto vale o mesmo que o doutro socio, calquera que sexa o seu cargo ou responsabilidade.



A HISTORIA



Pilar, Ana e Carme len con máis detemento o capítulo que a Lei dedica aos órganos sociais das cooperativas. Xa están pensando nos puntos que deben trasladar ós estatutos e tamén en debater algo máis cómo queren regular a súa participación nas decisións da cooperativa. O tamaño cativo do grupo vai ser un factor determinante á hora de optar por un modelo onde a asemblea é central.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu vou comprendendo que na asemblea e nos órganos sociais é onde tomamos as decisións en tanto que empresarias: se nos orientamos á prestación de novos servizos, se afrontamos investimentos, qué facemos en caso de ter perdas...”.

Ana: “Tamén tomamos decisións que nos afectan como traballadoras: cales son as normas de regulamento interno, cal o salario mensual... Na asemblea xeral imos marcando o rumbo deste proxecto e vendo as posibles solucións ante os problemas”.

Carme: “A verdade que, sendo só tres socias, non me gustaría que delegase-

mos a toma de decisións. Eu prefiro que contrastemos entre as tres. Iso tamén nos axuda a ir aprendendo todas nós a parte máis empresarial deste proxecto”.



OS CONSELLOS

A maiores da regulación legal, cada proxecto cooperativo pode introducir variacións de acordo á súa cultura organizativa e aos intereses do grupo promotor.

- A) As fórmulas que atenden máis aos aspectos democráticos e de igualdade** entre socios, moi frecuentes tamén en cooperativas pequenas, cargan o peso das decisións na asemblea xeral, quedando o consello reitor relegado a un papel representativo.
- B) As fórmulas que atenden máis á necesidade de tomar decisións rápidas** á necesaria cualificación xestora dos cargos e á necesidade de delegación e confianza neles, danlle ó consello reitor maiores competencias, respectando, en todo caso, as que son propias e intransferibles da asemblea.
- C) Existen tamén experiencias que procuran buscar un equilibrio entre o exceso de asembleísmo e o exceso de delegación**, por exemplo creando distintas comisións con responsabilidade sobre diferentes áreas, de forma que todos os socios e socias estean implicadas nalgunha. Estas fórmulas aproveitan a creatividade e iniciativa de todo o grupo, camiñan nunha certa especialización que redunda na calidade e son altamente participativas e igualitarias.



A HISTORIA

Ó mesmo tempo que van abordando o plan de viabilidade deste proxecto cooperativo, Carme, Ana e Pilar están anticipando decisións importantes que poden ir conformando xa os estatutos sociais da cooperativa e o regulamento de réxime interno.

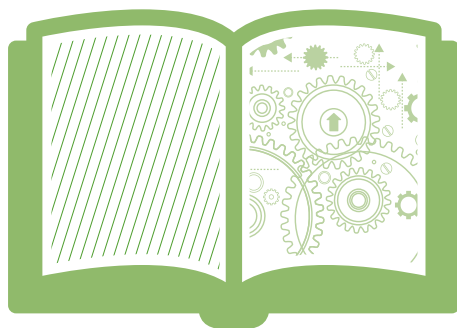


AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Agora vemos estas cuestións das asembleas e a participación de forma moi positiva, pero imaxinádesvos que, co tempo, poidamos levarnos mal?”.

Ana: “Eu creo que hai certas cousas básicas que sempre debemos manter: o respecto polas demais, aceptar a decisión da maioría, resolver os conflitos falando. Ó fin e ó cabo, todas estamos no mesmo barco e a todas nos interesa que vaia ben”.

Carme: “Supoño que tamén teremos que saber qué medidas se toman se alguén non cumpre coas súas responsabilidades ou lle fai a vida imposible ás demais. Non creo que vaia a pasar, pero tampouco é algo imposible”.



OS CONSELLOS

As cooperativas contan cun amplo espazo de autorregulación, é dicir, que a asemblea xeral pode determinar moitas cuestións que van funcionar como unha norma con plena validez legal. Estas normas recóllense nos estatutos sociais e no regulamento de réxime interno. As decisións dos órganos sociais recollidas en acta tamén son vinculantes para todos os socios.

O conxunto de instrumentos normativos cos que conta a cooperativa son moi útiles en caso de desacordos, confusións ou conflitos, xa que ofrecen un marco de referencia igual para todos e que orienta a resolución de problemas. En situacións normais é probable que se faga pouco uso destes instrumentos normativos, dado que a estreita comunicación cotiá xa vai dando resposta informal ás cuestións que van xurdindo. Non obstante, cando esas relacións informais se deterioran, cando a cooperativa ten xa un tamaño maior que dificulta o contacto persoal ou cando os propios socios e socias botan en falta un sistema claro e igualitario de regulación é cando se fai máis importante poder botar man das actas, do regulamento de réxime interno, dos estatutos e da Lei.

Que pasa se nese momento nos damos conta de que, como sempre fomos resolvendo doutro xeito, non temos regulación interna ou a que temos está moi ‘desfasada’? É moi conveniente anticiparse e evitar esta situación, preocupándose por ir conformando e actualizando estas regulacións internas desde o comezo do funcionamento da cooperativa, facéndose cargo da súa importancia.

CONTIDOS MÍNIMOS DOS ESTATUTOS SOCIAIS E DO REGULAMENTO DE RÉXIME INTERNO

A Lei de cooperativas de Galicia (5/1998 do 18 de decembro e a súa modificación a través da Lei 14/2011), establece os contidos mínimos dos estatutos sociais e do regulamento de réxime interno. Existen ademais modelos e guías para a súa elaboración. (Ver p. Ex.: “Manual de boas prácticas de xestión cooperativa”. Prox. EQUAL- ESPADELADA)



REGULAMENTO DE RÉXIME INTERNO CONTIDOS MÍNIMOS

- (1) Introducción. Presentación e xustificación
- (2) Organización do traballo. Organigrama, descrición das áreas da empresa e as súas funcións. Horario de traballo, quendas, horas extras, vacacións, permisos, excedencias, etc. Formación. Seguridade e saúde laboral.
- (3) Política de remuneracións. Anticipo laboral: categorías e compoñentes.
- (4) Réxime disciplinario. Gradación das faltas, sancións, procedemento sancionador, etc.

Nota: No contido mínimo dos estatutos sociais, nas cooperativas de traballo asociado débese facer constar tamén expresamente a opción polo réxime de seguridade social (Xeral ou Autónomos)



ESTATUTOS CONTIDOS MÍNIMOS

- (1) Denominación
- (2) Domicilio social
- (3) Obxecto social
- (4) Capital social mínimo
- (5) Ámbito territorial
- (6) Duración da sociedade
- (7) Requisitos para ser socio/a e rexime de baixa
- (8) Participación mínima na actividade
- (9) Obrigas e dereitos dos/as socios/as
- (10) Normas de disciplina social
- (11) Convocatoria da asemblea
- (12) Achega obrigatoria mínima
- (13) Órgano de administración
- (14) Transmisión das achegas
- (15) Seccións
- (16) Disolución



A HISTORIA

Unha vez xa se teñen anticipado ás cuestións básicas da organización social, cómprelles pasar a definir o modelo de organización produtiv; é dicir, como van organizar o traballo. É difícil poñerse en situación cando non se ten a rodaxe da experiencia, pero van tentar despregar todas as tarefas que teñen que abordar.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu teño claras as funcións que teñen que ver propiamente coa atención e coidado de cativos: temos que poñer en común unha metodoloxía de traballo e desenvólvela. Estarían tamén a busca de recursos educativos e os sistemas de seguimento de cada neno ou nena...”

Ana: “Xa, pero tamén temos que buscar clientes, establecer tarifas, levar a facturación, a contabilidade, os impostos, atender o teléfono, organizar os horarios...”

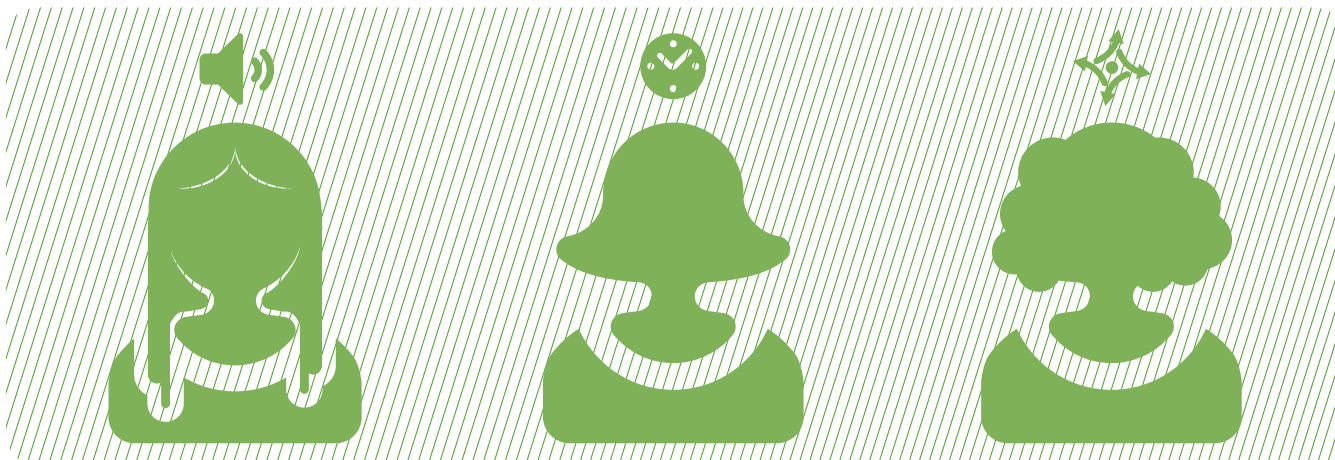
Carme: “Tamén estaría ben ter algún sistema para que os pais avalíen os nosos servizos e tamén saber se podemos prestar outro tipo de apoio... Son infinidade de cousas!”



OS CONSELLOS

Nas empresas moi pequenas non soe resultar moi práctico establecer unha definición de postos e un reparto de funcións e responsabilidades moi escrupuloso, xa que, en certo modo, todo o mundo ten que ser polivalente. Pero é moi importante ordenar cales son as distintas facetas que deben ser cubertas e tratar de tirar o máximo proveito das capacidades de cada quen para levalas a cabo coas maiores garantías. O proceso de ordenación pode seguir a seguinte secuencia:

1. Analizar polo miúdo tódalas funcións que hai que cubrir: a) definición da misión ou obxectivo central; b) en coherencia con esa misión, definición das grandes áreas a atender; c) para cada área, definición de todas as funcións e responsabilidades que abrangue.
2. Definición do organigrama e dos postos (integrando criterios de eficiencia, de reparto equilibrado de carga laboral, de viabilidade, etc.)
3. Identificación das características de cada posto: espazo e recursos cos que debe contar, franxa horaria, relación que debe manter con outros postos, etc.



UN EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES E TAREFAS

MISIÓN

Ofrecer un servizo de coidado de cativos que sexa ó mesmo tempo un apoio educativo.
Ofrecer un servizo de calidade e diferenciado no mercado. Acadar un estatuto profesional e laboral acorde co sector educativo no que se inscribe o proxecto.

FUNCIONES

SERVIZO DE ATENCIÓN	CAPTACIÓN CLIENTES	XESTIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN EMPRESARIAL
Desenvolvemento de metodoloxías	Análise da demanda	Facturación	Planificación económica
Prestación do servizo	Análise do mercado	Contabilidade	Política de persoal
Seguimento	Deseño de campañas publicitarias	Rexistros	Deseño e seguimento de proxectos: de calidade, novas áreas de negocio
...	Atención ó cliente	Fiscalidade	...
	...	Xestión de cobros	
		...	

EJEMPLO DE TAREFAS VINCULADAS A CADA FUNCIÓN

Atención ó cliente:

Atención telefónica
Elaboración de protocolos de relación
Deseño de cuestionarios para medir a satisfacción
Ordenación da información de cada cliente (base de datos)
...

Prestación do servizo de coidado:

Elaboración de ficha de información sobre cada neno
Adaptación de actividades e recursos a cada neno
Seguimento de cada neno
Informes para pais e nais
...

Se quixésemos entrar nun maior grao de profundidade e ordenación, poderíanse establecer, tamén por escrito, os procedementos que deben seguirse na realización de cada tarefa. No caso de substitucións ou de incorporación de novo persoal, este manual facilita a continuidade da liña de traballo. Tamén é unha ferramenta útil para marcar criterios e pautas comúns na forma de traballar das distintas socias.



A HISTORIA

É necesario agora que fagan unha ordenación de todas esas funcións e tarefas en postos de traballo máis definidos. Sendo un grupo reducido, é fácil que xa se estean proxectando a si mesmas na definición dos postos. Seguir de forma sistemática a secuencia proposta é un positivo exercicio de toma de conciencia e valoración de tódalas dimensións de traballo que implica este proxecto, que van moito máis alá do que é a actividade central (prestación de servizo de atención e coidado de nenos).



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Unha das opcións que temos sería que dúas persoas nos especializásemos na área de prestación do servizo e outra persoa para todo o administrativo, captación de clientes e dirección empresarial”.

Ana: “Eu supoño que tendo experiencia como administrativo non está mal que asuma eu esas funcións, pero de captación de clientes e dirección empresarial teño a mesma idea que vós. Ademais supoño que será mellor que todas poidamos prestar o servizo de atención, porque é posible que nos cheguen varias demandas para as mesmas horas”.

Carme: “A min tamén me parece ben que haxa un reparto do traballo de servizo de atención, que é para o que todas montamos esta cooperativa. E creo que a de dirección empresarial debe ser compartida, polo mesmo que dicíamos antes: que queremos marcar o rumbo entre todas”.



OS CONSELLOS

A área de dirección empresarial **é unha da máis estratéxicas para calquera proxecto cooperativo**, xa que define a capacidade real de situarse no mercado. Tamén adoita ser unha das áreas onde o grupo promotor está máis feble a nivel de formación e de experiencia, xa que require de coñecementos bastante técnicos. Nalgunhas cooperativas medianas ou grandes, a xerencia ou dirección empresarial se leva a cabo por persoal técnico contratado ó efecto, ou por socios/as formados/as especificamente nestes aspectos.

Para un grupo das características deste, a área de dirección empresarial está moi vencellada ó cometido da asemblea xeral, polo que resultará adecuado que se asuman estas funcións de forma colexiada e participada por todas as socias. Para suplir as carencias formativas neste eido é positivo botar man de asesoramento externo. Ese asesoramento será aínda mellor se é prestado cunha orientación pedagóxica, tentando que pouco a pouco as propias socias vaian apropiándose das destrezas e os criterios necesarios para esta área.





A HISTORIA

É posible que o grupo promotor non teña suficiente información para afinar a definición dos postos: como aínda non teñen a experiencia práctica, non saben a carga de traballo que supón cada área, nin que outras tarefas necesarias poden xurdir. Poden facer algo para atinar mellor: poñerse en contacto con algunha outra cooperativa ou empresa do mesmo sector (sempre que non se disputen o mesmo mercado).



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Atopei na internet unha empresa semellante ó que nós queremos montar que está funcionando en Xixón. Creo que tamén son tres ou catro socias”.

Ana: “Poderíamos enviarlles un correo, comentarlles que estamos elaborando o noso proxecto de empresa e facerlles algunhas preguntas sobre como se organizan”.

Carme: “Se son receptivos, despois poderíamos seguir colaborando noutras cousas: intercambiar nos modelos de fichas de seguimento ou de bases de datos, darnos ideas para a publicidade, facer algún encontro...”.



OS CONSELLOS

Un dos criterios para a organización do traballo é aproveitar as virtualidades do traballo en grupo e do traballo individual, asignando o sistema máis apropiado para cada función ou tarefa. Convén lembrar que un dos factores de éxito nas cooperativas de pequeno tamaño, ten que ver coa

capacidade das persoas para levar a cabo varias funcións –polivalencia ou mobilidade funcional–.

Entre as vantaxes do traballo en equipo están:

- Os equipos analizan mellor as situacións, e son ricos na busca de argumentacións.
- Os grupos encerran un maior potencial de creatividade: as ideas duns fan xurdir ideas a outros...
- Os grupos son un espazo privilexiado de aprendizaxe e enriquecemento mutuo e polo tanto de capacitación para a polivalencia.

Entre as vantaxes do traballo individual están:

- Gratificante, cando as persoas teñen un criterio propio e se senten seguras.
- Cun marco de funcións e responsabilidades unipersoais claros, redúcese a dispersión.

Unha forma de aproveitar ambos é:

- a) Garantir que cada persoa teña certas doses de cada un dos tipos de traballo.
- b) Garantir que os asuntos, tarefas e ámbitos máis globais, prioritarios ou estratéxicos da organización sexan abordados coa suficiente riqueza e contraste.
- c) Aproveitar as disposicións e capacidades persoais e ofrecer autonomía unipersoal neses ámbitos.



A HISTORIA

Finalmente, o coñecemento directo doutras experiencias homólogas e a conxunción de criterios de distinto tipo, lévaas a optar por unha definición de postos que outorga a todas unha dose de traballo directo (prestación de servizo) e unha dose de traballo indirecto (en distintas áreas de xestión).



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Nesta empresa de Xixón teñen unha socia que traballou antes de comercial, e asume máis carga de traballo neste ámbito. Nós o que temos é a Ana que pode levar moi ben a parte administrativa”.

Ana: “Si, a min gustárame, sempre que me quedase tempo para ofrecer tamén o servizo de atención a nenos. Non obstante, o resto de áreas creo que deberíamos asumilas entre todas”.

Carme: “A dirección empresarial quedamos en que era cousa da asemblea. A captación de clientes tamén pode ser conxunta, pero non estaría mal que nos repartiramos os temas dentro desas áreas, aínda que logo contrastemos entre todas”.

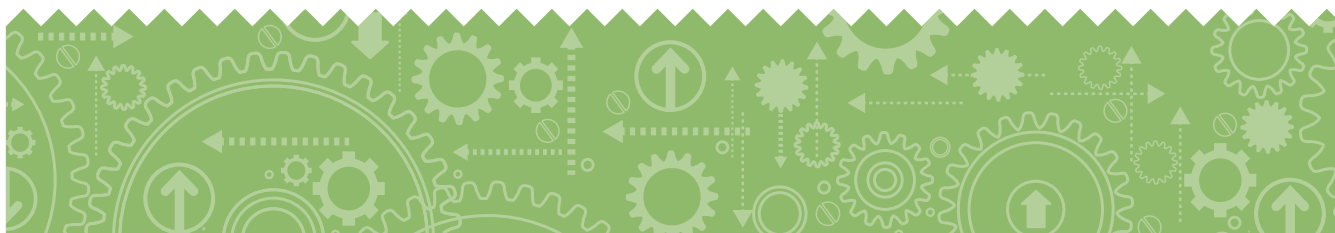


OS CONSELLOS

Nas empresas pequenas é preciso atopar fórmulas que conxuguen de forma positiva por unha parte o valor do traballo en grupo e a necesaria polivalencia de cada socia, e por outra a clarificación das responsabilidades de cada quen, evitando caer nunha excesiva dispersión, ou en que algunhas funcións queden desatendidas por causa da saturación ou de que ‘uns por outros, a casa sen varrer’.

Marcarse obxectivos de cada área e asignar a responsabilidade deses obxectivos a unha única persoa (aínda que requira do traballo e o apoio doutras) pode ser unha fórmula moi válida. Por exemplo, na área de captación de clientes é positivo contar con todas as socias para ideas de publicidade, para o trato directo cos clientes, etc. Iso non quita que se lle asigne a responsabilidade dos obxectivos da área (por exemplo, captar 30 novas familias no prazo de tres meses) a unha socia de forma que sexa ela quen organice o traballo e vaia demandando a colaboración das demais.

Cada quen se implica, organiza e ‘ten o cargo’ dunhas poucas áreas e, á súa vez, atende os requirimentos que outras compañeiras lle fan para botar unha man noutras. Redúcese a dispersión, aumenta a claridade sobre as responsabilidades e non se renuncia a facer as cousas en equipo.



UN EXEMPLO DE DEFINICIÓN DE POSTOS

MISIÓN

Ofrecer un servizo de coidado de cativos que sexa ó mesmo tempo un apoio educativo.
Ofrecer un servizo de calidade e diferenciado no mercado. Acadar un estatuto profesional e laboral acorde co sector educativo no que se inscribe o proxecto.

POSTOS

ADMINISTRATIVO – EDUCADORA (1 traballadora)		EDUCADORA (2 traballadoras)	
FUNCIÓNS	Todas as derivadas das áreas de xestión administrativa e de servizo de atención Derivadas da área de captación de clientes e dirección empresarial	FUNCIÓNS	Todas as derivadas da área de servizo de atención Derivadas da área de captación de clientes e dirección empresarial
RESPONSABILIDADES	Calidade do servizo de atención Correcta xestión administrativa Sobre decisións empresariais en asemblea xeral E aquelas que se lle asignen nas áreas de captación de clientes e dirección empresarial	RESPONSABILIDADES	Calidade do servizo de atención Sobre decisións empresariais en asemblea xeral E aquelas que se lle asignen nas áreas de captación de clientes e dirección empresarial
COORDINACIÓN CON	Todo o equipo	COORDINACIÓN CON	Todo o equipo
MEDIOS MATERIAIS	Despacho. Equipo informático. Teléfono móbil e fixo. Conexión á internet. Material de oficina. Recursos didácticos...	MEDIOS MATERIAIS	Recursos didácticos e vehículo para desprazamento a domicilios. Teléfono móbil.
HORARIO	Oficina: 10 a 13. Servizo Atención: horario flexible que se determinará segundo a demanda	HORARIO	Atención: horario flexible que se determinará segundo a demanda

Exemplo: ASIGNACIÓN UNIPERSOAL DE RESPONSABILIDADES EN PUBLICIDADE

OBXECTIVOS:	TAREFAS INDIVIDUAIS:	TAREFAS PARA AS QUE CONTA CO EQUIPO:	SEGUIMIENTO:
Acadar 30 novas familias usuarias no prazo de 3 meses	Busca de alternativas e modelos publicitarios Ideas para imaxe propia e campaña Coordinación con administración para gastos da campaña Contacto con imprenta...	Elección do medio publicitario Tormenta de ideas sobre imaxe propia e sobre a campaña Colaboración na difusión de folletos ...	Comprobación do número de novas familias usuarias Presentación de resultados ás socias



A HISTORIA

O conxunto de funcións e tarefas a desenvolver xa está despregado. Tamén o reparto destas funcións e os sistemas de asignación de responsabilidades, de traballo en equipo, etc. Seguro que cada unha delas xa sabe en que posto se situaría, pero queda aínda medir o axuste do perfil profesional do grupo promotor ó conxunto de responsabilidades que o proxecto lles esixe.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “En principio parece que xa temos todo bastante situado, pero a verdade é que hai moitos ámbitos que non sei se daremos abordado. A min fáltanme moitos coñecementos en case todo a excepción do servizo de atención, que é onde me sinto máis segura”.

Ana: “Ata agora falabamos do que lle pedíamos nós a un emprego, pero agora tócanos ver que pide este proxecto de nós. E creo que é bastante esixente. Imos ter que poñernos as pilas nas cuestións empresariais, porque eu sei levar os papeis, pero nada máis”.

Carme: “Se cadra estaría ben que fósemos vendo aquilo no que nos sentimos máis febles, así polo menos teríamos unha guía para irnos formando, pedir asesoramento, consultarlle a outras cooperativas como fan...”.



OS CONSELLOS

Unha vez completamos a secuencia de ordenación das funcións en postos de traballo, chega o paso de tratar de adecuar o perfil dos traballadores ós requirimentos deses postos. Para iso daremos dous pasos:

1. Definición dos perfís profesionais precisos para os distintos postos: cales son as capacidades e as actitudes que favorecen o cumprimento das distintas funcións.
2. Análise do axuste do perfil profesional do grupo promotor a ese ideal: identificación de puntos fortes e de puntos febles (que tamén orientan as necesidades de formación ou asesoramento).

Estas definicións tamén son moi útiles para cando queiramos incorporar máis persoal, xa que saberemos con maior claridade que tipo de profesional necesitaremos. Tamén é importante que tomemos en conta as capacidades que o fan máis adaptable a un modelo de organización cooperativa: capacidade de comunicación, de traballo en equipo, de resolución de conflitos, de organización, actitude participativa e responsable, implicación...





A HISTORIA

De súpeto ás nosas amigas entroulles algo de medo. Teñen que valorar as competencias e do desempeño profesional de si mesmas e das demais?. Por unha parte, resulta algo violento valorar aspectos dos demais. Por outra, todas as persoas somos sensibles e mesmo susceptibles ante as opinións que poidan ter de nós.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “A min resúltame máis sinxelo que cada unha de nós expoña en que aspectos se ve máis formada e máis segura e en cales outros máis insegura. Despois podemos as demais introducir unha faceta positiva e outra negativa que vexamos en cada unha das compañeiras. Ó fin e ó cabo, todas temos capacidades positivas e tamén eivas”.

Ana: “Eu, de todas as cuestións que teñen que ver coa administración, a que me dá máis inseguridade é o trato telefónico coa xente. Dáseme moito mellor o cara a cara. Ás veces, por teléfono pode parecer pouco amable”.

Carme: “Pola miña parte, teño dúbidas sobre a miña capacidade de traballo en equipo. Ás veces non teño a suficiente calma coas demais e cústame renunciar ó meu propio ritmo e ó meu propio modo de facer. Creo que nestes aspectos é onde teño moito que mellorar. E seguro que teño máis...”.



OS CONSELLOS

Avaliar o desempeño profesional é unha cuestión que hai que abordar con delicadeza, pero que contribúe de forma moi importante ó clima de confianza mutua e ás posibilidades de mellora continua. A primeira cuestión que debe estar clara é **PARA QUE** se avalía: a) Para que o traballo feito por cada quen sexa recoñecido; b) Para motivar e introducir melloras continuamente; c) Para enriquecernos e ir aprendendo; d) Para marcarnos metas propias; e) Para recoller criterios externos.

Polo tanto, os exercicios de avaliación non poden converterse nun xogo de reproches ou nunha terapia de grupo, senón que deben orientarse a identificar puntos fortes e elementos que é posible mellorar, ou mesmo que están resultando críticos para a marcha da cooperativa.

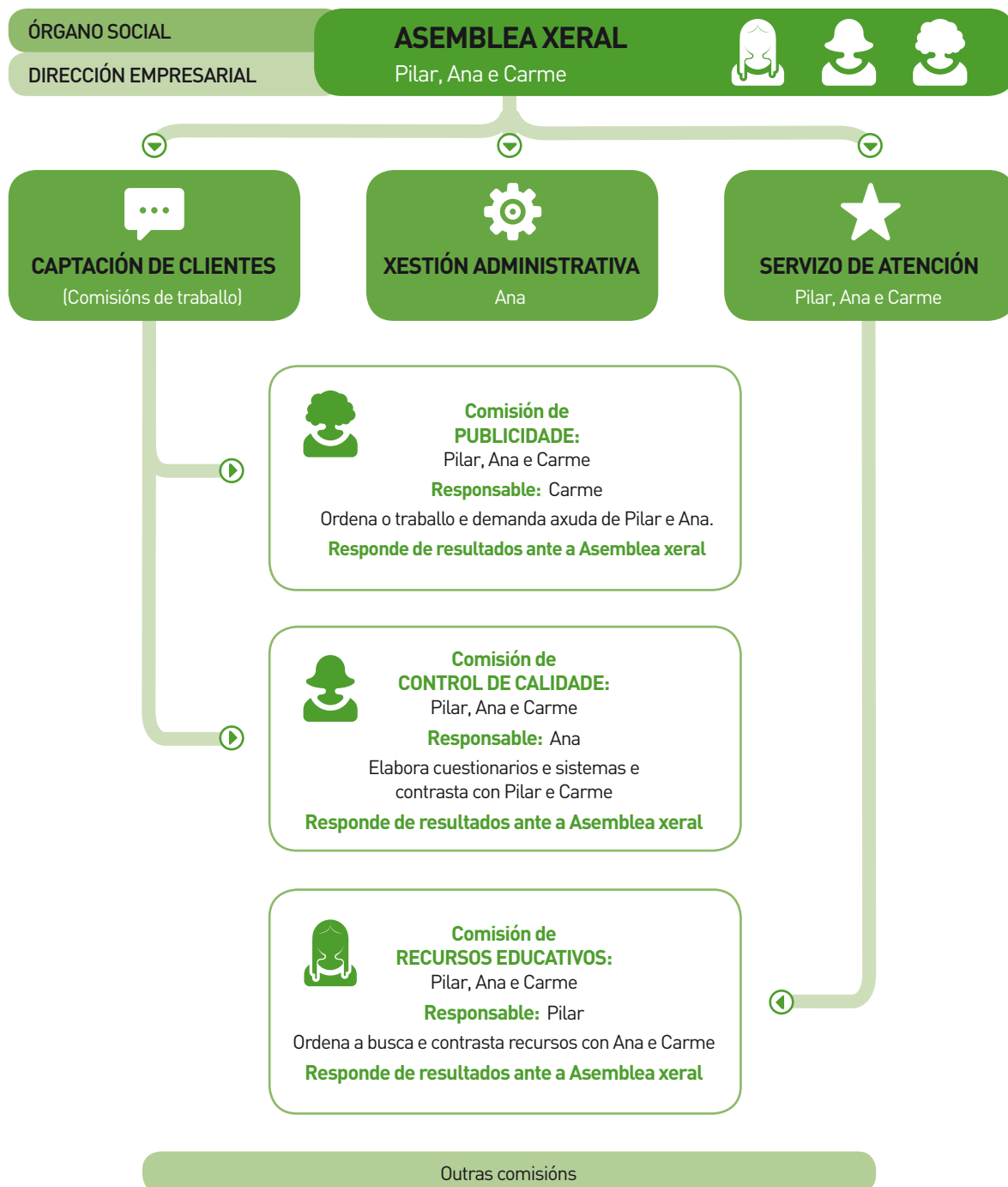
A seguinte cuestión é **COMO** avaliamos:

a) O máis importante é que nunca avaliamos as persoas senón só o que fan ou deixan de facer, as metodoloxías, os procesos...; b) Contar con guieiros e cuestionarios que faciliten a avaliación; c) Necesariamente cada elemento valorado negativamente ten que ter unha proposta de mellora clara e factible; d) Se a avaliación é grupal hai que consensuar tanto a diagnose como as liñas e mellora.

Finalmente tamén é importante marcar **CANDO** avaliamos. É preferible facelo en momentos previamente asignados para iso. Por exemplo, de forma periódica, ou convocando unha xuntanza de avaliación cando vemos que algo non marcha ben. Nunca debe ser avaliado o desempeño dunha única persoa, senón de todas as que conforman o grupo.



O ORGANIGRAMA E A ASIGNACIÓN DE POSTOS





A HISTORIA

A elaboración do plan de empresa está servindo xa para anticiparse a moitas cuestións que van aparecer cando o proxecto estea en marcha. Precisamente podelas falar e prever agora, vai poñer ó noso grupo promotor en moitas mellores condicións de confrontalas no futuro. Son moitas as dimensións novas coas que se van atopar e cómpreilas abranguendo paseniñamente.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Outra das cousas que a min me preocupa é o das asembleas. Imos ter que resolver moitos asuntos e eu tampouco me sinto moi preparada en todas as cuestións de reunións, planificación, actas e demais”.

Ana: “A min tamén me parece importante que non acaben sendo moi informais, que falemos das cousas moi superficialmente ou non saibamos dirixir ben o que temos entre mans”.

Carme: “Supoño que iremos pouco a pouco aprendendo. Xa vos dixen que a min faime boa falta. Se queredes, busco na biblioteca se hai algún material que nos poida axudar nestes aspectos”.¹



OS CONSELLOS

Dado que a Asemblea xeral é o órgano de maior relevancia na cooperativa, convén anticiparse a algúns dos problemas máis frecuentes no funcionamento das asembleas: prolónganse moito tempo, non quedan claros os acordos, sensación de que non se avanza, temas intrascendentes... Neste sentido, é recomendable:

- **Planificar as asembleas** (facer un calendario): por exemplo unha sería quincenal para os aspectos urxentes que vaian xurdindo; unha bimensual centrada na avaliación da marcha económica; unha cuatrimestral de avaliación do rendemento laboral do grupo...
- **Antes da asemblea hai que marcar unha orde do día** cos temas que se van tratar: determinar tamén o tempo de reunión e, de ser posible, especificar toda a información previa que sexa útil coñecer.
- **Preparar os temas antes da reunión:** buscando información, buscando posibles solucións...
- **Tomar acta de cada asemblea,** recollendo con claridade os acordos tomados. Tamén facer seguimento do cumprimento dos acordos.
- **Avaliar colectivamente o funcionamento das asembleas** e buscar a mellora continua.

(1) Existe bibliografía que pode axudar: P. Ex.: Ana Lorenzo Vila e Jorge Fente Balsa. “Manual de organización cooperativa”.



A HISTORIA

Da man do coñecemento e a utilización de elementos normativos (Lei, estatutos...), e da construción dun modelo organizativo propio, que o noso grupo xa avanzou, existe outro aspecto que pode incidir positivamente na viabilidade organizativa deste proxecto: dotarse de ferramentas para a práctica cotiá en aspectos que van ser centrais: a dinámica das xuntanzas, a comunicación e información, o traballo en equipo, a resolución de conflitos...



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu nas únicas xuntanzas nas que participei foron nunhas comisións de festas e a verdade é que me pareceron algo caóticas”.

Ana: “Pois, polo que levamos visto, nós imos ter que facer asembleas e xuntanzas cada dous por tres, así que máis nos vale que non sexan caóticas”.

Carme: “Mirade, neste libro atopei algunhas suxestións que poden virnos ben”.



OS CONSELLOS

No desenvolvemento das reunións de traballo e dos órganos sociais, deben perseguirse tres niveis de obxectivos:

EFICACIA

- que estean ben analizados os problemas
- que haxa bos criterios de valoración
- que se tomen as decisións máis axeitadas
- que se informe con claridade
- que todos estes aspectos se resolvan no tempo fixado para a xuntanza

PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA

- escoitar e tomar en conta todas as opinións e suxestións
- que cada quen poida acceder a toda a información necesaria
- que as decisións se tomen sen imposicións nin coaccións
- decidir preferiblemente por consenso e, se non é posible, por votación

CORDIALIDADE E COOPERACIÓN

- clima de relación agradable
- respecto mutuo, confianza e comunicación
- resolución positiva dos conflitos





A HISTORIA

O proxecto que se está forxando baséase na filosofía cooperativa. Por debaixo da dimensión empresarial, que é nova para todas as promotoras, existe tamén un elemento moi estimulante: un modelo de relación baseado na confianza e o compromiso mutuo, a cooperación e a comunicación.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu tamén atopei, noutro libro, as condicións que se deben dar para o traballo en grupo. Primeiro fala de que a confianza e a boa comunicación son básicas para a cooperación, logo fai un decálogo do traballo en equipo”.

Ana: “Podémolo ver e comentar ata que punto pensamos que reunimos esas condicións”.

Carme: “Tamén pode ser útil que o revisemos cada certo tempo, para refrescarnos a memoria e ir facendo seguimento”.



OS CONSELLOS

DECÁLOGO DO TRABALLO EN EQUIPO:

1. Un equipo de persoas sempre achega máis valor que unha persoa individual ou que a mera suma das persoas illadas (efecto sinerxía).
2. O tamaño do equipo ten que ser axeitado á actividade que se queira desenvolver, garantindo a posibilidade de participación activa de todos os membros.
3. É positivo que alguén asuma un papel coordinador ou facilitador do traballo.
4. Precísase a capacidade de aceptar aos demais e respectar a súa forma de facer as cousas, aínda que nós non as fagamos igual (confiar nas capacidades dos demais).
5. As canles de comunicación teñen que ser fluídas.
6. Precísase tamén capacidade de traballo individual e xenerosidade cara ó grupo.
7. A responsabilidade é asumida colectivamente, pero tamén de forma individualizada.
8. Precísase boa coordinación.
9. A avaliación e o seguimento deben orientarse á mellora do equipo.
10. É preciso favorecer que todas as persoas se sintan integradas e cun papel activo no equipo.





A HISTORIA

A área de organización introduce de cheo as nosas promotoras no campo da xestión de persoal, só que adaptada ás particularidades das cooperativas. Despois de definir a estrutura funcional e abordar a adaptación dos perfís profesionais a cada posto (a través da avaliación e da formación e mellora continua) quédalles prestar atención a un obxectivo máis: manter a motivación e o compromiso de cada unha das socias-traballadoras.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Nunca me vira neste dobre papel de traballadora e empresaria. Sobre todo sorpréndeme que, ademais de preocuparme de facer ben o meu traballo, teño que responsabilizarme de que se dean as condicións para que eu e vós poñamos toda a nosa enerxía en sacar isto adiante, en mellorar e en ofrecer calidade do servizo”.

Ana: “Si, é curioso, pero é certo que tamén é responsabilidade de cada unha de nós, como socia, estar atentas e poñer coidado sobre a motivación e o desempeño das demais”.

Carme: “Claro, sempre para apoiar que todas esteamos a gusto e así tamén traballemos con máis ilusión”.



OS CONSELLOS

Manter a motivación significa coidar as condicións de traballo en xeral: a política salarial, as compensacións non monetarias, a saúde, a participación, a estabilidade... Sobre o salario, que é un dos principais elementos que debemos coidar, hai que ter en conta que debe cubrir as necesidades vitais e debe ser xusto (equitativo, respondendo á contribución que cada quen fai á empresa).

Imos mencionar outros elementos non monetarios que inflúen positivamente na motivación:

- O enriquecemento do traballo: responsabilidade, autonomía, retroalimentación, mellora, estabilidade e perspectivas de futuro.
- Definición clara de obxectivos da organización e do posto ou traballo que se vai desenvolver.
- Definición de obxectivos atractivos e elevados, sempre sen exceder a capacidade dos traballadores para a súa consecución (que traería consigo frustración e desmotivación).
- Axeitada correspondencia entre as persoas e a natureza das tarefas.
- Recoñecemento das tarefas e do desempeño.
- Participación na toma de decisións e nas responsabilidades estratéxicas.
- Descentralización organizativa e reparto de responsabilidades.
- Potenciación do traballo en equipo.



O COMPROMISO COMO VALOR CENTRAL DAS COOPERATIVAS

MEDIDAS PREVENTIVAS PARA COIDAR O MANTEMENTO DA MOTIVACIÓN E O COMPROMISO

Unha cooperativa de traballo asociado fai seus os principios da corresponsabilidade e a participación e basea a súa capacidade 'mobilizadora' do traballo no compromiso de cada persoa co proxecto empresarial, así como no traballo en grupo e os elementos que del se derivan: cohesión, recoñecemento, 'contaxio'

da motivación, aprendizaxe e realización profesional... Deste modo, obtense como resultado non só un maior traballo, senón un traballo de mellor calidade, máis creativo, mellor orientado aos fins da cooperativa, etc. Para manter este potencial, a cooperativa debe estar atenta aos posibles elementos de crise:

1. Se unha persoa moi motivada non ten as destrezas ou coñecementos para resolver aquilo que se lle encomenda, pode pasar da **motivación á frustración**. Haberá que ter especial coidado coas áreas nas que se identificaron debilidades e non asignar responsabilidades unipersoais sobre elas a persoas pouco formadas. Adoptar medidas formativas e de apoio externo.
2. O cálculo que cada quen fai sobre **o esforzo e as recompensas** que lle reporta non se realiza en abstracto, senón en comparación coas persoas que ten ó lado. Alguén pode estar moi contenta e motivada no seu traballo ata o momento en que, descobre por exemplo, que unha compañeira traballa menos (sexa en esforzo, sexa en resultados, sexa en tempo...) e recibe máis ou igual (sexa en salario, sexa en recoñecemento, sexa en realización persoal...).
3. As persoas que reciben un nivel alto de **reforzo social** tenden a render máis que aquelas cun nivel baixo de reforzo (como se cada quen se instalase, como por adaptación, nun papel: máis central, menos notorio, etc.). A forma en que se distribúen estes 'reforzos' informais na cooperativa pode acabar asentando a cada quen nunha posición dada.

En moitas ocasións tendemos a valorar a falta de motivación como unha actitude de desinterese que é 'culpa' da propia persoa desimplicada ('Fulaniño/a non se implica'). Esta posición axuda pouco a promover a implicación. A cooperativa débese interesar polas razóns da desmotivación e tentar crear as condicións para recuperar o compromiso de todos e cada un dos seus socios e socias.



ÁREA ECONÓMICO- FINANCEIRA



A HISTORIA

Unha vez que as emprendedoras teñen moi ben estudado os servizos que van prestar e teñen cuantificado cales van ser as previsións de venda, deben comenzar a dar resposta a como traducir esas ilusións, ideas, obxectivos e previsións en realidades. Que infraestructura precisamos para pór en marcha a empresa? Canto diñeiro necesitamos para levar a cabo o negocio? Onde podemos obter ese diñeiro? Cando imos ter que adquirir o equipamento –periodificar–? Que gañaremos a cambio?.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu teño claro que precisamos un local; o que dubido é se temos que compralo ou alugalo. Que sería o mellor para nos?”.

Ana: “Eu creo que debemos comezar por facer unha listaxe das cousas que imos precisar para prestar os nosos servizos, logo visitar os provedores, priorizar as compras e botar contas de canto diñeiro precisaremos. O investimento podería ser: local, materiais educativos, mobiliario, aulas e espazos de recreo, oficina, medios informáticos,...”

Carme: “A min o que me preocupa e cantos cartos teremos que achegar, porque eu non teño moitos cartos para pór na empresa, aínda que estou disposta a pedir un préstamo, se fose necesario, claro que con límites. Tamén podemos ver o tema de axudas ”.



OS CONSELLOS

Como xa apuntabamos, debemos facer un esforzo por estudar as necesidades da empresa nun horizonte temporal mínimo de cinco anos, traballar con escenarios futuros pero realistas.

- Primeiro debemos **facер unha listaxe** de todo o que precisamos, definindo as características que lle imos esixir,
- En segundo lugar **a visita a varios provedores** solicitando orzamentos e condicións,
- Por último **contrastar e decidir entre as distintas ofertas** segundo calidade, prezo, e facilidade de pagamento.

Con isto, estamos decidindo que elementos produtivos deben estar presentes e que dispoñibilidade monetaria é precisa para a súa adquisición. Neste sentido o proxecto de investimento esta emparellado co de financiamento, considerados como as dúas caras da mesma moeda. No que se refire á compra do local, sería aconsellable os primeiros anos, ata asegurar a viabilidade da empresa, comezar co aluguer e logo estudar a compra de instalacións propias.





A HISTORIA

Toca facer números. Cando as nosas protagonistas se decidiron a montar a empresa, tiñan claro que ía ser preciso desenvolver o plan de investimento, é dicir, definir o conxunto de recursos técnicos e materiais que se precisan para pór en funcionamento a cooperativa.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Ben, agora xa sabemos que o plan de investimentos recolle a “**estrutura económica**” ou “**activo**” da nosa empresa. O “**activo fixo**” son os elementos que previsiblemente van durar na empresa máis dun ano, mentres que o “**activo circulante**”, vaise consumir nun intre temporal moito máis reducido. Consumímoslos ó realizar os servizos, como é o caso do material educativo, o diñeiro que temos na caixa, etc.”

Ana: “O certo é que segundo nos explicaron, precisamos saber diferenciar o activo fixo do circulante, porque á hora de financiarlos tamén debemos de seguir o criterio de financiamento a longo e a curto prazo. Ademais de saber que debemos ter en conta que o investimento fixo se deprecia. E adiantáronnos que logo esa depreciación debemos cuantificala como gasto anual da cooperativa.”

Carme: “Despois de estudar e discutir sobre o que tiñamos que ter na empresa para poder desenvolver a nosa actividade, vouvos resumir a planificación definitiva do investimento. Adiántovos que como responsable xa tiven que aceptar os orzamentos cos seus compromisos de pagamento e de entrega. Eu entendo que esta planificación vai ser imprescindible para saber canto diñeiro precisamos e en que momento.”

PLAN DE INVESTIMENTO/ANO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INMOBILIZADO MATERIAL					
1. Terreos e bens naturais					
2. Construcións e instalacións					
3. Maquinaria e ferramenta					
4. Elementos de transporte					
5. Equip. procesos información					
6. Mobiliario					
INMOBILIZADO INMATERIAL					
7. Aplicacions informáticas					
ACTIVO CIRCULANTE					
10. Existencias					
11. Tesouraría					
12. Invest. financ. temporais					
TOTAL INVESTIMENTO...					





OS CONSELLOS

A planificación do investimento vains achegando á realidade da empresa e á verdadeira dimensión do proxecto, ademais de ser un bo indicador para saber se a empresa vai cumprindo ou non o planificado, e no caso de existir desviacións coñecer o seu porqué.

Cando se fai o cálculo do que unha empresa vai necesitar para levar adiante a súa actividade sempre aparece un problema Como se vai financiar ese activo?. Normalmente diante dunha empresa en constitución onde os seus promotores non contan con moito capital, téntase, con moi bo criterio, axustar os investimentos ó máximo posible e facer que estes desembolsos sexan os xustos para permitir o funcionamento da actividade. Non obstante, en moitas ocasións esquecese que a organización, ademais dos investimentos, necesita un volume de diñeiro efectivo que lle permita facer fronte ós seus compromisos ata que se cobren os primeiros servizos (capital circulante). O que no plan de investimento se chama **tesouraría**.

Sería moi interesante, coñecer de que equipos dispón a competencia, porque ás veces hai elementos do investimento, que se converten en **vantaxes competitivas**; no noso caso podería ser un monobús para desprazar os nenos, ou ter nos locais equipos informáticos onde ademais de xogos se oferte formación, etc.

Tódolos acordos da cooperativa, deben estar documentados e os de tipo económico, sen dúbida, polo que debemos prestar especial atención a estes documentos -facturas ou escrituras de compravenda-, que van explicitar a **propiedade** da empresa, ademais de garantir que, caso de ter que realizar algunha reclamación ou esixir garantías, non teñamos problemas.

Unha vez en funcionamento a empresa, e transcorrido un tempo mínimo dun ano, debemos **periodicamente** responder ó seguinte, co obxecto de procurar a mellora continua e a eficiencia dos investimentos;

- **Contamos cos edificios, as instalacións e o mobiliario axeitado en canto a condicións de habitabilidade, dispoñibilidade, estado de conservación, etc...?**
- **Contamos cos recursos materiais necesarios e axeitados para o desenvolvemento dos nosos servizos en cantidade, calidade e oportunidade?**
- **Facemos un uso eficiente das máquinas e equipos, en canto a capacidade e rendemento?**
- **Deséñanse e xestiónanse axeitadamente as políticas e plans de investimento?**





A HISTORIA

Financiar a empresa é dotala de diñeiro ou de crédito suficiente para facer fronte ós pagamentos derivados dos investimentos e da xestión corrente. No caso dunha cooperativa debemos facer fronte ó reto do financiamento con distintas alternativas: achegas propias, socios colaboradores, entidades de garantía recíproca, negociación con entidades financeiras, microcréditos, etc.. E tratar de superar a dificultade engadida de ser unha empresa de nova creación (de calquera xeito as nosas protagonistas non van permitir que os primeiros atrancos económicos as desmoralicen) porque cando temos unha boa idea, debemos reunir os medios financeiros necesarios para levala adiante, e pensar que o capital non é máis que un instrumento.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu creo que debemos comezar por ver que capital podemos achegar nós, e o resto mediante axudas, porque as cooperativas teñen dereito a moitas, aínda que o seu ingreso soe tardar,

polo que nun principio non deberiamos telas en conta para o primeiro ano, pero sí para os pagamentos do segundo.”

Ana: “Tal e como nos informaron, o mellor é financiármonos con achegas nosas ó capital, porque é mais barato e rápido para a empresa, xa que só iría precedido dunha decisión asemblearia, e por outra banda -ademais das achegas mínimas obrigatorias-, as socias que poidésemos, achegaríamos voluntarias a maiores. Eu falei cos meus pais e están dispostos a ser socios colaboradores e facer a súa achega ó capital.”

Carme: “Temos que procurar conseguir financiamento alleo, ben de entidades financeiras, colaboradores ou por outras vías, aínda que non está moi claro, segundo as previsións, que os primeiros anos poidamos devolver o préstamo e pagar os intereses. Tamén podemos intentar adquirir mediante *leasing* os equipos, que é como se os tivésemos alugados. Con estos datos podemos avanzar a nosa planificación financeira para os vindeiros cinco anos.”

PLAN DE FINANCIAMENTO

CONTA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECURSOS PROPIOS (SOCIOS/AS-SOCIOS/AS COLABORADORES)					
CRÉDITOS OU PRÉSTAMOS					
SUBVENCÍONS					
CAPITALIZACIÓN					
OUTROS/LEASING					
TOTAL					



OS CONSELLOS

As características diferenciadoras da cooperativa e máis en concreto os seus principios, remítenos de forma directa ó control do poder e da propiedade, e desde o punto de vista subxectivo, ó sentimento de integración ou compromiso coa organización. Isto significa que a maior parte do financiamento que precisa a empresa debería ser achegado polos socios, de xeito que, tanto o seu control como a propiedade, estea en mans dos cooperativistas, e non de terceiras persoas.

O capital da cooperativa é variable, pero cada socio traballador debe realizar unha achega mínima acordada nos estatutos, e a maiores pode realizar achegas voluntarias, ata o límite do 50% do capital total da empresa. A miúdo entre os distintos socios non existen grandes diferenzas nas súas achegas, xa que por descoñecemento, ás veces, pode ser fonte de futuros problemas cando se dan de baixa, cando se transmite a súa achega, e incluso levar a unha errada interpretación sobre a participación na cooperativa. Para solventar estes problemas debe existir unha axeitada información e mesmo como alternativa, podemos desviar este financiamento dos socios a outras fórmulas como os **préstamos** ou **títulos de débeda**.

As cooperativas están apoiadas polos poderes públicos, tanto con rebaixa de impostos, como con axudas e subvencións específicas. Estes motivos non deben ser os principais para elixir esta fórmula xurídica, porque non debemos esquecer que as cooperativas contan cunha filosofía propia que esixe un gran compromiso co grupo, primando as persoas fronte ós capitais. Isto debe terse moi en conta porque afectará a actividade e sobre todo os obxectivos que tivéssemos establecido para a nosa empresa. Unha alternativa pode ser favorecer o propio financiamento, xa que as socias da cooperativa que non tivesen moito diñeiro efectivo para achegar, logo de desembolsar o mínimo acordado por elas nos estatutos, poderían financiar o resto con pagos mensuais unha vez cobrado o seu anticipo societario. Isto sería un exemplo de flexibilidade e solidariedade, onde a cooperativa favorece a entrada daquelas persoas que desexan apostar pola empresa, independentemente de que non poidan desembolsar nun principio toda a achega.

Unha das máximas financeiras é a de manter o equilibrio entre os recursos e as necesidades a curto e longo prazo. O capital fixo (recursos a longo prazo) debe financiar o investimento a longo prazo e parte do investimento a curto prazo ou circulante. De non facerse así -e coas excepcións de cada actividade económica- é posible que a empresa teña problemas para facer fronte ós seus pagos chegados os vencementos.

A busca doutras fontes financeiras é unha tarefa primordial: (sociedades de capital-risco, capital-semente, viveiros de empresas, busca de socios, obrigacionistas, prestamistas, socios colaboradores) pero débese conxugar coa permanencia do control do noso proxecto. Sen esquecer que o financiamento que nos faciliten terceiras persoas, xa sexan bancos, caixas, ou provedores, estarán precedidas de que poidamos ofrecer garantías. Isto vai obrigar a ter que facer un maior esforzo na configuración do proxecto, sendo rigorosos e cribles ó establecer previsións, contribuíndo así a garantir a viabilidade e estabilidade da empresa.

DECIDIR SOBRE AS DISTINTAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMENTO É AVALIAR: A OPORTUNIDADE, O CUSTO, O RISCO DE DEVOLUCIÓN, O TEMPO, E O CONTROL SOBRE A EMPRESA



A HISTORIA

As promotoras deste proxecto, comezan a comprender que a nivel empresarial deben entender e diferenciar dous momentos na vida dunha empresa. Por unha banda, o nacemento e desenvolvemento da idea, onde traballamos con previsións de futuro, pendentes de que se dean unha serie de condicións e expectativas, o que sería o desenvolvemento do proxecto. E por outra banda, a empresa en funcionamento, unha vez estudada a viabilidade do proxecto e decidido o inicio da actividade, a información económica-financieira deixa de ser provisional e pasa a ser real, informando do que está a acontecer na cooperativa, mediante a contabilidade.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Que outras previsións debemos analizar?”

Ana: “Eu creo que o máis importante sería coñecer se a cooperativa vai obter ganancias ou perdas.”

Carme: “Si, debemos estudar e facer unha previsión de tódolos gastos e ingresos que vai ter a cooperativa, e tamén nos aconsellan que a fagamos a cinco anos. “

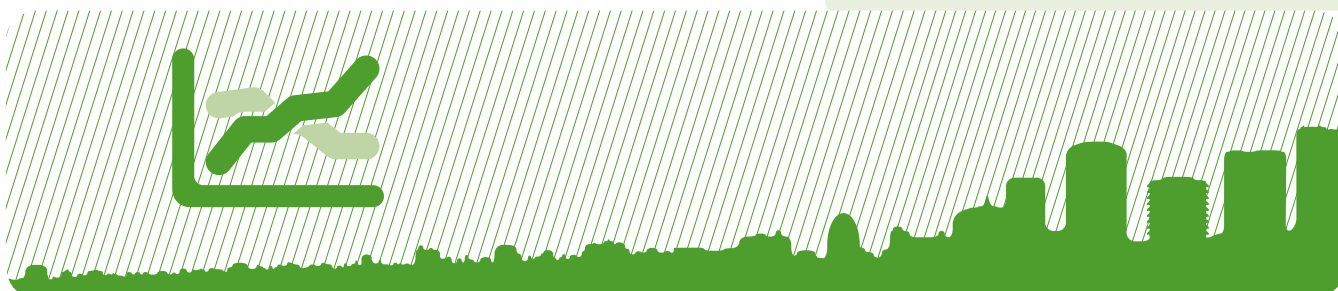


OS CONSELLOS

A información económico-financieira, que nos van proporcionar os estados contables, van ser imprescindibles para valorar a viabilidade e rendibilidade do proxecto. Para iso debemos establecer as oportunas previsións anuais da conta de resultados, do estado de tesouraría ou *cash-flow* e do balance de situación, razoando o importe de cada partida. Ó tempo que se indicará o xeito de cobro e pagamento previsible nos conceptos de facturación.

A conta de resultados ou conta de perdas e ganancias, analiza as partidas de ingresos e gastos e por diferenza obtéñense as ganancias ou as perdas. Débese prever o desgaste do **activo fixo**, que serían os mobles, vehículos, equipos informáticos, etc. Esa depreciación, que é en realidade outro gasto, chámase **amortización**.

A tesouraría, pola súa banda, analiza as entradas e saídas efectivas de diñeiro; é dicir, os cobros e os pagamentos. A súa análise resulta fundamental porque se pode dar o caso de ter unha previsión de resultados positivos e en cambio ter problemas de tesouraría. Por exemplo: as facturas de clientes ou as subvencións aínda non cobradas constitúen un ingreso pero non un cobro. Do mesmo xeito as partidas pendentes de pagamento constitúen un gasto pero non un pagamento.



**CONTA DE
RESULTADOS
(EXPLOTACIÓN/
BALANCE DE
PERDAS E
GANANCIAS)**

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Nº	CONTA					
70	VENDAS					
71	VARIACIÓN DE EXISTENCIAS (Existencias Finais)					
74	SUBVENCIONES Á EXPLOTACIÓN					
75	OUTROS INGRESOS					
TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (1)						
60	COMPRAS DE MATERIAIS					
61	VARIACIÓN DE EXISTENCIAS (Existencias Iniciais)					
62	TRABALLOS E SERVIZOS EXTERIORES					
63	TRIBUTOS					
64	GASTOS DO PERSOAL					
65	OUTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
68	DOTACIÓNS ÁS AMORTIZACIÓNS					
69	DOTACIÓNS ÁS PROVISIÓNS					
TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN (2)						
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (3) = (1) - (2)						
INGRESOS FINANCIEROS (4)						
GASTOS FINANCIEROS (5)						
RESULTADO FINANCIERO (6) = (4) - (5)						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS (7) = (3) + (6)						
INGRESOS EXTRAORDINARIOS (8)						
GASTOS EXTRAORDINARIOS (9)						
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS (10) = (8) + (9)						
IMPOSTO SOBRE BENEFICIOS (11)						
RESULTADO NETO = (7) + (10) - (11)						



OS CONSELLOS

A conta de resultados obtense a final de cada ano e é importante, porque a través dela sabemos se a empresa vai xerar beneficios ou perdas e se, estes, se producen pola actividade normal ou extraordinaria. Os resultados obtéñense como diferenza dos ingresos menos os gastos.

Nun primeiro momento, é necesario desenvolver as previsións de vendas que a empresa realizará, baseándose para isto nunha serie de datos (enquisas, competencia,...), tal como se fixo no estudo de mercado. Do mesmo xeito, débese facer a previsión das subvencións que a empresa obterá, así como de calquera outro tipo de ingresos da empresa.

Cómpre, deseguido, enumerar tódolos gastos (fixos e variables) que a empresa soportará na súa actividade ordinaria: gastos de estrutura, fabricación, distribución, administración, complementarios, etc. É de esperar, que para que tomedes a decisión de montar a empresa, a conta de resultados do proxecto debería arroxar **beneficios de explotación** cando menos a partir do terceiro ano e **resultado neto positivo** a partir do quinto, xa que é necesario para que comece a cubrir os pagamentos do investimento. De non ser así deberíamos pararnos a pensar se paga a pena constituír a empresa, xa que está a indicar falla de viabilidade económica – e ás veces unha retirada a tempo é unha victoria-. Outra solución é tratar de modificar o proxecto ou algunha das súas estratexias.



A HISTORIA

Pilar, Ana e Carme estanse empapando de terminoloxía económico-financeira e contable. Algunhas cousas escápanse², porque non están acostumadas, pero saben que as contas son importantes e que deben esforzarse para no futuro non levar algún susto. Xa é bastante duro o proceso de posta en marcha para logo ter que improvisar cando vemos que non chegamos a fin de mes. Polo menos ter as cousas claras desde o inicio.

[2] Se ti tamén tes dúbidas podes consultar o dicionario económico ó final deste capítulo.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Eu non entendo por que nos aconsellan que levemos un control de tesouraría, se xa temos o estado de ingresos e gastos feito.”

Carme: “Sinto non estar de acordo contigo, porque é importante levar un control dos cobros e pagamentos ós que vamos ter que facer fronte en cada momento, xa que estes non teñen porque coincidir cos gastos e ingresos. Isto vai depender dos aprazamentos nos cobros e pagamentos e o seu vencemento. Así mesmo, as previsións vannos indicar en que momento temos necesidade de tesouraría e en que momento temos recursos ociosos.”

PLAN DE TESOURARÍA

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
COBROS (1)												
Cobros clientes												
Subvencións												
Outros												
PAGOS (2)												
Provedores												
Persoal												
Seg. Social												
Comisións												
Publicidade												
Alugueres												
Subministracións												
Facenda pública												
Pagamentos diversos												
Prov. act. fixo												
Intereses												
Devoluc. préstamos												
DIFERENZA (1-2)												
Saldo anterior												
NECESIDADES												



OS CONSELLOS

O tempo que un cliente se demora en pagarnos ou o financiamento que nós lle damos, repercute no noso **capital circulante**. É dicir, temos que adiantar os cartos das mercadorías ou dos servizos ata que o cliente nos paga. Polo tanto, debemos ter calculado cal e o plan de cobro ós clientes, cales son os descontos que lle imos facer e como vai repercutir isto financeiramente na nosa empresa.

Do mesmo xeito que nós financiamos ós nosos clientes, a nós finánciannos os nosos provedores; polo tanto, canto máis tardemos en pagarlles maior financiamento temos na empresa. Isto tamén se debe contemplar a través dun plan onde debe estar estipulado cal é o financiamento que necesitamos dos nosos provedores e cal é o que podemos conseguir.

Os financiamientos de clientes e provedores deben estudarse conxuntamente para saber se a nosa sociedade sae beneficiada ou prexudicada das dúas relacións. Debemos procurar establecer un período de cobro ós nosos clientes inferior ós que nos conceden os provedores, xa que de non ser así podemos provocar graves problemas de **liquidez**.

É necesario establecer o plan de tesouraría mensual, para o primeiro ano de actividade, xa que vai ser o ano que máis se precise ter control sobre os recursos que entren e os que saian, aínda que é conveniente realizar a previsión anual dos seguintes catro anos.

Unha das cuestións primordiais que se debe ter en conta é que o beneficio que aparece reflectido no balance de explotación non equivale a ter o diñeiro en efectivo. Isto é así porque normalmente nos balances de explotación, o criterio utilizado é o de **devengo**. É dicir, as vendas **contabilízanse** no momento en que se realizan aínda que o seu cobro efectivo non se faga ata algún tempo despois.

Para realizar o plan de tesouraría partírase inicialmente da conta de explotación prevista, xa que os datos dos ingresos e gastos son o punto de partida para o cálculo de cobros e pagamentos.

O plan de tesouraría reflicte as entradas e saídas efectivas de cartos que se producen na empresa. Para confeccionar este, débemos coñecer como mínimo:

- 1) A porcentaxe das vendas que se realizan ó contado do total de vendas, e o período medio de cobro do resto das vendas.
- 2) Aa porcentaxe das compras que se realizan ó contado, e o período medio de pagamento do resto das compras.
- 3) Os anticipos que se pagan ós provedores e os que se reciben dos clientes.
- 4) Unha previsión dos impagados que se poden ter.

Ter un apartado final de **necesidades**, vainos orientar e anticipará en que meses teremos dificultades e así poder buscar solucións.



AS PROTAGONISTAS

Ana: “E xa por último, temos o último dos estados previsionais: o balance de situación, que amosa a nosa situación patrimonial e financeira nun momento determinado, normalmente a finais de cada exercicio económico. Segundo nos comentaron, este **estado contable** nos dí o que temos na empresa e como o temos financiado, algo parecido ó que fixemos co plan de investimento e financiamento, o que cambia é que investimento se chama activo e o financiamento se chama pasivo.”

BALANCE: ACTIVO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INMOBILIZADO					
Material					
Construcións					
Instalacións técnicas					
Maquinaria					
Ferramenta					
Elementos de transporte					
Mobiliario					
Equipos proceso de información					
Outro inmovilizado					
Amortiz. acumulada inmovilizado material					
Inmaterial					
Propiedade industrial					
Dereitos de traspaso					
Aplicacións informáticas					
Financeiro					
Investimentos financeiros permanentes					
Fianzas e depósitos a longo prazo					
EXISTENCIAS					
Mercadorías					
DEBEDORES					
Anticipos a provedores					
Clientes					
Debedores diversos					
Efectos a cobrar					
Anticipos de remuneracións					
Facenda pública debedora					
CONTAS FINANCEIRAS					
Contas correntes con socios					
Caixa, efectivo					
Bancos, contas aforro					
RESULTADOS (Perdas)					
SUMA ACTIVO					

BALANCE: PASIVO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
NON ESIXIBLE					
Capital ou fondos sociais					
Reservas legais (Fondo de Reserva Obrigatorio)					
Reservas especiais (Fondo Educación)					
Reservas estatutarias					
Reservas voluntarias					
Subvencións oficiais en capital					
ESIXIBLE A LONGO PRAZO					
Capital esixible					
Préstamos a longo prazo					
Créditos a longo prazo					
ESIXIBLE A CURTO PRAZO					
Provedores					
Acredores diversos					
Efectos que hai que pagar					
Anticipo de clientes					
Remuneracións pendentes de pagamento					
Facenda pública acreedora					
Organismos de Seg. Social acredores					
Préstamos a curto prazo					
Contas correntes con socios					
RESULTADOS					
Perdas e ganancias (beneficio)					
SUMA PASIVO					



OS CONSELLOS

O balance de situación amosa como se dunha fotografía se tratase, a situación global da empresa nun intre determinado, con el coñecemos a estrutura necesaria para o desenvolvemento da actividade e como a temos financiada.

Sería aconsellable que tanto o balance de resultados como o balance de situación, fosen comparados cos das empresas da competencia. Estes estados contables podémolos atopar nos rexistros mercantís ou de cooperativas, co obxecto de estudar a optimización dos recursos e o volume de actividade que desenvolven con esa estrutura. Tal como fixemos coa análise de mercado, debemos coñecer como fan as empresas que prestan os mesmos servizos que nós, como se financian, que investimentos teñen, canto lles custa manter a empresa, e prestar os servizos, se os seus prezos cobren os custos, etc.



OS CONSELLOS

ANÁLISE DA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANXEIRA DA COOPERATIVA.

Unha vez que a empresa inicia a súa actividade, a **contabilidade** vai ser o **sistema de información** que tentará reflectir en termos económicos a situación da empresa en todo momento, co obxectivo, de proporcionar ós socios datos de apoio a toma de decisións.

É moi importante que – tal e como se dixo anteriormente– tódolos estados provisionais unha vez en marcha a cooperativa, se comparen cos reais para así ter unha visión clara de onde que-riamos ir e a onde estamos indo, e cales foron as causas destas desviacións.

Chegado este intre, é preciso que atopedes resposta a se é rendible o voso proxecto, se paga a pena montar a empresa, se vos satisface o futuro profesional previsto, etc. A análise económica permite avaliar a rendibilidade, a liquidez e o risco asociado ó proxecto que se está a estudar.

A finalidade que se persegue con esta análise é acotar a incertidume na estimación do resultado do proxecto, rebaixando deste xeito o risco á hora de montar a empresa, ou cando menos, que o fagades con coñecemento de causa.

Os criterios de avaliación económica dos proxectos son os seguintes:

I) Rendibilidade: a rendibilidade do investimento permite retribuír as fontes que o financiaron, mediante o pagamento de intereses ós préstamos recibidos, ou ben en forma de retornos

cooperativos (dividendos) como retribucións do capital propio investido. Unha forma sinxela de coñecer que rendibilidade nos vai dar a cooperativa é comparar os beneficios co investimento necesario, en termos relativos

II) Liquidez: mide a capacidade de transformación en diñeiro dos activos do proxecto sen que se incorra en perdas do principal.

III) Risco: neste apartado é necesario aclarar previamente a diferenza entre incertidume e risco. O contexto de incertidume acontece cando se descoñece por completo o valor das variables económicas no futuro. O contexto de risco acontece cando se descoñece o valor das variables económicas no futuro, aínda que si se coñece, polo menos, as probabilidades de acontecemento. Normalmente a maior risco maior rendibilidade.

Para resumir brevemente o máis importante dos aspectos económicos: Que medios técnicos e materiais necesitaremos? Como imos adquirilos, como imos financiarlos? Que ingresos e gastos esperamos obter e cantos destes se convertirán en cobros e pagos e a que prazo? É rendible ó noso proxecto?. En calquera caso **a rendibilidade económica non o é todo**. Debemos ver a cooperativa no seu conxunto, sopesando a maiores, servizos que presta, postos de traballo que xera, satisfacción co ambiente de traballo, etc.



DICIONARIO DE TERMOS ECONÓMICOS:



INVESTIMENTOS:

1.- Inmobilizado inmaterial

Gastos de investigación e desenvolvemento:

a indagación e aplicación que persegue descubrir novos coñecementos científicos ou técnicos, feitos pola propia empresa ou ben contratada a outras institucións.

Propiedade industrial: cantidades pagadas polo dereito ó uso de patentes, marcas, debuxos industriais,...

Fondo de comercio: bens inmateriais (clientela, nome,...) que implican valor para a empresa.

Dereitos de traspaso: cantidades pagadas polos dereitos ó arrendamento de locais comerciais.

Aplicacións informáticas: cantidades pagadas polos dereitos ó uso de programas informáticos e aloxamentos Web.



2.- Inmobilizado Material

Terreos e bens materiais: valor dos solares urbanos e non urbanos adquiridos.

Construcións: edificacións en xeral (almacéns, outros edificios,...).

Instalacións técnicas: instalacións de tipo complexo necesarias para levar adiante o proceso produtivo (sinalizacións, balizamentos, acometidas eléctricas, tomas de auga,...).

Maquinaria: conxunto de máquinas mediante as que se realiza a extracción ou elaboración dos produtos.

Ferramenta: conxunto de utensilios que se poden usar xunto coa maquinaria ou ben por separado.

Mobiliario: equipos de oficina, armarios,...

Equipos para procesos de información: ordenadores, impresoras, conxuntos electrónicos de comunicación (transmisores-receptores).

Elementos de transporte: vehículos de tódalas clases de transporte (terrestre, marítimo, aéreo) de persoas ou materiais.



FINANCIAMENTO:

Achegas obrigatorias: aquelas que os/as socios/as deben facer ó capital de xeito obrigatorio, para adquirir tal condición e para contar con recursos para iniciar a actividade. Ó longo da vida da cooperativa pódense solicitar novas achegas obrigatorias para facer fronte a necesidades financeiras ou novos investimentos.

Achegas voluntarias: aquelas que os/as socios/as fan de xeito voluntario para facer fronte a necesidades financeiras ou novos investimentos.

Capital: a suma das achegas voluntarias e obrigatorias de tódolos socios constitúe o capital da cooperativa, que pode ser

superior ó capital mínimo establecido por lei 3006 €, pero non inferior.

Contas de neto: cantidades que recollen as achegas dos socios con dereito de rehusación e os beneficios ou perdas da empresa; isto é, as variacións do patrimonio derivadas da actividade da empresa.

Desconto comercial: operación de crédito na que a entidade financeira anticipa o importe dun efecto comercial ó seu librador –a empresa que ten un dereito de cobro a un cliente documentado en letra de cambio–, coa transmisión a favor do banco ou caixa do dereito de cobro. Destacamos aquí que o risco o asume a empresa –librador–,

pagando un xuro, comisión de apertura, de dispoñibilidade e comisión.

Entidades financeiras: organizacións que teñen como obxectivo principal o de facilitar diñeiro a outras entidades ou particulares a cambio dunha remuneración chamado xuro. Falamos de bancos, caixas de aforro e cooperativas de crédito.

Factoring: é un acordo de prestación de servizos financeiros e de garantía de cobro que a compañía de “factoring” ofrece ás empresas sobre as vendas que esta realiza. Xestión de cobro de facturas pendentes. Facilita o cobro anticipado do dereito de cobro; cobre o risco de non pagamento e servizos administrativos de control, seguemento dos documentos e cobro.

Fondo de amortización: este fondo vai detraer dos beneficios a depreciación que sofre o inmovilizado na empresa, ben polo paso do tempo, ben pola propia obsolescencia. Deste xeito, conseguimos que o valor que figure na contabilidade sexa o máis axustado á realidade. Tamén conseguimos que á hora de renovar este ben teñamos os fondos precisos para facer fronte ó novo investimento. Neste senso, poderíamos pensar que é unha forma de aforro.

Leasing: contrato no que a entidade financeira cede a cambio dunha renda periódica, o uso dun ben durante un período irrevocable coa opción de compra ó final do período, por un valor residual previamente pactado. Tratamento fiscal favorable que permite financiar o 100% do ben e dos gastos de posta en funcionamento.

Poliza de crédito: a cantidade de crédito límite, pode ser disposta e restituída no prazo de tempo que se estableza, liquidando intereses só pola parte disposta e non sobre o total.

Préstamo: como norma xeral, son as entidades financeiras –bancos, caixas de aforro e cooperativas de crédito–, as que entregan unha cantidade de cartos, obrigando á empresa á súa devolución, máis os xuros ó cabo do tempo establecido entre as partes. O xuro pode ser fixo ou variable, e a garantía que a entidade

financeira solicita pode ser persoal ou real (sobre os bens). Esixindo unhas garantías de devolución que no caso das cooperativas adoitan ser superiores, entendemos que pola variabilidade do capital.

Recursos propios: a súa característica principal é que non son esixibles, é dicir, a empresa non debe devolver estes nun prazo pactado. Dentro destes pódese distinguir:

- i) achegas de capital dos socios da empresa na súa constitución ou en datas posteriores (capital).
- ii) incrementos do patrimonio da propia empresa que non son retirados desta (reservas, subvencións de capital).

Recursos alleos: a súa característica principal é a esixibilidade; é dicir, a empresa debe devolver o diñeiro nun prazo pactado. O seu carácter externo faíños máis flexibles e adaptables ás necesidades da empresa. Dentro destes pódense distinguir:

- i) recursos negociados con axentes financeiros: préstamos, créditos, tanto a curto como a longo prazo.
- ii) recursos espontáneos que aparecen de xeito automático na xestión corrente da empresa –provedores, administracións públicas, acredores–.
- iii) axudas públicas, axudas directas á incorporación de socios e traballadores; bonificacións na seguridade social; Incentivos fiscais; axudas ó investimento; asesoramento empresarial; axudas á investigación e desenvolvemento; axudas financeiras ó tipo de interese; etc. A este respecto, convén informarse en tódalas Administracións antes e despois de montar a empresa porque a súa cuantificación e esixencias van depender anualmente dos orzamentos públicos e da situación económica da empresa e o seu contorno.

Renting: é o aluguer a longo prazo dun ben, con tódolos servizos asociados ó uso e desfrute. Por norma xeral non existe opción de compra. Facilita a incorporación de inmovilizado na empresa sen risco financeiro. Tratamento fiscal favorable.



Reservas: tamén chamadas fondo de previsión, que se crean unha vez que a empresa comece a xerar beneficio, e os empresarios-cooperativistas decidan dotar parte deste, a un fondo para prever posibles anos malos. No caso das cooperativas a propia lei obriga un mínimo do 25%. As reservas teñen un matiz de cobertura de riscos, ó tempo que é básico para facer fronte ó investimento inicial e crecemento da empresa.

Socio: Nas cooperativas de traballo asociado, será aquela persoa física que volunta-

riamente participe nesta, con traballo e diñeiro o cal, será retribuído coas ganancias que xere a cooperativa, pero ó contrario das empresas capitalistas, os retornos –dividendos– non serán calculados en función do importe que se teña de capital, senón segundo a actividade e o traballo que cada socio achegue á empresa.

Socio colaborador: persoa física ou xurídica, que colabora coa cooperativa, e debe realizar unha achega ó capital social. Se só achega capital á cooperativa, percibirá un tipo de xuro.

Análise

Actividade de explotación: é aquela que se leva a cabo no ciclo normal de actividade da cooperativa. Ten habitualmente un período curto de tempo e ten que ver coa produción (explotación) de bens e servizos, a venda e o cobro destes.

Amortizacións: a amortización é o gasto ocasionado polo desgaste dos inmobles, equipos e mobiliario da empresa e débese facer cun criterio realista para conseguir que o remate desta coincida realmente coa vida útil do inmovilizado. Non ten porque coincidir cos criterios fiscais xa que o importante é facelo en base as seguintes variables; desgaste físico do ben, obsolescencia técnica, depreciación económica, etc.

Tamén é importante subliñar que unha vez que establezamos os criterios de amortización, estes non deben ser modificados a non ser que existan circunstancias que verdadeiramente o aconsellen. Os cambios neste apartado fan que os resultados dun ano a outro deixen de ser homoxéneos e polo tanto non poidamos tirar conclusións fiables de como evoluciona a sociedade. O método máis sinxelo para o cálculo da amortización é o de amortización lineal e consiste en dividir o valor do ben menos o valor residual polo número de anos de vida útil deste.

Balance de perdas e ganancias: ou conta de resultados ou balance de explotación, reflicte o beneficio ou perda da actividade por diferenza entre ingresos e gastos.

Balance de situación: estado contable que reflicte a situación patrimonial e financeira da cooperativa nun momento determinado de tempo, ou o que é o mesmo, o equilibrio entre o activo e o pasivo + neto ou entre o investimento e o financiamento. En termos sinxelos: o que a cooperativa ten (locais, mobiliario, clientes) e como se financia (préstamos, débedas, capital, reservas).

Beneficios: resultados positivos da actividade. Diferenza entre ingresos e gastos favorables ós primeiros. Na cooperativa fálase de excedentes.

Ciclo de explotación –ciclo diñeiro-mercadería/servizo-diñeiro–: tempo que se tarda, por término medio, en recuperar o diñeiro que se investiu na adquisición dos bens económicos que se consumen na actividade produtiva. Ó número de días se lle chama período medio de maduración. No caso de Pilar, Ana e Carme, fai referencia ó tempo que tardan en recuperar, mediante o ingreso das vendas dos seus servizos de atención, o primeiro diñeiro que investiron na adquisición, materias primas, man de obra, gastos xerais –auga-luz, teléfono,...

Contabilidade: sistema de información que permite analizar os recursos e a actividade económica xerada por unha empresa, organización ou entidade.

Dotación a provisións: importes destinados a facer fronte a gastos probables ou certos pero que están indeterminados en canto ó seu importe ou data na que se producirán (impagados, etc..)

Tesouraría/cash-flow: fluxos reais de entradas e saídas de efectivo. Diferenza entre cobros e pagos.

Fondos de reserva: parte dos excedentes non distribuídos entre os socios que permanecen na empresa, incrementando os seus recursos propios. Na cooperativa débense dotar dous fondos obrigatoriamente por unha cantidade igual ó 25% dos excedentes: Fondo de reserva obligatorio e Fondo de formación e promoción cooperativa.

Reembolso achegas: devolución das achegas ó capital dos/as socios/as cando causan baixa da cooperativa. Ás cantidades que lles puidesen corresponder haberá que descontarlle as perdas existentes non compensadas con reservas.

Rendibilidade: pode ser de varios tipos, económica, financeira, social. Habitualmente, no contexto da empresa fai referencia ós excedentes xerados pola actividade en relación cos investimentos, vendas, etc.. Na cooperativa, ademais da económica, hai que ter moi en consideración a rendibilidade social, xa que o obxecto da cooperativa é sobre todo proporcionar postos de traballo de calidade para os seus socios e socias.

Retornos cooperativos: cantidades que se distribúen entre os/as socios/as,

unha vez atendidos os fondos de reserva. Excedente distribuído en función da actividade cooperativizada e non en función do capital achegado.

Resultado cooperativo: o xerado pola actividade propia da cooperativa. Tributa a un tipo especial reducido nas cooperativas protexidas e especialmente protexidas.

Resultado extracooperativo: o xerado por actividades non propias da cooperativa. O 50% dos resultados así xerados integran o fondo de reserva obligatorio que é irrepartible entre os/as socios/as.

Risco: primeiro debemos aclarar a diferenza entre incertidume e risco. O contexto de incertidume acontece cando se descoñece por completo o valor das variables económicas no futuro. O contexto de risco acontece cando se descoñece o valor das variables económicas no futuro, aínda que si se coñece polo menos as probabilidades de acontecemento.

Viabilidade: condición pola que un proxecto ou idea é factible baixo unhas condicións esperadas. É a resultante de cando menos tres viabilidades: a comercial ou de mercado, a organizativa e a económica.





CONCLUSIONES



A HISTORIA

A nosa historia está a rematar. Ou mellor dito, está a piques de comezar. Só rematamos unha etapa, a do planeamento previo. Agora queda a verdadeira viaxe, o verdadeiro traballo: ir cubrindo etapas para facermos da nosa idea unha realidade empresarial de traballo compartido, eficiente desde o punto de vista organizativo, económico e que permita a creación e o mantemento de postos de traballo e a xeración de riqueza.



AS PROTAGONISTAS

Pilar: “Creo que mereceu a pena o esforzo. Agora xa sabemos cara onde queremos camiñar, cales son os obstáculos que teremos que solventar e cales as oportunidades.”

Carme: “Sí, agora témonos que poñer as pilas para conquistar o financiamento necesario, para captar clientes e para empezar a traballar duro. A verdade é que estou moi ilusionada”

Ana: “Eu creo tamén que fixemos un bo traballo. Eu polo menos teño moito máis claro que cando empezabamos todo o que ten que ver co proxecto. Así que ánimo, que temos pouco que perder e moito que gañar”



OS CONSELLOS

O longo de todo o manual temos ido explicando os principais aspectos que teñen que ver coa viabilidade dun proxecto cooperativo, desde a tripla vertente: mercado, organizativa e económico-financeira. Temos achegado ferramentas para a elaboración dun plan de empresa e acompañamos ás nosas protagonistas no seu percorrido.

Chegados a este punto, só a elas (promotoras) corresponde o reto de asumir ou non o risco que representa pór en marcha a idea. A viabilidade nunca se expresa en termos absolutos, xa que depende dunhas condicións previas analizadas e estas poden cambiar. Non obstante contamos cun factor moi importante “o coñecemento previo das variables que conforman o proxecto”

A continuación, preséntase en anexos o plan de empresa que Pilar, Ana e Carme foron confeccionando ó longo de todo este tempo. Tamén, unha listaxe de entidades e recursos de interese que teñen visitado para conseguir información e asesoramento. Só nos resta, desde aquí desexarlles todo o ánimo e a sorte do mundo na súa aventura empresarial cooperativa.

**O FUTURO ESTÁ POR FACER
E NAS NOSAS MANS**



ANEXOS:

PLAN DE EMPRESA, TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN E LISTAXE DE RECURSOS

ACTIVIDADE:

SERVIZO INTEGRAL DE AXUDA A DOMICILIO

Plan de empresa

Ideas cooperativas, s.coop. galega

TÁBOA DE CONTIDO

78	INTRODUCCIÓN	87	VIABILIDADE ECONÓMICA
78	A IDEA		→ Plan de investimentos
	→ Evolución do proxecto		→ Plan de financiamento
	→ Descrición da actividade		→ Estados previsionais
80	CONDICIÓN PREVIAS		→ Capital circulante
	→ Iniciativa empresarial		→ Análise de sensibilidade
	→ Motivación das promotoras		→ Ratios económico-financieras
81	PRODUTO / MERCADO	99	ORGANIZACIÓN
	→ Produto - Servizo		→ Fórmula xurídica
	→ Clientes e consumidores		→ Organigrama
	→ Mercado		→ Aspectos do Regulamento Interno
		101	CONCLUSIÓN



INTRODUCCIÓN

O plan de empresa cooperativa que nas próximas páxinas se presenta, é o resultado dos traballos levados a cabo polas promotoras do Proxecto IDEAS COOPERATIVAS, promovido polas entidades representativas do cooperativismo de traballo asociado en Galicia³, que conta coa axuda da Dirección Xeral de Traballo e Economía Social da Consellería de Traballo e Benestar e que ten como obxectivo final, achegar ferramentas prácticas para a posta en marcha de proxectos empresariais cooperativos viables.

Unha vez finalizada a etapa formativa das promotoras e con carácter previo á creación de novos empregos mediante a posta en marcha dunha cooperativa de traballo asociado, tense confeccionado este plan de empresa⁴, cos seguintes obxectivos:

→ Axudarnos a alcanzar un coñecemento

(3) UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABALLO ASOCIADO UGACOTA E FEDERACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS SINERXIA

(4) Para algúns autores: Plan de negocio, Proxecto de viabilidade ou Business plan.

amplio, profundo e obxectivo da empresa que pretendemos poñer en marcha;

- Atopar socios/as e servir de base para convencer a estes/as do mérito do proxecto, así como para conseguir reunir os recursos e capacidades necesarios para poñer en marcha a empresa;
- Obter o financiamento necesario para lanzar o proxecto

A información que serve de base obtívose de diversas persoas, entidades e organismos, tanto públicos como privados, que tiñan relación con este. Entre outras, as propias Unións e Federacións de Cooperativas de Galicia, Consellería de Traballo e Benestar, Rexistro de cooperativas, Cámara de comercio, Rexistro mercantil, Concello e asociacións de comerciantes. Tamén foron consultadas diferentes bases de datos de empresas e páxinas web de información comercial do sector. Así mesmo, resultou de gran axuda o manual “IDEAS COOPERATIVAS EN ACCIÓN”.



A IDEA

EVOLUCIÓN DO PROXECTO

Como xa temos comentado, o proxecto xorde como paso previo á futura posta en marcha dunha cooperativa integrada por distintas socias, tras un proceso formativo que incluía formación en coidado e atención á infancia, prácticas en escolas infantís, experiencia laboral previa dalgunha promotora e a elaboración do propio plan de empresa.

Deste xeito, configuramos un grupo promotor con base na nosa experiencia previa, a nosa vocación e do convencemento de que a idea é factible e pode levarse a cabo. Este grupo formámolo:

- Tres socias con capacitación profesional en coidado e atención á infancia. A esta capacitación profesional e titulación académica temos que

engadir a experiencia en traballos propios da actividade, labores administrativas e comerciais.

Xunto a estas tres socias promotoras, valoramos a incorporación dunha nova socia para levar a cabo servizos complementarios de labores domésticos. Así mesmo, no caso de incremento da actividade podemos contar co resto de compañeiras que teñen participado no curso, algunha das cales xa ten amosado o seu interese para participar no proxecto.

Nestes momentos estamos promocionando a nosa actividade a través da visita a asociacións de veciños, comunidades de propietarios e a través de charlas nos cursos de pre e post-parto que se veñen realizando no noso ámbito de influencia. Estamos tamén tratando de buscar colaboracións con escolas infantís para ofrecer servizos complementarios específicos fóra do seu horario habitual. Do mesmo xeito, estamos á procura do financiamento necesario para a posta en marcha e funcionamento ata a chegada das diferentes axudas á promoción de emprego cooperativo.

DESCRICIÓN DA ACTIVIDADE

A actividade principal da empresa é a de “Atención e coidado integral á infancia”. En este concepto englobanse diversos servizos e actividades: servizo de canguros a domicilio, recollida e transporte, atención en caso de enfermidade, compañía, animación de aniversarios, elaboración de comidas e todas aquelas que teñan que ver co coidado, atención e acompañamento de nenos e nenas en idade infantil. Así mesmo e como servizos e actividades complementarias

a empresa levará a cabo servizos de limpeza, cociña e calquera outra actividade doméstica.

As distintas variables que caracterizan estes servizos foron estudadas polas promotoras, existindo factores facilitadores e dificultades para a súa posta en marcha e que son os que se relacionan a continuación:

Cadro 1.

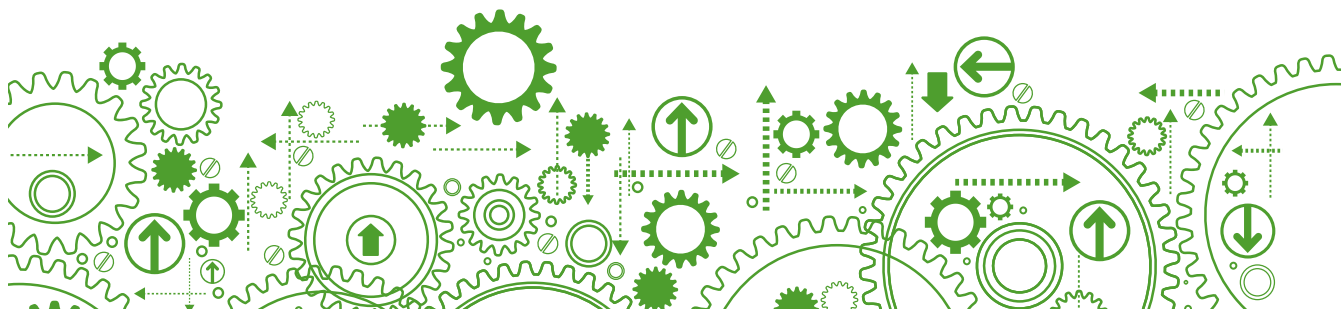
FACILITAN

- Incremento da natalidade, existencia dunha poboación importante de nenos e nenas na zona, así como de familias novas.
- Forte incremento na demanda de servizos para a infancia.
- Escasa presenza de empresas neste ámbito.
- Experiencia e capacitación das promotoras.
- Apoio dos concellos e outras entidades.
- Diferenciación, garantías, calidade.

DIFICULTAN

- Empresas con servizos semellantes: escolas infantís.
- Desconfianza e descoñecemento por parte dos pais.
- Forte presenza de persoas en economía mergullada.
- Forte presenza de familiares que colaboran nestes labores.
- Escasa capacidade de investimento en publicidade.

Ó longo do plan de empresa trataremos de analizar polo miúdo as vantaxes e dificultades e a súa incidencia no proxecto. Así mesmo, trataremos de achegar medidas para maximizar as primeiras e minimizar as segundas.





CONDICIÓN PREVIAS

INICIATIVA EMPRESARIAL

Unha das condicións básicas para o lanzamento dun proxecto empresarial cooperativo é que resposte a unha iniciativa libre e consciente das persoas que o promoven. É dicir, que estas detecten ou se fagan eco dunha oportunidade no mercado e decidan desenvolver un proxecto que atenda as necesidades expresas ou latentes de maneira eficiente, a través dunha fórmula de organización participativa e autoxestionada.

Neste caso, o grupo promotor configurámolo segundo un perfil persoal que tivese moi en conta factores como: responsabilidade, compromiso, motivación,

vocación, experiencia e con demostrada iniciativa en distintos ámbitos sociais e de atención á infancia.

Por outra parte, as promotoras somos conscientes de que o mercado, tanto a nivel contorno como a nivel local, presenta claras oportunidades, tanto pola nosa formación académica como pola nosa propia experiencia. No proceso de autoselección fixemos especial fincapé en que a iniciativa empresarial cooperativa estivese presente de forma expresa no grupo promotor.

MOTIVACIÓN DAS PROMOTORAS

Se ben a iniciativa empresarial é condición necesaria para o desenvolvemento do proxecto, non é condición suficiente. Definir a nosa motivación persoal consideramos que pode resultar de grande utilidade á hora de determinar a viabilidade futura deste. Somos conscientes de que o sacrificio, a laboriosidade, a austeridade, honradez e sensatez deben estar sempre presentes nas nosas actuacións e que son rasgos fundamentais á hora de levar adiante e consolidar o proxecto. Así pois, as promotoras temos definido con anterioridade as nosas expectativas e motivación inicial.

Se ben existen lóxicas diferenzas, estas non son insalvables e no substancial existe acordo: expectativas profesionais, económicas, compromiso a medio prazo co proxecto, a identificación con este, a dedicación, o posible sacrificio tanto en horas como económico que suporía e a capacidade de traballo en equipo e solución de conflitos.

Entre as promotoras existe moi bo ambiente e tanto as nosas características persoais como as habilidades sociais facilitan a posta en marcha dun proxecto de autoemprego colectivo.

3



PRODUTO / MERCADO

PRODUTO - SERVIZO

A pesar de que xa en capítulos anteriores temos avanzado de forma xenérica os servizos que a futura cooperativa levará a cabo, imos a continuación a detallar diferentes aspectos característicos destes unha vez clasificados nas súas respectivas áreas de negocio. Algúns destes servizos poden ser acometidos de xeito inmediato e outros non obstante necesitan dunha planificación previa, polo que a súa posta en marcha deberá ser a medio prazo.

Táboa 1.

ÁREAS/SERVICIOS	PUESTA EN MARCHA
1 Canguros nenos día e fin de semana	INMEDIATA
2 Asistencia persoal (nenos enfermos, discapac.)	INMEDIATA
3 Animación de festas e aniversarios	INMEDIATA
4 Tarefas domésticas puntuais	INMEDIATA
5 Tarefas domésticas periódicas	INMEDIATA
6 Trámites e xestións diversos	CURTO PRAZO
7 Servizos de canguro en empresas	MEDIO PRAZO
8 Servizos de transporte	MEDIO PRAZO

Tal e como se pode apreciar na táboa, o grupo promotor está en condicións de levar a cabo de forma inmediata 5 servizos dos 8 posibles. Dos que restan, un pode ser abordado a curto prazo e os dous últimos a medio prazo, co que a gama de servizos que se realicen no ano de lanzamento da actividade vai estar

composta por seis servizos, á espera das diferentes colaboracións que se poden chegar a concretar.

A innovación no servizo pasa por dous aspectos: homoxeneizar e profesionalizar a oferta e establecer criterios de calidade. Polo que respecta ó primeiro deles, integráranse os diferentes servizos do fogar, de xeito que o cliente atope que unha soa entidade lle resolve calquera necesidade (servizo fogar-integral) que dea varias opcións en función do tipo de cliente:

Servizo canguros a domicilio (entre 4-8 horas ó día).

- Servizo canguros especial (enfermidade ou discapacidade, entre 4-8 horas ó día)
- Servizo canguros fin de semana (8-12-24 horas)
- Paquete base de servizos (tarefas domésticas habituais en horario habitual). Extras á parte. (4 horas – 1 día á semana)
- Paquete secundario. Extras á parte (4 horas – 2 días á semana)
- Paquete base de servizos con comida. Extras á parte (2 horas 4 días 4 horas 1 día)
- Paquete secundario con comida. Extras á parte (4 horas 3 días, 2 horas 2 días)
- Bono Paquete especial inclúe 10 horas/semana de servizos de calquera clase ademais dos habituais (atención 24 horas, extras de cociña, canguros, trámites diversos, etc.)

Polo que respecta ó proceso produtivo, non presenta especiais dificultades, excepto no relativo a servizos extra, 24 horas e coidado de



nenos/as enfermos e discapacitados. Isto obrigará a establecer un horario de quendas ou gardas, se se dá o caso, e a introducir no posible os avances tecnolóxicos que faciliten o proceso. Para a prestación dos servizos domésticos, cóntase coa colaboración doutra cooperativa dedicada a esta actividade.

En canto á temporalización dos servizos, estes son por regra xeral de escasa duración; en ningún caso superan o mes, salvo que se opte por acudir ós contratos que para estes servizos ofertan algúns organismos públicos, cuxa duración xeralmente é anual. Neste caso, o cobro do servizo levaríase a cabo de xeito periódico, cando non anticipado. Temos polo tanto un “período medio de maduración” en canto a servizos prestados inferior ó mes.

A estacionalidade pode causar problemas, especialmente en período vacacional, polo que se deben planificar con certa urxencia os servizos complementarios apuntados e contrastalos co mercado. Un dos principais factores que hai que ter en conta é que algúns dos servizos se prestan durante algunhas horas ó día, polo que é posible que nos primeiros meses de actividade non se cubra o total da xornada laboral. Contémplase no comezo a posibilidade de traballo das socias a tempo parcial para reducir no posible os custos. En canto a estratexia de prezos, vén condicionada por varios factores que hai que ter en conta:

1. A experiencia previa dos clientes –casi costume– é a de prezos baixos ou moi baixos para os servizos de tarefas domésticas- arredor de 6 €/hora- e mesmo menor no caso de contratación de inmigrantes, aínda que nalgúns casos pódese chegar ata os 9 €/hora. Son servizos de escaso valor engadido, realizado

sen contratación e en moitos casos, onde non se garante a calidade do servizo, nin a continuidade, e onde existe en ocasións a desconfianza sobre o número de horas efectivas realizadas.

2. Os estándares de calidade solicitados non son demasiado elevados, aínda que si se reclaman por parte dos clientes, servizos complementarios, garantías e fiabilidade. Naturalmente isto repercute no prezo.
3. Os servizos de coidado de nenos, son en cambio de alto valor engadido, onde se reclama fiabilidade, solvencia, profesionalidade e garantía. É nestes, onde a cooperativa opta claramente por unha estratexia de calidade e diferenciación, tanto nos contidos formativos e pedagóxicos do acompañamento, como nas actividades que se van desenvolver e a metodoloxía de seguimento e control dos traballos: mesmo coa posibilidade de gravar en vídeo as sesións ou a conexión vía internet con cámara web).
4. O mercado obxectivo, segundo as sondaxes e entrevistas levadas a cabo, dispón dunha demanda solvente –especialmente en zonas residenciais- capaz de asumir un custo medio-alto dos servizos “fiables”.

Con estas premisas, a estratexia da cooperativa será a de ofrecer os seus servizos ós clientes nunha gama media-alta, incorporando ó coidado dos nenos/as servizos integrais de asistencia a domicilio e que se situaría no tramo 9-15 €/hora, en función da clase de servizos e da súa periodicidade. O prezo hora medio situarase arredor dos 12 €.

Na seguinte táboa móstrase unha listaxe de prezos de referencia dos diferentes servizos e o número de horas que lle ocuparía ó prestador do servizo:

Taboa 4:

SERVIZOS	P.V.P. /MES	HORAS	PREZO/HORA
Canguros nenos fin de semana	120-360	8-24	15
Canguros nenos día	960	4horas/día	12
Canguros nenos (enfermidade/discapacidade)	1.200	4 horas/día	15
Paquete base (Familias 1-3 membros)	144	16 mes	9
Paquete secundario (Familias +3 membros)	320	32 mes	10
Paquete base + servizo comida	576	48 mes	12
Paquete secundario + servizo comida	768	64 mes	12
Bono paquete especial	360	40 mes	9
Trámites e xestións diversos	variable	variable	15
PROMEDIOS...			12

Cos anteriores datos relativos a prezo/hora e tendo en conta que a cooperativa na súa fase inicial contará con 3 socias, obteremos unha capacidade máxima de produción equivalente a 5760.- €/mes⁵. Existe tamén a posibilidade de incremento de socias e/ou de contratación de persoal externo. En canto ás tarefas domésticas, cóntase coa colaboración doutra cooperativa dedicada a esta actividade, co que se podería incrementar a capacidade produtiva ata os 10.560 €/mes.⁶

[5] 3 socias dedicadas a tarefas efectivas de produción
(160 horas/mes x 3 socias x 12.- €/hora)

[6] 3 colaboradores de media xornada 3 x 160 horas x 10 €

Unha vez marcado o umbral máximo de produción, podemos avanzar unha primeira previsión de vendas para a cooperativa no primeiro ano de vida, partindo dos servizos inmediatos que se poden prestar, da experiencia neste senso das promotoras e colaboradores e da forte competencia (persoas que realizan labores domésticos, escolas infantís, etc.). Establecéronse 2 escenarios de previsión de vendas: desfavorable e medio. A continuación, mediante os seguintes cadros, móstranse as súas premisas:

Cadro 2: ESCENARIO DESFAVORABLE

SERVIZOS	Nº/MES	PREZOS	TOTAIS/MES	SOCIOS	COLAB...	HORAS Soc. /Colab.
Canguros nenos	5	12	1920	3	-	160/ -
Canguros fin de semana	5	15	450	3	-	30/ -
Canguros (enfermidade, disc)	3	15	1200	3	-	80/ -
TOTAIS	13	--	3570		-	270/ -

- Os diferentes servizos son realizados unicamente polas socias, sen contratación de colaboradores externos. Presentan problemas de estacionalidade anual (período estival).
- Os servizos son compatibles entre si, xa que se realizan en horarios diferentes.

- As socias empregan tan só 270 horas das 480 mensuais disponibles.
- Equivalen á metade da capacidade total de produción sen ter en conta ós colaboradores.

Cadro 3: ESCENARIO MEDIO

SERVIZOS	Nº/MES	PREZOS	TOTAIS/MES	SOCIOS	COLAB...	HORAS Soc. /Colab.
Paquete base	5	9	1378	3	3	-/153
Paquete secundario	4	10	1280	3	3	-/128
Bono paquete especial	4	9	1440	3	3	-/160
Canguros nenos día	8	12	3072	3	-	256/ -
Canguros nenos fin semana	6	15	900	3	-	60/ -
Canguros enferm./discapac.	5	15	1950	3	-	130/-
TOTAIS	43	--	10.020	3	3	446/441

Os servizos para nenos/as son realizados polas socios/as; o resto a través da cooperativa de colaboradores.

- Os servizos son compatibles entre si, xa que se realizan en horarios diferentes de mañá, tarde e fin de semana.
- As socias empregan 446 horas das 480 disponibles. A cooperativa de colaboradores 441 das 480.
- Son servizos que se poden poñer en marcha



de forma inmediata e nos que resulta sinxelo atopar colaboradores externos.

→ Só se cubre unha mínima parte do mercado obxectivo.

Temos por tanto establecidos os diferentes contornos previsionais de vendas para cada un dos servizos. Existen servizos sen valorar ata que non se contraste a súa oportunidade mediante enquisa deseñada para o efecto (animación de aniversarios, canguros de empresa, etc.). Os cálculos necesarios para establecer a viabilidade económica levaranse a cabo empregando o escenario medio de vendas.

Con isto concluímos o apartado relativo a produto-servizo, non sen antes facer referencia a dous

aspectos que consideramos fundamentais:

1. As previsións de vendas, a través da enquisa levada a cabo polas promotoras, permiten ser optimistas; a pesar diso, óptase por un escenario medio. Poden existir efectos de estacionalidade se non se ten desenvolvido unha gama de servizos complementarios para o período estival (campamentos urbanos, periodificación das vacacións dos pais, etc.).
2. Debe configurarse unha bolsa de futuras socias que cumpran os requisitos necesarios para levar a cabo con garantías os servizos que se poidan ir asumindo, no caso de probable incremento da actividade.

CLIENTES E CONSUMIDORES

No seguinte esquema presentamos un perfil detallado dos diferentes clientes potenciais da cooperativa:

Familias de 1-3 membros

- Familias monoparentais: 1 fillo 25-35 anos.
- Parellas con 1 fillo. 25-40 anos.
- Traballo de ámbolos dous membros.

Familias → 3 membros

- Familias novas 1-2 fillos. Traballan ámbolos dous.
- Familias maduras 2-3 fillos. Traballan os dous.
- Familias 1 membro non traballa. Servizos canguros

CONCELLOS

- Concursos públicos de coidado de nenos/as
- Requiren homologación, garantías.
- Non asumible a curto prazo para a cooperativa.

Este é o núcleo de principais clientes potenciais da cooperativa. A súa radiografía podería ser: capacidade adquisitiva media-alta, relativa xuventude e na maioría dos casos, un/unha fillo/a ou 2 fillos/as, traballan ambos, acostumados a viaxar. A captación de clientes presenta varias alternativas; por un lado, o establecemento de redes de colaboración con empresas de servizos complementarios (escolas infantís, servizos domésticos, mantemento, enfer-

meiras, etc.) xa funcionando no territorio, de xeito que se poidan establecer estratexias de promoción vía prescriptores. Ofertas conxuntas coa cooperativa que presta servizos domésticos para edificios, comunidades de propietarios, urbanizacións. Reparto de folletos e pegada de carteis en comercios de proximidade. Finalmente quixeramos facer referencia ós distintos factores que integrarán os estándares de calidade da empresa, encamiñada nun primeiro momento a minimizar a desconfianza.

Táboa 5:

FACTORES	APLICACIÓN
Seguros de Responsabilidade Civil	INMEDIATA
Seguro de roubos e accidentes domésticos	INMEDIATA
Homologación técnica de socias e empresa	MEDIO PRAZO
Cuestionarios de calidade post-servizo	INMEDIATA
Formación continua e especializada de socios	INMEDIATA
Uniformidade, boa presenza, limpeza, programa de actividades, gravación en video	INMEDIATA
Subcontratación de servizos especializados de profesionais (pedagogos, psicólogos, médicos)	MEDIO PRAZO
Redacción do Manual de calidade	CURTO PRAZO

Para rematar e como conclusións do apartado quixeramos facer constar o seguinte:

1. A elaboración da mostraxe en cada unha das diversas zonas obxectivo, foi o referente do número de clientes potenciais que cumpren o perfil requirido, servizos máis demandados, estándares de calidade e prezos, e constitúe o primeiro paso para abordar o traballo con garantías de éxito.

2. A integración de diferentes servizos e a calidade na prestación destes serán os estándares da diferenciación e innovación na actividade. A garantía e confianza serán os obxectivos que se deberán acadar e para iso levaranse a cabo as diferentes medidas apuntadas. A colaboración con outras cooperativas, a educación infantil no acompañamento, os coidados e atención profesional serán a nosa imaxe de marca.

MERCADO

O mercado xeográfico onde a cooperativa levará a cabo a súa actividade, sitúase nun concello próximo a unha gran cidade galega. Segundo datos do Instituto Galego de Estatística,

o incremento de poboación e a taxa de natalidade sitúano entre as primeiras da comunidade.

Estes son algúns dos datos que ofrece o IGE

POBOACIÓN (PADRÓN)	TOTAL	HOMES	MULLERES	PERÍODO	FONTE
Poboación	23.851	11.638	12.213	2003	INE
de 0 a 15 anos	3779	1948	1831	2003	INE
de 16 a 64 anos	16.992	8361	8631	2003	INE
de 65 e máis anos	3080	1329	1751	2003	INE
Poboación estranxeira	606	251	355	2003	INE
Idade media	38,3	37,4	39,1	2002	IGE

MOVEMENTO NATURAL DA POBOACIÓN (1)	TOTAL	HOMES	MULLERES	PERÍODO	FONTE
Nacementos	270	142	128	2003	IGE-INE
Defuncións	140	82	58	2003	IGE-INE
Matrimonios	147			2003	IGE-INE
Saldo vexetativo	130			2003	IGE-INE

INDICADORES DEMOGRÁFICOS	DATO	PERÍODO	FONTE
Taxa bruta de natalidade (o/oo)	11,3	2012	IGE
Taxa bruta de mortalidade (o/oo)	6,1	2012	IGE
Índice de envellecemento	63	2012	IGE
Idade media á maternidade	31	2012	IGE
Número medio de fillos por muller	1,1	2012	IGE
Taxa bruta de nupcialidade (o/oo)	6,2	2012	IGE

Fonte: Instituto Galego de Estatística

Trátase polo tanto dun concello con saldo vexetativo positivo, con crecente número de inmigrantes e con importantes investimentos e novas actuacións en edificacións e vivenda.

Non obstante, o ámbito do mercado non se reduce ó municipio en cuestión, senón que a cooperativa ampliará as súas actividades a diversas zonas

concellos limítrofes dentro da área metropolitana onde se localizan así mesmo importantes zonas residenciais. Son zonas de familias novas con rendas medias-altas, con 1-2 fillos, tal e como se facía constar no perfil de clientes.

Na actualidade, xa veñen prestando servizos nas localidades obxectivo, diversas entidades públicas



e privadas pero sobre todo, escolas infantís. Tamén mulleres que realizan traballos diversos do fogar sen asegurar e de xeito absolutamente precario.

Pasaremos a relacionar algunhas das entidades que prestan servizos na área de negocio da cooperativa para a continuación detallar o perfil das que poden ser ou son na actualidade competencia directa. Entre outras podemos citar: Entidades públicas (escolas infantís, servizos de asistencia a domicilio), escolas infantís privadas, locais de

ocio para nenos/as, empresas de mantemento integral para o fogar, empregadas do fogar en economía mergullada, mozos canguros en economía mergullada, empresas de limpeza.

Na seguinte táboa móstrase unha relación de entidades cos principais servizos que prestan, así como o seu número aproximado. A maioría foron identificadas e contactadas para información sobre prezos, servizos, etc. e algunhas outras a través de directorios comerciais, taboleiros de anuncios, etc.

Taboa 6:

ENTIDADES	SERVIZOS	Nº
Canguros concello	Asistencia a domicilio á terceira idade, enfermos, discapacitados, nenos: servizos gratuítos (persoas sen recursos)	60 familias
Escola infantil concello	Atención infantil en horario determinado en función do nivel de ingresos da familia	100 prazas
6 Escolas infantís privadas	Idem. anterior	400 prazas
2 Entidades privadas de asistencia a domicilio	Idem anteriores. Servizos non gratuítos	Indeterm.
Canguros	Atención a nenos en domicilio non profesionalizada	¿ / Non Prof.
Persoas de serv. doméstico	Atención a nenos en domicilio non profesionalizada	+100 / ¿ / Non Prof.
5 Empresas de servizo doméstico	Labores e tarefas domésticas empresarial	¿ / Non Prof.
Empresas de traballo temporal	Contratación de empregadas do fogar.	¿ / Indeterm.

Todas as entidades que se citan nesta táboa localízanse ou teñen o seu mercado obxectivo na mesma localidade, pero ademais existen entidades con servizos moi semellantes en localidades próximas.

Como se pode comprobar, trátase dunha listaxe ampla de entidades, non obstante moitas delas non son competencia directa, xa que o ámbito de actuación non é o mesmo. As que desenvolven a mesma actividade pertencen ó sector da economía mergullada como xa temos comentado. O resto de entidades que ofrecen os seus servizos de xeito profesional ou empresarial a pesar de ter un ámbito semellante e de estar introducidas no mercado, non ocupan a mesma franxa horaria, nin festivos, vacacións, enfermidade, etc. Moitas destas actividades poden ser complementarias.

Quixeramos concluír este apartado facendo referencia a algúns aspectos:

1. A pesar de que existe competencia non oficial, a cooperativa debe preocuparse máis das entidades profesionais que operan no mercado, do seu nivel de actividade, gama de servizos, ámbito, estrutura e dimensión.
2. A evolución do mercado preséntase moi favorable. Existen posibilidades reais en novos contornos e novas zonas, polo que a información sobre promocións de vivendas, vai facilitar a captación de novos clientes.



VIABILIDADE ECONÓMICA

Damos comezo neste capítulo á análise económica da futura cooperativa, polo que cremos pertinente establecer algunhas premisas metodolóxicas. A análise económica, á que algúns estudos confiren especial relevancia, nútrese cos datos achegados polas áreas comercial-márketing (datos de vendas, capacidade produtiva, custos, etc.) e organización (capital, reservas, custos salariais, seguridade social, subvencións, custos de subcontratación, etc.), polo que calquera variación nestes “datos de entrada” farán variar os cálculos e naturalmente os resultados finais. No caso da fórmula cooperativa os aspectos organizativos son de capital importancia, xa que se trata dunha entidade de autoxestión onde a toma de decisións se leva a cabo de xeito participativo e polo principio de “unha persoa=un voto”. Calquera variación de importancia nesta área repercutirá de xeito inmediato nos cálculos económicos.

Pola nosa banda, puxemos especial énfase nisto, dedicando o capítulo “análise de sensibilidade” ó estudo dinámico das distintas continxencias que se puidesen formular e o seu resultado na viabilidade económica da cooperativa. Nel pónense de manifesto as variables económicas de maior transcendencia e os distintos escenarios que se presentarían.

Por outra parte, estamos de acordo con algúns autores⁷ en que de tódolos estados previsionais que se estudiarán nesta área, o fluxo de tesouraría previsional (*cash-flow* previsional) é o que con maior fidelidade representará a viabilidade económica do proxecto e resulta ser a ferramenta de control de xestión por excelencia dos/das promotores/as. O seu estudo realizarase polo tanto con carácter mensual para o primeiro ano de vida.

Finalmente, entendemos que un horizonte temporal superior a cinco anos, nun contorno turbulento e de gran rapidez nos cambios non ten razón de ser, polo que este será o período de estudo, con carácter tendencial, aínda que o énfase farase no primeiro ano de vida da empresa.

Nos seguintes apartados estudiaremos diversos aspectos relativos á viabilidade económica do proxecto: plan de investimentos e financiamento, contas de resultados, tesouraría e balances previsionais, estudo do capital circulante, análise de sensibilidade e ratios económico-financeiros.

(7) Xa citado, NUENO P., *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*, EDIT. DEUSTO/EXPANSIÓN, Bilbao 1994.

PLAN DE INVERSIONTOS

Un proxecto basicamente de servizos como este, que ten como principal investimento o capital traballo que achegan as socias, non representa un gran esforzo económico en equipos e materiais,

porén si debe contar con algúns elementos para dar comezo ás súas operacións. No seguinte cadro relaciónanse as diferentes partidas de investimento en activo fixo e circulante.



Maquinaria e ferramentas: diversos elementos para desenvolvemento da actividade: video, máquina de fotos, etc.

Equipos procesos de información: ordenador multimedia máis impresora.

Mobiliario: 2 mesas, 4 cadeiras, 2 armarios, 3 teléfonos móbiles, mobiliario para actividades lúdicas, xogos, etc.

Aplicacións informáticas: diversas aplicacións informáticas de xestión, deseño, etc.

Tesouraría: liquidez para facer fronte ós primeiros gastos ata que se produzan os primeiros cobros.

Cadro 5: PLAN DE INVESTIMENTOS

PARTIDAS	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
INMOB. MATERIAL	5288,91 €	1202,02 €	2704,55 €	- €	- €	9195,49
Terreos e bens naturais						
Construcións e instalacións						
Maquinaria e ferramentas	3005,06 €	1202,02 €	1202,02 €	- €	- €	5409,11
Elementos de transporte						
Equip. proces. de información	781,32	- €	781,32 €	- €	- €	1562,63
Mobiliario	1502,53 €	- €	721,21 €	- €	- €	2223,74
Otros inmov. materiais						
INMOB. INMATERIAL	1622,73 €	- €	480,81 €	- €	- €	2103,54
Propiedade industrial						
Concesións administrativas						
Fondo de comercio						
Aplicacións informáticas	1622,73 €	- €	480,81 €	- €	- €	2103,54
Otros inmov. inmateriais						
ACTIVO CIRCULANTE	5709,61 €	- €	- €	- €	- €	5709,61
Existencias						
Tesouraría	5709,61 €	- €	- €	- €	- €	5709,61
Inves. financ. temp.						
Accións propias C/P						
* ACTIVO FIXO	5769,72 €	1202,02 €	3185,36 €	€	€	10157,10 €
* ACTIVO FICTICIO	1141,92 €	- €	- €	- €	- €	1141,92 €
* ACTIVO CIRCULANTE	5709,61 €	- €	- €	- €	- €	5709,61 €
TOTAL INVESTIMENTO	12621,25 €	1202,02 €	3185,36 €	- €	- €	17008,64 €

PLAN DE FINANCIAMENTO

O escaso volume de recursos económicos a disposición das socias tense que ver compensado en parte coas distintas axudas ás que poden acceder a través do programa de fomento do cooperativismo que inclúe a incorporación como socias máis o financiamento para gastos de constitución.

No seguinte cadro móstranse as diferentes partidas que integran o financiamento do proxecto, nas que se inclúen as achegas de capital das socias máis as axudas correspondentes á creación de emprego do programa de fomento do cooperativismo.

Cadro 6: PLAN DE FINANCIAMENTO

PARTIDAS	2013	2014	2015	2016	2017
Capital achegado	3006	0	0	0	0
Material achegado	0	0	0	0	0
Axudas e subvencións	9594	0	0	0	0
Préstamos recibidos L/P	0	0	0	0	0
Préstamos recibidos C/P	0	0	0	0	0
TOTAL FINANC.	12600 €	0	0	0	0

Tal e como ocorre noutros proxectos, a primeira cuestión que hai que ter en conta é a dependencia do proxecto das axudas recibidas e o escaso

volume de financiamento propio das promotoras. Resulta prioritario establecer con carácter inmediato un fondo integrado polas achegas das socias que permita, cando menos, facer fronte ó investimento necesario en capital fixo e circulante, para o caso de que existan problemas ou atrasos no cobro das devanditas axudas.

O desfase existente entre achegas sociais e capital fixo ascende á cantidade de 3905,64.- €. Esta cifra increméntase ata 9615,25.- € se incluímos o capital circulante.

ESTADOS PREVISIONAIS

Os estados previsionais que a continuación se presentan inclúen as contas de perdas e ganancias, os fluxos de caixa previsionais e os balances da empresa para os primeiros cinco anos de actividade. Tal e como temos comentado con anterioridade, inclúese tamén o fluxo e tesouraría mensual para o primeiro ano.

A previsión de vendas e gastos estableceuse tomando como base o escenario medio de vendas, esta-

blecido no capítulo 3. De tódolos xeitos no apartado “análise de sensibilidade” manexáranse as hipóteses correspondentes a un escenario desfavorable e á variación en determinadas premisas de partida para ver a súa influencia na viabilidade económica.

Comezaremos cunha relación pormenorizada dos principais ingresos e gastos previstos da empresa para o devandito contorno. O cadro sete mostra as principais partidas de vendas previsionais.

Cadro 7: VENDAS PREVISIONAIS (escenario medio)

PARTIDAS	2013	2014	2015	2016	2017
VENDAS MENSUAIS					
Xaneiro	10020,00 €	10137,27 €	12252,54 €	17500,00 €	21390,00 €
Febreiro	10020,00 €	10238,64 €	14090,42 €	18375,00 €	24598,50 €
Marzo	10020,00 €	10341,03 €	16203,98 €	19293,75 €	28288,28 €
Abril	10020,00 €	10036,90 €	17014,18 €	20258,44 €	32531,52 €
Maio	10020,00 €	10341,03 €	17000,00 €	18300,00 €	18300,00 €
Xuño	10020,00 €	10036,90 €	17000,00 €	18300,00 €	18300,00 €
Xullo	10020,00 €	10036,90 €	17000,00 €	18300,00 €	18300,00 €
Agosto	10020,00 €	10036,90 €	17300,00 €	18300,00 €	18300,00 €
Setembro	10020,00 €	10341,03 €	17500,00 €	17500,00 €	17500,00 €
Outubro	10020,00 €	10444,44 €	17500,00 €	18600,00 €	18600,00 €
Novembro	10020,00 €	10548,89 €	17500,00 €	18600,00 €	18600,00 €
Decembro	10020,00 €	10654,38 €	17500,00 €	18600,00 €	18600,00 €
	10020,00 €	10137,27 €	12252,54 €	17500,00 €	21390,00 €
TOTAL VENDAS	120240	123194	197861	221927	253308
PARTIDAS	2013	2014	2015	2016	2017



PARTIDAS	2013	2014	2015	2016	2017
VENDAS MENSUAIS					
AUMENTO ANUAL		2,5%	60,6%	12,2%	14,1%
Ingresos por vendas	120240 €	123194 €	197861 €	221927 €	253308 €
Vendas cobradas	110220 €	122948 €	191639 €	219922 €	250693 €
Saldo clientes	10020 €	10266 €	16488 €	18494 €	21109 €
Modalidade de cobro	30	Días			

Este cadro mostra as vendas previstas para un escenario medio, o cal presentaba as seguintes características: vendas mensuais 12 meses: 10.020,00 € correspondentes ós servizos prestados mensualmente. Non se fai mención á estacionalidade do proxecto, aínda que si se fará referencia na análise de sensibilidade.

É previsible que en anos posteriores, a consolidación da cooperativa e a posta en marcha de novos servizos, tal e como se contempla no plan comercial, incrementa a cifra de vendas, porén temos establecido unha cifra de incremento discreto e inferior ó incremento de custos.

Cadro 8: GASTOS PREVISIONAIS (escenario medio)

PARTIDAS	2013	2014	2015	2016	2017
Compras	3741,30 €	3816,13 €	4006,94 €	4207,28 €	4417,64 €
Alugueres	5769,72 €	5885,11 €	6179,37 €	6488,33 €	6812,75 €
Gastos de persoal	30291,01 €	30291,01 €	66943,13 €	90872,46 €	106018,87 €
Seguridade social	13630,95 €	13630,95 €	30124,41 €	40892,61 €	47708,49 €
Subministracións	1803,04 €	1839,10 €	1931,05 €	2027,60 €	2128,98 €
Seguros	2704,55 €	2758,65 €	2896,58 €	3041,41 €	3193,48 €
Serviz. profesionais	42407,40 €	44527,77 €	55000 €	65000,00 €	75000,00 €
Publicidade	3005,06 €	3005,06 €	3005,06 €	3005,06 €	3005,06 €
Outros gastos	1803,04 €	1839,10 €	1931,05 €	2027,60 €	2128,98 €

A desagregación por partida é a seguinte, establecéndose unha previsión de incremento anual de gastos para tódalas partidas entre o 2% e o 5%, con excepción das partidas de gastos de persoal, seguridade social e servizos profesionais que se incrementan en maior medida debido á incorporación de novas socias e da contratación de novos servizos.

Compras: importe anual de material diverso (material de oficina, limpeza, material didáctico, vestiario, etc.). Valórase en 311,78 €/mes.

Alugueres: aluguer do local social da cooperativa. As súas dimensións estarán arredor dos 80 m². Valórase en 480,81 €/mes.

Gastos de persoal: principal partida de gastos da cooperativa. Establécese un anticipo societario (salario) mínimo para o primeiro ano de 721,21€ para as socias (14 pagas). A partir do terceiro ano e en función dos resultados confíase en incrementar o número de socias e anticipos societarios (salarios).

Seguridade social: establécese unha cantidade aproximada de arredor do 45% dos custos salariais en réxime xeral. Existen posibilidades de abaratar sustancialmente esta partida se se establecen contratos de duración inferior ás 15 horas semanais nos primeiros intres, porén temos preferido non contemplar este suposto.

Subministracións: auga, luz e teléfono.

Valóranse en 150,25 € mensuais.

Seguros: responsabilidade civil, robo e multirisco fogar segundo o establecido nos mínimos de calidade. Valórase en 2704 € anuais para tódalas actividades realizadas pola cooperativa.

Servizos profesionais: servizos domésticos mensuais desenvolvidos pola cooperativa coa que

se ten establecido colaboración (3533,95 €/mes). Incrementáanse no terceiro ano polo incremento de servizos tras a incorporación de novas socias.

Publicidade: anuncios, tarxetas, cartelería, folletos, mailings, etc.. Valórase en 3005,06 € anuais.

Outros gastos: imprevistos. Valóranse en 150,25 € mensuais.

A estes gastos débense incrementar as dotacións á amortización dos diferentes equipos, que se establecen en:

Cadro 9: DOTACIÓNS Á AMORTIZACIÓN

PARTIDAS	Coef.	2013	2014	2015	2016	2017
Construcións e instalac.		€	€	€	€	€
Dotación amortización	2,0%	€	€	€	€	€
Maquinaria e ferramentas		3005,06 €	3906,58 €	4687,89 €	4146,98 €	3606,07 €
Dotación amortización	10,0%	300,51 €	420,71 €	540,91 €	540,91 €	540,91 €
Elementos de transporte		€	€	€	€	€
Dotación amortización	15,0%	€	€	€	€	€
Equip. proceso información		781,32 €	585,99 €	1.171,97 €	781,32 €	390,66 €
Dotación amortización	25,0%	195,33 €	195,33 €	390,66 €	390,66 €	195,33 €
Mobiliario		1502,53 €	1277,15 €	1772,99 €	1439,42 €	1105,86 €
Dotación amortización	15,0%	225,38 €	225,38 €	333,56 €	333,56 €	333,56 €
Otros inmovi. materiais		€	€	€	€	€
Dotación amortización	10,0%	€	€	€	€	€
Aplicacións informáticas		1622,73 €	1298,49 €	974,25 €	650,01 €	325,77 €
Dotación amortización	20,0%	324,24 €	324,24 €	324,24 €	324,24 €	324,24 €
DOT. ANUAL AMORT. INMOV.		1045,46 €	1165,66 €	1685,53 €	1685,53 €	1490,21 €
AMORT. ACUM. INMOB.		1045,46 €	2211,12 €	3896,65 €	5582,18 €	7072,39 €

Lévanse a cabo renovacións parciais e novas adquisicións de equipos periodicamente.





Coas anteriores partidas de ingresos e gastos previsionais, configúrase o seguinte cadro de fluxos de caixa:

Cadro 10: FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAIS

PARTIDAS	2013	2014	2015	2016	2017
ENTRADAS EFECTIVO	122820	122948	191639	219922	250693
Capital achegado	3006	0	0	0	0
Subvencións	9594	0	0	0	0
Préstamos recibidos L/P	0	0	0	0	0
Préstamos recibidos C/P	0	0	0	0	0
Cobros por vendas	110220	122948	191639	219922	250693
SAÍDAS EFECTIVO	112068	111158	176646	219978	250682
Compras	3741	3816	4007	4207	4418
Alugueres	5770	5885	6179	6488	6813
Gastos de persoal	30291	30291	66943	90872	106019
Seguridade social	13631	13631	30124	40893	47708
Subministracións	1803	1839	1931	2028	2129
Seguros	2705	2759	2897	3041	3193
Servizos profesionais	42407	44528	55000	65000	75000
Publicidade	3005	3005	3005	3005	3005
Outros gastos	1803	1839	1931	2028	2129
Xuros préstamos L/P	0	0	0	0	0
Amortiz. préstamos L/P	0	0	0	0	0
Xuros préstamos C/P	0	0	0	0	0
Amortiz. préstamos C/P	0	0	0	0	0
Investimento activo	6912	12 02	3185	0	0
Imposto de sociedades		2363	1444	2416	268
FLUXOS DE CAIXA AÑO	10752	11790	14992	(56)	11
SALDO INICIAL CAIXA	0	10752	22542	37535	37478
FLUXO CAIXA ACUM.	10752	22542	37535	37478	37489

E a seguinte conta de resultados previsional:

Cadro 11: CONTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

PARTIDAS	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por vendas	120240	123194	197861	221927	253308
CUSTOS DO PERÍODO	106202	108759	173703	219248	251905
Compras	3741	3816	4007	4207	4418
Alugueres	5770	5885	6179	6488	6813
Gastos de persoal	30291	30291	66943	90872	106019
Seguridade social	13631	13631	30124	40893	47708
Subministracións	1803	1839	1931	2028	2129
Seguros	2705	2759	2897	3041	3193
Servizos profesionais	42407	44528	55000	65000	75000
Publicidade	3005	3005	3005	3005	3005
Outros gastos	1803	1839	1931	2028	2129
Xuros préstamos L/P	0	0	0	0	0
Xuros préstamos C/P	0	0	0	0	0
Dotacións amort.	1045	1166	1685	1685	1490
MARXE NETA	14038	14435	24158	2679	1404
Subvencións imputadas	9594	0	0	0	0
Beneficios antes de imp.	23632	14435	24158	2679	1404
Imposto de sociedades	2363	1444	2416	268	140
Bº/PERD. DESP. IMPTO.	21269	12992	21742	2411	1263

Finalmente o balance previsional para a actividade da cooperativa é o que se presenta a continuación no cadro 12.

Máis adiante pasaremos a analizar polo miúdo os diferentes estados previsionais, especialmente o “fluxo de tesouraría previsional” que se desagregará mensualmente.


Cadro 12: BALANCE PREVISIONAL

PARTIDAS	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO	26638	38710	61425	70950	85656
1.- INMOBILIZADO	5866	5902	7401	5716	4225
Inmobil. inmaterial	1622	1622	2103	2103	2103
Inmobil. material	5289	6491	9195	9195	9195
Inmobil. financeiro	0	0	0	0	0
Accións propias	0	0	0	0	0
(-) Amort. Acumulada Inmobil.	(1045)	(2211)	(3897)	(5582)	(7073)
2.- CIRCULANTE	20772	32808	54023	55972	58598
Existencias	0	0	0	0	0
Tesouraría	10752	22542	37535	37478	37489
Clientes	10020	10266	16488	18494	21109
Debedores		0	0	0	0
Inves. financ. temporais	0	0	0	0	0
Accións propias C/P	0	0	0	0	0
PASIVO	26638	38710	61425	61688	62823
1.- FONDOS PROPIOS	3006	24275	37267	59009	61420
Capital social	3006	3006	3006	3006	3006
Reservas obrigatorias	0	6381	10278	16801	17524
Reservas voluntarias	0	14888	23983	39202	40890
Rdo. neg. exerc. anteriores					
2.- PASIVO FIJO	0	0	0	0	0
Provedores a L/P					
Préstamos a L/P	0	0	0	0	0
Outras débedas a L/P					
Subvencións de capital	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
3.- PASIVO CIRCULANTE	23632	14435	24158	2679	1404
Provedores a C/P	0	0	0	0	0
Préstamos a C/P					
F.P. acreedora imp. sdades.	2363	1444	2416	268	140
Perdas e ganancias	21269	12992	21742	2411	1263

Fluxos de caixa previsionais: empregáronse os criterios de pagamento ó contado para os gastos e cobro a 30 días para as vendas, o que non responde exactamente á realidade prevista, excepto nos primeiros meses de funcionamento. Os cobros de servizos realízanse ó contado tras a prestación deste. Os pagamentos a provedores e acredores é posible e necesario periodificalos, unha vez que a cooperativa adquira a solvencia prevista nas súas transaccións económicas. A previsión de gastos que se relacionaba nas páxinas anteriores fíxose contando cun incremento anual medio arredor do 2% e 5% a partir do terceiro ano, onde tamén crecen de xeito importante os custos de persoal e os custos de servizos profesionais. Así mesmo, existen axudas para a promoción e fomento do cooperativismo, axudas á monitorización e acompañamento e axudas para os gastos de constitución e posta en marcha que non se valoraron, atendendo a un criterio conservador e que poderían cubrir parte dos gastos relativos a estes conceptos.

Así mesmo, tal e como se ten feito constar, as vendas experimentan incrementos importantes a partir do terceiro ano, en función do incremento en número de socias e de servizos de terceiros. Non se valoran impagados, tendo en conta a relación empresa-cliente e dado que os principais servizos da cooperativa cobraríanse anticipadamente no caso de servizos non periódicos ou ben con carácter mensual mediante recibos domiciliados en conta.

Con este criterio, obtéñense fluxos de caixa positivos na práctica totalidade dos anos estudados, así como no fluxo de caixa acumulado.

Así pois –segundo se desprende deste estado- a cooperativa non tería problemas para facer fronte ós seus compromisos de pagamento en

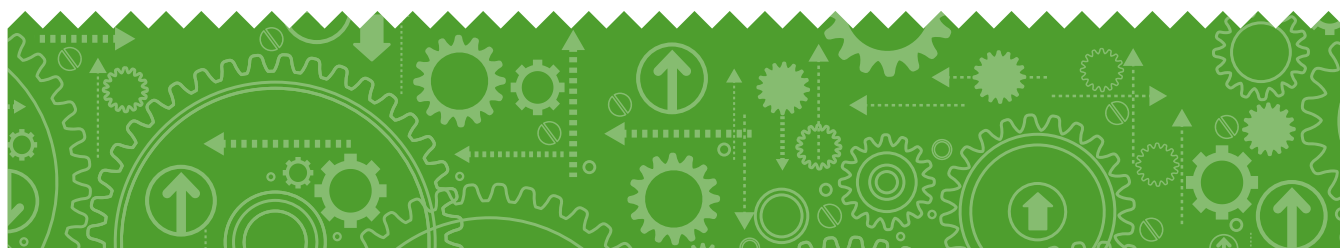
ningún momento, aínda así tería que tratar de incrementar a súa cifra de ingresos para así incrementar as partidas de salarios nos primeiros dous anos xa que parten dunha previsión baixa.

Contas de resultados previsionais: a única diferenza co estado anterior refírese ás partidas de vendas (onde se toma o total de ingresos anual, con independencia da súa data de cobro), e o incremento dos gastos pola partida de dotacións á amortización (que non supón saída real de fondos). Así mesmo, non se teñen en conta as entradas de tesouraría polas achegas de capital nin as saídas por pagamento de investimento. As subvencións téñense imputado no primeiro ano, tratándoas como subvencións de explotación.

Con estas premisas, a cooperativa obtería unha marxe neta de actividade positiva en tódolos anos estudados. O resultado despois da imputación de subvencións e imposto resulta naturalmente positivo.

Balances previsionais: as cifras dos balances previsionais veñen a confirmar as boas expectativas creadas arredor da viabilidade económica da cooperativa no ámbito de referencia, coas seguintes notas: incremento substancial dos fondos propios, fondos de manobra positivos, reservas suficientes para facer fronte a futuras perdas. O inmovilizado vaise renovando e incrementando periodicamente e asúmese sen demasiados problemas coa tesouraría dispoñible.

Non obstante, estas cifras que reflicten os estados previsionais anuais, sofren algunha variación e presentan algún problema cando se cambia a periodificación, polo que temos analizado o fluxo de caixa mensual para os primeiros 8 meses de actividade cos seguintes resultados:



**Cadro 13: FLUXOS DE CAIXA MENSUAIS 2013**

PARTIDAS	XANEI.	FEBREI.	MARZO	ABRIL	MAIO	XUÑO	XULLO	AGOSTO
ENTRADAS EFECTIVO	13026	10020	10020	10020	10020	10020	19614	10020
Capital achegado	3006 €							
Subvencións							9594 €	
Préstamos recibidos L/P								
Préstamos recibidos C/P								
Cobros por vendas	10020 €	10020 €	10020 €	10020 €	10020 €	10020 €	10020 €	10020 €
SAÍDAS EFECTIVO	12299	9915	9915	10396	8152	8152	8152	8152
Compras	312 €	312 €	312 €	312 €	312 €	312 €	312 €	312 €
Alugueres	481 €	481 €	481 €	481 €	481 €	481 €	481 €	481 €
Gastos de persoal	2164 €	2164 €	2164 €	2164 €	2164 €	2164 €	2164 €	2164 €
Seguridade social	1136 €	1136 €	1136 €	1136 €	1136 €	1136 €	1136 €	1136 €
Subministracións	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
Seguros	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €
Servizos profesionais	3534 €	3534 €	3534 €	3534 €	3534 €	3534 €	3534 €	3534 €
Publicidade	3005 €							
Outros gastos	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
Xuros préstamos L/P								
Investimento activo	1142 €	1763 €	1763 €	2244 €				
Imposto de sociedades								
FLUXOS CAIXA MES.	727	105	105	(376)	1868	1868	11462	1868
SALDO INICIAL CAIXA	0	727	832	937	561	2429	4297	15759
FLUXO CAIXA ACUM.	727	832	937	561	2429	4297	15759	17627



As premisas que se teñen empregado para confeccionar o fluxo de tesouraría mensual son as seguintes:

1. Empregáronse 8 meses no estudo, xa que a partir do oitavo mes se repite o ciclo mensual, sen variacións ata final de ano. As pagas extra están periodificadas mensualmente para evitar desfases mensuais.
2. Se o labor promocional funciona segundo o esperado é bastante previsible que desde o primeiro mes se poida alcanzar o volume medio de vendas previsto; non obstante, e en previsión de que isto non sexa así, fixémoslo constar na análise de sensibilidade do *cash-flow* mensual.
3. É, así mesmo, bastante previsible, un atraso no pagamento das subvencións, que temos estimado en sete meses, desde a posta en marcha da cooperativa.
4. Consideramos que existen aprazamentos no pagamento do investimento xa que este se leva a cabo de xeito gradual.
5. Os gastos de persoal e seguridade social mantéñense constantes, xa que se periodificou mensualmente o cobro de pagas extra.
6. Os gastos en publicidade periodifícanse en función da campaña de lanzamento.
7. Os servizos profesionais, do mesmo xeito que o resto dos gastos fanse efectivos desde o primeiro mes.

Coas anteriores premisas, observamos que non existen desfases de tesouraría de relevo. Isto implica que a cooperativa ten correctamente periodificado o investimento e negociado as condicións de pagamento e cobros con provedores e clientes. Non obstante, as variacións no cobro das vendas iniciais causarían problemas de liquidez. Cómpre que a cooperativa cobre mensualmente unha media de 8.200 € para evitar calquera tipo de inconveniente neste sentido.

CAPITAL CIRCULANTE

Segundo os estados previsionais analizados e especialmente ó fluxo de tesouraría mensual, resulta clara a dependencia das vendas iniciais para facer fronte ó investimento, especialmente no que respecta ó financiamento do activo fixo.

As necesidades de capital circulante da empresa poden ser superiores ás que en principio se manexan, especialmente cando o ideal sería ter cubertos cando menos os 3 primeiros meses da actividade.

Unha posible solución, dado que as posibilidades de financiamento espontáneo da empresa derivadas das normas regulares de tráfico se presentan altamente improbables, debería pasar pola consecución de financiamento alleo, baseado na concesión da axuda, así como polo aforro en custos.

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Dado o carácter dinámico de todo plan de empresa, a construción de diferentes escenarios con base nas variacións das variables de partida, permite identificar o risco e os factores clave que hai que controlar. A análise de sensibilidade resulta, polo tanto, fundamental para valorar as distintas continxencias que poden acaecer na traxectoria da futura empresa á vez que serven de auténtico plan de xestión ós promotores na pilotaxe estratéxica desta.

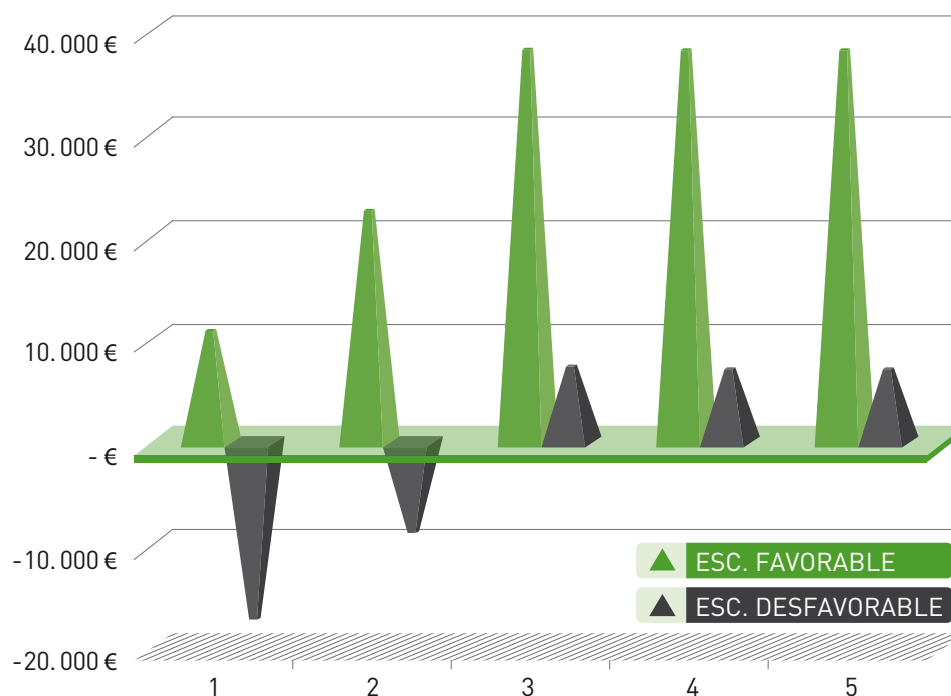
Neste caso decidiuse medir a sensibilidade en relación ós fluxos de caixa (anuais e mensuais), se ben algúns autores prefiren empregar outros índices como VAN ou TIR⁸. As diferenzas non van ser significativas, dado que ambos métodos estudan as variacións en función dos fluxos de caixa e rendibilidade xerados polo proxecto. As diferentes hipóteses de análise para o *cash-flow* anual serán as seguintes: 1) Escenario desfavorable de vendas. 2) Incremento do custo hora de entidades colaboradoras.

[8] Valor Actualizado Neto e Taxa Interna de Rendemento



Os seguintes gráficos mostran as variacións na tesouraría anual derivadas das distintas hipóteses:

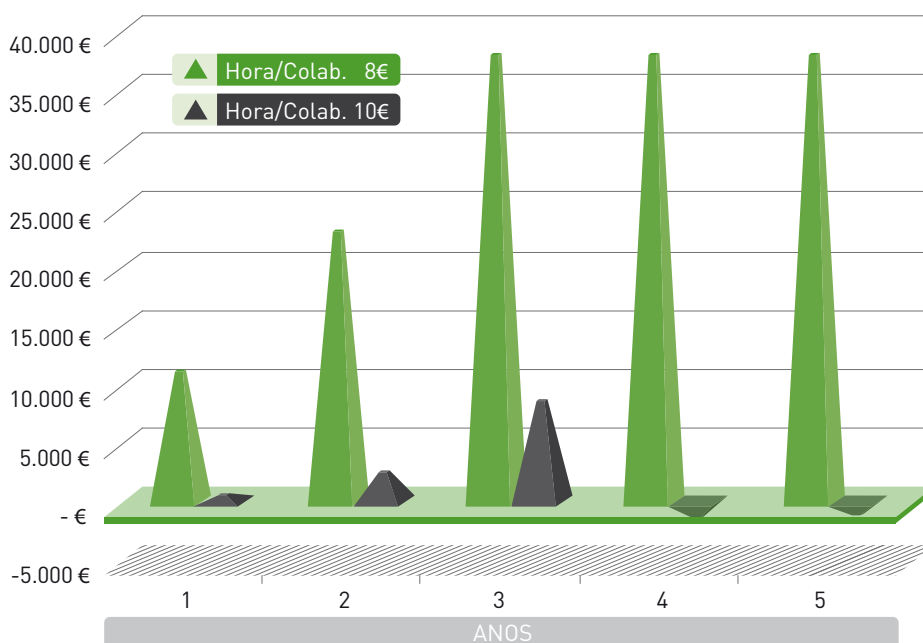
Gráfico 1: Escenario desfavorable de vendas



Como se pode apreciar no gráfico, un escenario de vendas desfavorable diminuíría o *cash-flow* acumulado global, especialmente nos dous primeiros anos e poría en perigo a viabilidade económica, aínda que sería posible diminuír os custos laborais e de entidades colaboradoras proporcionalmente.

Mediante este axuste teríamos o mesmo proxecto configurado cunha dimensión máis reducida, sen contratación de entidades externas e con salarios para as socias proporcionais ás horas traballadas. Sería necesario tamén periodificar o investimento.

Gráfico 2: Incremento custo/hora entidade colaboradora



Neste segundo gráfico relaciónanse as variacións na tesouraría acumulada con incrementos de

prezo/hora á entidade colaboradora (8-10€). O que se mostra con claridade é que se ben non

se pon en perigo a viabilidade económica, a tesouraría acumulada vese substancialmente reducida. Así pois, os incrementos en prezo hora só poden ser soportados vía incremento de prezos de venda ou aforro de custos noutras partidas.

Como principais conclusións desta análise de sensibilidade cabería destacar:

1. Un escenario de vendas desfavorable como o contemplado no capítulo “Produto-Mercado”, así como un axuste á baixa nos prezos de venda, poderían afectar definitivamente á viabilidade económica do proxecto, sempre e cando non se modifique a estrutura de custos correspondente.
2. O proxecto non mostra especial sensibilidade ás variacións no prezo dos servizos á entidade colaboradora, se ben non é recomendable variar a política de prezos sen unha análise pormenorizada das súas consecuencias.

RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Para rematar o capítulo relativo á viabilidade económica, mostramos algúns dos principais ratios de análise económico-financeira do proxecto para os dous primeiros anos de actividade no escenario estudado:

ANÁLISE DA RENDIBILIDADE

Rendibilidade económica: Beneficio antes de impostos/Activo Total

Ano 2005: **89%** Ano 2006: **37%**

Rendibilidade financeira: Beneficio Neto/ Capital

Ano 2005: **708%** Ano 2006: **432%**

Marxe de vendas: Beneficio Neto/Vendas

Ano 2005: **18%** Ano 2006: **11%**

ANÁLISE FINANCEIRO

Ratio de solvencia: Activo circulante/Pasivo circulante

Ano 2005: **8,8** Ano 2006: **22,7**

Ratio de tesouraría: dispoñible/Pasivo circulante

Ano 2005: **4,5** Ano 2006: **15,6**

Ratio de dispoñibilidade: dispoñible/ esixible C/P

Ano 2005: **4,5** Ano 2006: **15,6**

Ratio de endebedamento C/P: esixible C/P / Fondos propios

Ano 2005: **0,78** Ano 2006: **0,06**

ANÁLISE PATRIMONIAL

Fondo de manobra: Activo circulante - Pasivo circulante

Ano 2005: **18.409** Ano 2006: **31.365**

Ratio de garantía: Activo real / Esixible total

Ano 2005: **10,9** Ano 2006: **26,3**

Ratio de estabilidade: Activo fixo/ Recursos permanentes

Ano 2005: **1,95** Ano 2006: **0,24**

Non se entrará a comentar polo miúdo cada un dos ratios, xa que tanto o estudo dos distintos estados previsionais como a análise de sensibilidade anterior, entendemos que aclaran suficientemente os distintos factores. Unicamente hai que facer constar que a práctica totalidade dos ratios presenta cifras positivas que son reflexo das boas perspectivas económico-financeiras. Non obstante, a marxe de vendas préséntase como un dos aspectos que se deben mellorar desde o punto de vista económico.





ORGANIZACIÓN

FÓRMULA XURÍDICA

A actividade da empresa, os principios e valores que rexen o funcionamento cooperativo e o estreito vencello entre as persoas que conforman o grupo promotor, foron os factores fundamentais para a elección da fórmula xurídica na que se concretará o proxecto: cooperativa de traballo asociado.

As súas notas características son as seguintes:

- Atópase regulada pola Lei de cooperativas de Galicia 5/1998 do 18 de decembro nos seus artigos 104 a 110 e polas modificacións incorporadas na Lei 14/2011, do 16 de decembro no mesmo articulado.
- Defínense como cooperativas de traballo asociado aquelas que teñen por obxecto a prestación de traballo dos seus socios e socias, proporcionándolles emprego, para producir en común bens e servizos para terceiros. Estarán

formadas por persoas naturais con capacidade legal e física en número mínimo de tres.

- Limitación na contratación de traballadores asalariados: as horas de traballo destes non poderán superar o 30% das horas de traballo dos/as socios/as.
- Retribucións análogas ás do sector e non inferiores ó salario mínimo interprofesional.
- Posibilidade de integrar socios colaboradores con participación no capital social.

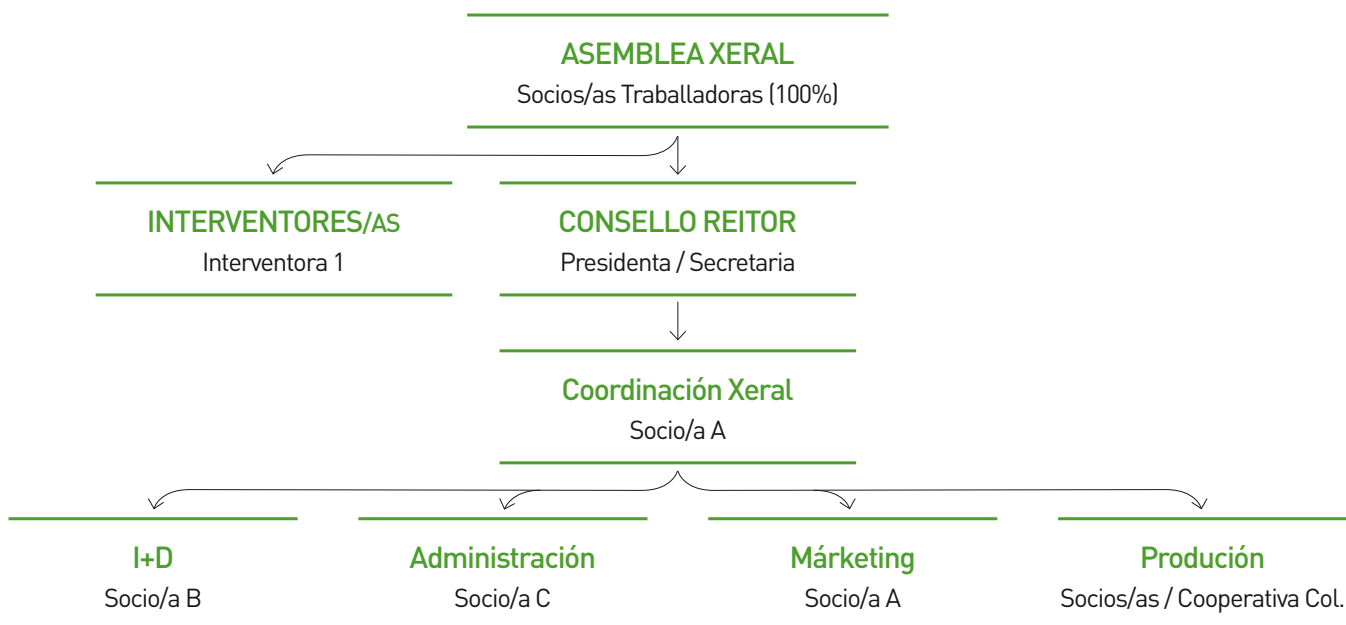
As socias teñen participado activamente na elaboración dos estatutos sociais, de tal xeito que son coñecidos e valorados como marco relacional. Xunto co regulamento de réxime interno vertebran o entramado normativo da cooperativa.



ORGANIGRAMA

No seguinte esquema preséntase o organigrama da empresa, tanto a nivel social como a nivel empresarial e operativo. Nel se fan constar os principais órganos de administración, goberno e execución

das actividades que presta a cooperativa, así como a relación dos principais cargos e compoñentes desta.



O órgano supremo da vontade social corresponde á Asemblea xeral da cooperativa. Estará integrado polas socias da cooperativa, cunha participación do 100%. Non se descarta que no futuro se poida integrar algunha socia traballadora máis ou tamén socios colaboradores, para o que se levaría a cabo unha ampliación de capital.

As tarefas de goberno resérvanse ó Consello reitor, composto por dúas socias, aínda que desde o punto de vista práctico todas participarán na toma de grandes decisións que afecten á cooperativa como órgano de goberno colexiado. O labor de fiscalización resérvase a unha das socias co cargo

de interventora. O labor de coordinación empresarial resérvase a unha das socias que ademais coincide neste caso co cargo de presidenta da cooperativa. A actividade empresarial desagregase en catro departamentos cunha responsable ó fronte.

No departamento de produción participarán tódalas socias, de tal xeito que en tódolos casos, as socias levarán a cabo cando menos 3 funcións diferentes (cargo social, cargo empresarial e cadro de xestión produtiva).

O regulamento de réxime interno será finalmente o documento que detallará as funcións e responsabilidades das socias.

ASPECTOS DO REGULAMENTO INTERNO

Do mesmo xeito que os estatutos son as normas básicas de relación social, este documento é a norma fundamental de funcionamento da cooperativa a nivel empresarial e operativo. Foi elaborado conxuntamente por tódalas promotoras, atendendo ás características propias da actividade, coa suficiente flexibilidade pero cun mínimo

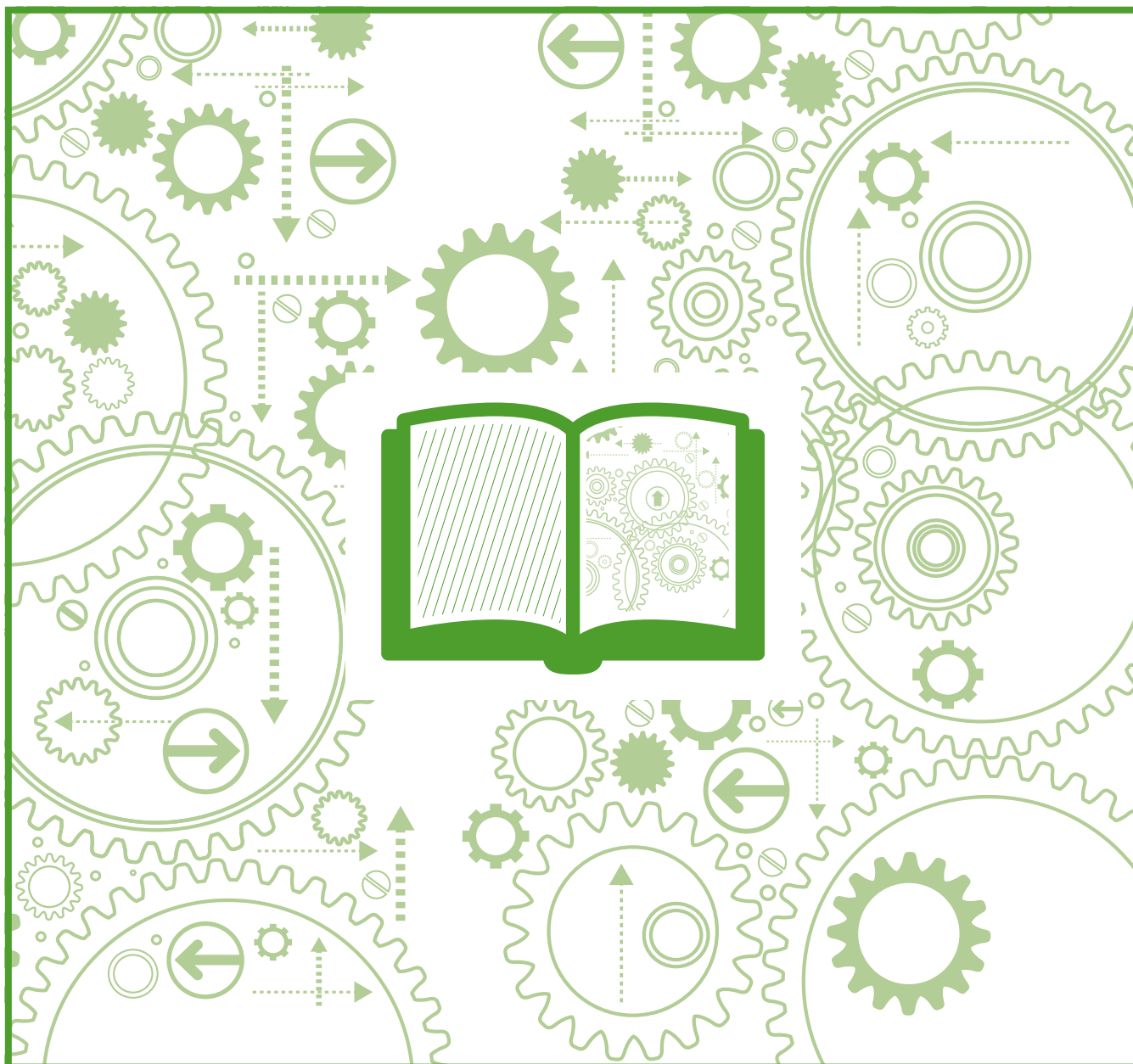
normativo. Será aprobado na primeira asemblea xeral que se celebre, xunto cos Estatutos.

O seu contido mínimo é o seguinte:

- Política e sistema salarial: salario fixo ou variable en función da actividade. Índices salariais. Salario máximo para o primeiro



- ano, pagas extras anuais. Custo hora entidade colaboradora. Incrementos anuais.
- Organigrama da empresa: Segundo o esquema proposto. Asignación de postos en función de capacidades e obxectivos. Elección de órganos sociais. Asignación de funcións e responsabilidades.
- Sistemas de información: calendario de reunións de traballo, taboleiro de anuncios, reunións do Consello Reitor e Asembleas Xerais.
- Revisión do plan estratéxico e de xestión. Avaliación de resultados.
- Plan de formación. (Asistencia e participación en cursos, xornadas, congresos, seminarios)
- Aspectos relativos á xornada laboral, quendas, permisos, vacacións, etc.
- Normas para o acceso de novos socios, períodos de proba, requisitos, etc.
- Mecanismo para resolución de conflitos, controversias.





CONCLUSIÓN

Ó longo de todo o plan de empresa téñense avanzado conclusións en cada unha das áreas obxecto de estudo, algunhas das cales se atopaban fortemente relacionadas entre si e outras non o estaban tanto. Non obstante, a viabilidade global é un concepto superior á suma das viabilidades parciais, dado que non se trata dunha suma alxebrica. O proxecto debe ser tratado como un todo para manter a súa coherencia.

En termos xerais o proxecto pódese considerar viable, se ben debe superar certas deficiencias económicas, derivadas da competencia en prezos imposta polo mercado non oficial, o que condiciona, a súa vez, o nivel salarial e pode, nos primeiros meses, precarizar o emprego das socias. Así mesmo, a capitalización inicial do proxecto non é a óptima, polo que se debe axilizar ó máximo o cobro da axuda ou facer un esforzo no financiamento propio.

Existen claras oportunidades de mercado, pero débense definir aínda máis e avaliar con enquisas máis amplas a potencialidade real, de tal xeito que se concreten ó máximo posible as previsións de vendas. Existe certa dependencia en servizos domésticos prestados por outra entidade. Esta relación debe ser formalizada en convenio de colaboración ou documento análogo.

En canto ós aspectos organizativos do proxecto que foron apuntados, deben ser concretados e postos en práctica para deste xeito contrastar a súa eficacia. A formación e experiencia das socias, xunto co seu grao de iniciativa e compromiso son claras fortalezas que permiten mostrarse optimistas.

Unha vez solventadas estas pequenas deficiencias considérase que a iniciativa pode ser viable a medio-longo prazo.

TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

A cooperativa adquire personalidade xurídica cando se inscribe no Rexistro de cooperativas. O proceso a seguir ata chegar á inscrición pode ser o seguinte:

- 1.- Solicitude de certificación negativa de denominación** ante o Rexistro de cooperativas do Ministerio de Emprego e Seguridade Social. A denominación resérvase durante seis meses a favor da cooperativa solicitante.
- 2.- Celebración da Asemblea Constituínte⁹,** formada polas persoas que promoven a cooperativa para decidir sobre tódolos asuntos

necesarios para o outorgamento da escritura de constitución. Deberán, polo tanto:

- a. elixir o/a presidente/a e secretario/a da asemblea constituínte,
- b. identificar ós/ás promotores/as que van constituír a cooperativa,
- c. elixir a persoa ou persoas encargadas de realizar os trámites para a inscrición da cooperativa,
- d. aprobar os estatutos sociais,
- e. elixir as persoas que van outorgar a escritura pública,
- f. aprobar a valoración das achegas non dinerarias,

[9] A lei dá a posibilidade de non realizar a asemblea constituínte cando a escritura pública de constitución fose outorgada pola totalidade dos promotores.



- g. definir o tipo de cooperativa que se quere crear,
- h. elixir as persoas que van formar os órganos sociais, recollendo a súa aceptación e declaración de non estar incursas en causa de incapacidade ou incompatibilidade,
- i. aprobar a forma e prazos para o desembolso do capital social, agás que se realice a achega íntegra. Neste caso, débese facer efectiva mediante ingreso en entidade bancaria antes do outorgamento da escritura, agás as achegas non diñeirais.

3. Cualificación previa dos estatutos¹⁰, ante o Rexistro de cooperativas correspondente á provincia onde se atope a cooperativa ou na sección central se o seu ámbito de actuación é superior ó provincial. Para obter a cualificación é necesario achegar:

- Solicitud de cualificación previa,
- Certificación negativa de denominación,
- Copia numerada dos estatutos,
- Certificación da acta da Asemblea constituínte.

4. Axencia Tributaria (se non se fixo xa).

- Solicitar o **código de identificación fiscal** (CIF) previo (modelo 036).

5. Recibida a notificación da cualificación positiva dos estatutos, deberase elevar a Escritura pública a constitución da cooperativa -unha copia autorizada e dúas simples-, achegando a documentación devolta polo Rexistro, acompañada da:

- Relación de socios e socias promotores.
- Acreditación do desembolso total do capital social mínimo fixado estatutariamente.
- Declaración da data na que a cooperativa ten previsto iniciar a súa actividade.

6. Oficina liquidadora competente (Consellería de Facenda/ Rexistro da propiedade).

- **Liquidación do Imposto de transmisións patrimoniais** e actos xurídicos documentados, (mod. 600).

É preciso entregar unha copia simple da escritura ademais de presentar a copia autorizada para realizar a anotación correspondente. O imposto está bonificado na súa totalidade.

7. Antes de que transcorran dous meses dende a realización da escritura, procédese á inscrición da sociedade no Rexistro de cooperativas. É necesario presentar:

- Solicitud de inscrición.
- A copia autorizada e unha copia simple da escritura pública de constitución.
- Xustificante do pagamento da taxa administrativa de inscrición.

8. Unha vez inscrita a sociedade no Rexistro de cooperativas, débense realizar os trámites para o inicio da actividade, de calquera empresa:

Axencia Tributaria:

- Alta no Censo de actividades e solicitud da tarxeta definitiva do CIF (036),

Tesouraría Xeral da Seguridade Social:

- Inscrición da empresa e afiliación dos socios traballadores no Réxime Xeral, como asimilados a traballadores por conta allea, ou afiliación dos socios traballadores no Réxime Especial de Autónomos, segundo a opción indicada nos estatutos sociais.
- Inscrición da empresa e alta dos/as asalariados/as, se é o caso.

Delegación da Consellería de Traballo e Benestar:

- Comunicación de apertura do centro de traballo.

Delegacións do Ministerio de Emprego e Seguridade Social:

- Dilixenciar o libro de visitas

Concello:

- Licenza de apertura, de obra, etc.

Rexistro da propiedade inmobiliaria:

- Inscrición de bens inmoables, se é o caso.

Rexistro da propiedade industrial:

- Inscrición de nomes comerciais, patentes, marcas, deseños industriais e rótulos.

⁽¹⁰⁾ Debe terse en conta que a cualificación previa é opcional, puidéndose outorgar directamente a escritura pública de constitución ó notario.



LISTAXE DE RECURSOS: ENTIDADES DE APOIO Á CREACIÓN DE COOPERATIVAS

Diversos organismos, asociacións e entidades representativas do cooperativismo, tanto a nivel autónomo como estatal e internacional, contan con recursos de interese, tanto a nivel lexislativo, como económico, empresarial, sectorial, etc. As primeiras informacións de utilidade sobre a cooperativa como fórmula para o autoemprego colectivo, deben, sen dúbida, partir das unións de cooperativas. Presentamos a continuación a listaxe das entidades representativas do cooperativismo en Galicia.





ENTIDADES E ORGANISMOS PÚBLICOS

Outros organismos que nos poden facilitar información sobre a cooperativa como fórmula e onde teremos que levar a cabo a maioría dos trámites para a súa constitución son os rexistros de cooperativas. En Galicia as cooperativas dependen administrativamente da Consellería de Traballo e Benestar.

CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR

É a entidade que centraliza os trámites para a constitución de cooperativas en Galicia a través da Dirección Xeral de Traballo e Economía Social e dos distintos rexistros provinciais e central. Así mesmo, xestiona as distintas axudas e apoios ó cooperativismo na nosa comunidade e tamén engloba as competencias en materia de políticas activas de emprego.

<http://traballo.xunta.es/portada-cooperativas>

Xefatura Territorial da Coruña

Rexistro provincial de cooperativas

Salvador de Madariaga nº 9-1º

15008 A Coruña

Tel.: 981 185 890

Xefatura Territorial de Vigo

Rexistro provincial de cooperativas

Concepción Arenal, 8

36201 Vigo

Tel.: 986 817 686

Xefatura Territorial de Lugo

Rexistro provincial de cooperativas

Ronda da Muralla, 70

27071 Lugo

Tel.: 982 294 288

Dirección Xeral de Traballo e Economía Social

Rexistro central de cooperativas

Edificio administrativo San Lázaro, andar 0

15781 Santiago de Compostela

Tel.: 981 545 540 / 981 541 675

Xefatura Territorial de Ourense

Rexistro provincial de cooperativas

Avda. La Habana, 79-7º

32004 Ourense

Tel.: 988 386 389

Consello Galego

de Cooperativas

Complexo administrativo San Lázaro, s/n 2º andar

15781 Santiago de Compostela

Tel.: 881 999 268

www.cooperativasdeg Galicia.com

CONSELLERÍA DO MEDIO RURAL E DO MAR

Correspóndelle propór e executar as directrices do goberno en materia de agricultura, gandería, desenvolvemento rural e ordenación comarcal, estruturas rurais, industrias agroalimentarias e forestais, montes, prevención e defensa dos incendios forestais.

No que respecta ó medio mariño, intégranse tamén no seu ámbito competencial a ordenación pesqueira en augas interiores, marisqueo, acuicultura, confrarías de pescadores e demais organizacións e asociacións dos profesionais do sector, industrias pesqueiras e conserveiras, establecementos de almacenamento, manipulación, vendas e transformación do peixe e ensinanzas marítimo-pesqueiras, náutico-deportivas e mergullo, cooperación pesqueira interinstitucional e co exterior, salvamento marítimo, loita contra a contaminación e planificación e actuacións portuarias.

www.medioruralemar.xunta.es <http://www.medioruralemar.xunta.es/webs/>

DIRECCIÓN XERAL DO TRABALLO AUTÓNOMO DA ECONOMÍA SOCIAL E DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

É a entidade de promoción a nivel estatal da Economía Social e onde se realizan diversos trámites, entre outros, a certificación negativa de denominación.

Rúa/ Pío Baroja, 6. Madrid.

Tel.: 91 3631 806 / 07

Fax: 91 3632 034

<http://www.empleo.gob.es/es/organizacion/empleo/contenido/OM27.html>

CENTRO DE ESTUDOS COOPERATIVOS (CECOOP)

Universidad de Santiago de Compostela

Centro Universitario Mixto, dedicado á investigación, formación e estudo do cooperativismo na nosa comunidade.

Área de Dereito Mercantil (despacho 244). Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais. Campus Norte
15782 Santiago de Compostela

Tel.: 981-563100 / Fax: 981-547126

www.usc.es/cecoop

Correo Electrónico: dmbotana@usc.es

Correo Electrónico: dmrmc@usc.es

REDE EUSUMO PARA O FOMENTO DO COOPERATIVISMO E A ECONOMÍA SOCIAL

Centros da REDE EUSUMO

Centro de Desenvolvemento Cooperativo na Caixa Rural Galega

Fonte dos Ranchos, 2

CP 27004 / Lugo

Tel.: 982 217 360

Centro de Desenvolvemento Cooperativo na Cámara de Comercio de Vigo

República Argentina, 18

CP 36201 / Vigo

Tel.: 986 432 533

Centro de Desenvolvemento Cooperativo na Fundación Coren

Ctra. N-120-Vía Prov. OR-0410, Nº 41

Razamonde (Concello de Cenlle)

CP 32459 / Ourense

Tel.: 988 40 48 05

Fax: 988 40 48 06

www.fundacioncoren.org

Centro de Desenvolvemento Cooperativo na Fundación Feiraco

Lg. de Pontemaceira, s/n. Agrón

CP 15864 / Ames

Tel.: 981 885 125

Centro de Desenvolvemento Cooperativo Transfronteirizo de Verín

Parque empresarial de Pazos

CP 32619 / Verín (Ourense)

Tel.: 988 413 120

Centro de Desenvolvemento Cooperativo na Fundación Terra de Trasancos

Vilacornelle, s/n - O Val

CP 15541 / Narón

Tel.: 981 363 556

Fax: 981 453 902



Oficinas de Fomento Cooperativo

**Agrupación A Veiga,
O Bolo, Manzaneda,
A Pobra de Trives, A Veiga**

Praza do Concello, nº 1
32360 / A Veiga
Tel.: 988 350 000

**Agrupación Calvos de
Randín, Porqueira, Entrimo,
Sarreaus, Calvos de Randín**

Praza A Laborada, s/n
32644 / Calvos de Randín
Tel.: 988 434 000

**Agrupación de Lugo, Baralla,
Becerreá, O Corgo, Lugo**

Edif. Cei-Nodus. Avda. A
Coruña, 490, 1ª andar
27003 / Lugo
Tel.: 982 297 468

**Agrupación Nogueira de Ramuín
Parada de Sil, Esgos, Xunqueira
de Espadanedo, Xunqueira de
Ambía, Nogueira de Ramuín**

Estrada de Esgos, nº 2 baixo
32160 / Luintra
Tel.: 988 201 023

**Agrupación Riós, Verín, A
Gudiña, Vilardevós, Riós**

Carretera de Ventas a Vilardevós
36211 / Riós (Ourense)
Tel.: 988 425 032

**Agrupación Sarria, Láncara,
Paradela, Triacastela, Sarria**

Rúa Maior, nº 14
27600 / Sarria
Tel.: 982 535 000

**Agrupación de Sobrado, Toques,
Vilasantar, Boimorto, Sobrado**

Praza Portal, nº 1
15813 / Sobrado (A Coruña)
Tel.: 981 787 508

**Agrupación Xinzo de Limia,
Muíños, Vilar de Santos, Rairiz
de Veiga, Xinzo de Limia**

Rúa/ Curros Enríquez, nº 15
CP 32630 / Xinzo de Limia
Tel.: 988 550 111

**Mancomunidad I.V. do Ribeiro,
A Arnoia, Beade, Castrelo de
Miño, Cenlle, Leiro, Cortegada**

Fondal de Beade, s/n
32431 / Beade (Ourense)
Tel.: 988 484 725

**Mancomunidad Arousa
Norte, Boiro, Rianxo, Ribeira,
A Pobra do Caramiñal**

Praza de Galicia, s/n
15930 Boiro
Tel.: 981 845 236

**Consorcio As Mariñas,
Abegondo, Arteixo, Bergondo,
Betanzos, Cambre, Carral,
Culleredo, Oleiros, Sada**

Lugar de Bos. Naves
O Carballal, nº 4
15640 / Guísamo - Bergondo
Tel.: 981 784 704

**Mancomunidad Camiño
Francés, Arzúa, Melide,
Monterroso, Palas de Rei, O
Pino, Pedrafita do Cebreiro,
Portomarín, Samos**

Praza Conde de Fenosa, 1
27170 / Portomarín (Lugo)
Tel.: 982 545 070

**Mancomunidad Celanova,
A Merca, Cartelle, Celanova,
Gomesende, Pontedeva, Quintela
de Leirado, Ramirás, Vereá**

Barrio da Hermida, nº 39, B
32800 / Celanova (Ourense)
Tel.: 988 415 646

**Mancomunidad Ordes
Cerceda, Frades, Mesía,
Oroso, Tordoia, Trazo, Ordes**

Rúa/ Xoxardo, s/n
15680 Ordes
Tel.: 981 680 002

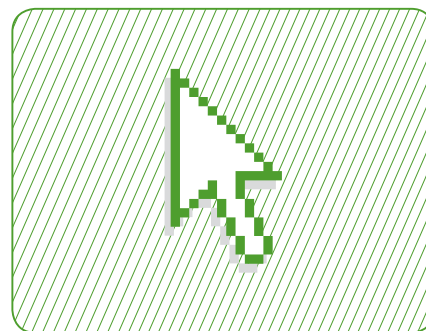
**Mancomunidad Terra
Chá, Abadín, Castro de Rei,
Cospeito, Outeiro de Rei**

Avd. da Terra Chá, 29
Feira do Monte
27377 / Cospeito
Tel.: 982 520 001

**Mancomunidad Vigo
Baiona, Fornelos de Montes,
Gondomar, Mos, Nigrán,
Pazos de Borbén, O Porriño,
Redondela, Salceda de Caselas,
Salvaterra, Soutomaior, Vigo**

Rúa/ Avda. Hispanidade, nº 17, baixo
36203 / Vigo
Tel.: 986 423 366

www.eusumo.coop



UNIÓNS DE COOPERATIVAS

Unión de Cooperativas “Asociación Galega de Cooperativas Agrarias AGACA”

Rúa Tomiño, 22-entrechán.
15703 Santiago de Compostela
Tel.: 981 584 911 - 584 783 / Fax: 981 558 275 - 571 730
Correo Electrónico: agaca@agaca.coop
Páxina web: www.agaca.coop

Federación de Empresas Cooperativas Sinerxia

Rúa Fernández Villaverde, 4-1ª Of. 3,
36002 Pontevedra
Tel.: 986 896 526 / Fax: 986 896 525
Correo Electrónico: sinerxia@sinerxia.org
Páxina web: www.sinerxia.org

Unión de Cooperativas Agrarias de Ferrol (UCAFE)

Rúa Pascual Veiga, 33-35 entrechán
15403 Ferrol (A Coruña)
Tel.: 981 356 399 / Fax: 981 336 735

Unión de Coop. de Ensino de Traballo Asociado de Galicia (UCETAG)

Rúa Cronista Rodríguez Elías, 2ª andar
1ª oficina 1A. 36209 Vigo
Tel.: 986 866 149 / Fax: 986 896 525
Correo Electrónico: info@ucetag.org
Páxina web: www.ucetag.org

Unión de Cooperativas UCOGATRA

Costa de San Marcos 3, baixo
15820 Santiago de Compostela
Tel.: 981 574 922

Unión de Cooperativas do Mar de Galicia (UGACOMAR)

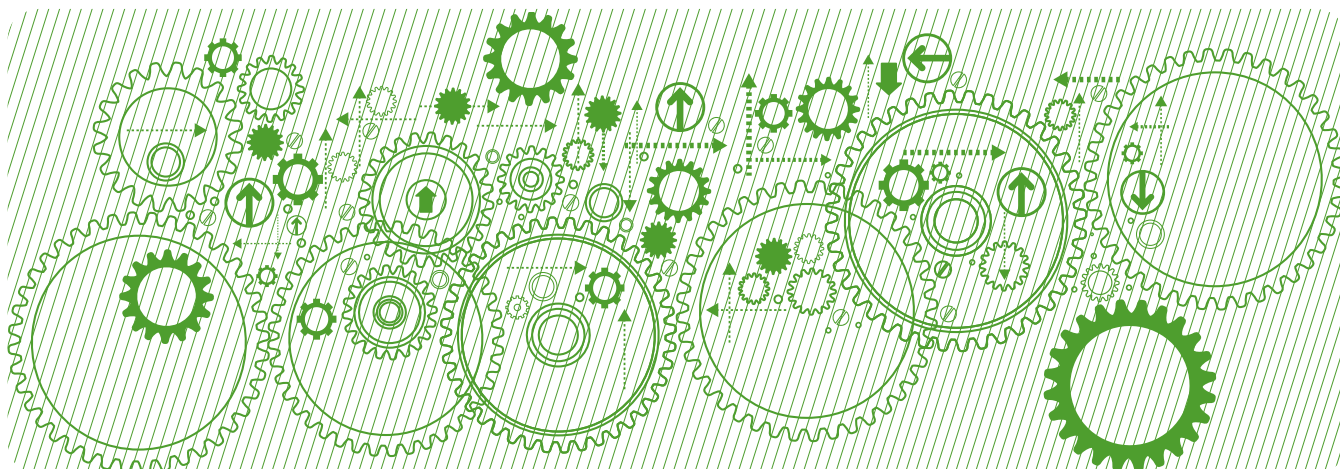
Rúa Fernandez Villaverde 4, 1ª oficina 3-4
36002 Pontevedra
Tel.: 986 896 526

Unión de Cooperativas de Traballo Asociado UGACOTA

Rúa do Hórreo, 104 baixo esquerda.
15701 Santiago de Compostela
Tel.: 981 575 578 / Fax: 981 575 578
Correo Electrónico: ugacota@ugacota.coop
Páxina web: www.ugacota.coop

Unión Galega de Cooperativas de Vivendas (UGACOVÍ)

Rúa Bautizados nº 1-1º dta.
15705 Santiago de Compostela
Tel.: 981 553 115
Correo Electrónico: ugacovi@hotmail.es





LISTAXE DE RECURSOS: ENTIDADES DE APOIO Á CREACIÓN DE EMPRESAS

Múltiples entidades e organismos colaboran con recursos humanos e técnicos na posta en marcha de proxectos empresariais e apoio a grupos promotores: administración autonómica, provincial e local, institutos de promoción, sindicatos, asociacións empresariais, fundacións, ong, etc. A continuación preséntanse distintos recursos relacionados con apoios á creación e posta en marcha desde un punto de vista técnico a empresas en xeral. Para proxectos empresariais cooperativos, ver tamén o apartado anterior.

ENTIDADES E ORGANISMOS

IGAPE (Instituto Galego de Promoción Económica)

É a entidade que xestiona en Galicia as distintas axudas e apoios á promoción económica e empresarial. Depende da Consellería de Economía e Industria da Xunta de Galicia. Conta con páxina na internet específica para apoio a emprendedores e delegacións nas principais cidades galegas. Presta servizos de tutoría e acompañamento a grupos promotores.

Edificio IGAPE

Complexo Administrativo San Lázaro s/n

15703 Santiago de Compostela / Tlf. 902 300 903 / 981 541 175 / 541 180

www.igape.es // www.emprenderengalicia.org

Oficina Territorial da Coruña

Rúa Vicente Ferrer, 2

15008 A Coruña

Tel.: 981 182 239 / Fax: 981 182 240

Correo Electrónico:

coruña@igape.es

Oficina Territorial de Lugo

Xunta de Galicia Edificio

Adtvo. Baixo

Ronda da Muralla, 70

27003 Lugo

Tel.: 982 294 032 / Fax: 982 294 801

Correo Electrónico: lugo@igape.es

Oficina Territorial de Pontevedra

Xunta de Galicia Edif. Adtvo. 5ª andar

Rúa Fernandez Ladreda, 43

36003 Pontevedra

Tel.: 986 805 305 / Fax: 986 805 308

Correo Electrónico:

pontevedra@igape.es

Oficina Territorial de Ferrol

Xunta de Galicia Edif. Adtvo. 4ª andar

Praza Camilo José Cela s/n

15403 Ferrol

Tel.: 981 337 101 / Fax: 981 337 106

Correo Electrónico: ferrol@igape.es

Oficina Territorial de Ourense

Rúa Xoan XXIII, 33

32003 Ourense

Tel.: 988 687 289 / Fax: 988 687 290

Correo Electrónico:

ourense@igape.es

Oficina Territorial de Vigo

Rúa Concepción Arenal, 8

36201 Vigo

Tel.: 986 817 366 / Fax: 986 817 361

Correo Electrónico: vigo@igape.es

BIC-GALICIA (Centro de empresas e innovación)

Entidade colaboradora do IGAPE na promoción de novas empresas. Realiza xornadas, seminarios e cursos para emprendedores/as e grupos promotores. Edita material de interese sobre iniciativas empresariais. Exemplo: guías de negocios con información e características básicas de distintas iniciativas empresariais.

Complexo Administrativo San Lázaro s/n

Edificio IGAPE 3º E

Aptdo. de Correos 2174

15703 Santiago de Compostela

Tel.: 981 546 823 / Fax: 981 546 832

Correo Electrónico: bicgalicia@bicgalicia.es

www.bicgalicia.org; <http://guias.bicgalicia.es>

REDE ESTENDIDA DO EMPREENDEDOR

É unha rede social onde compartir, informarse e colaborar na xeración, e consolidación de novos proxectos empresariais en Galicia. <http://www.emprenderengalicia.com/node/1>

AGADER

(Axencia Galega para o Desenvolvemento Rural)

Axencia que elabora estratexias, planifica actuacións, coordina e xestiona recursos destinados ó desenvolvemento do medio rural. É o xestor do programa Leader en Galicia. Realiza as tarefas de apoio e de seguimento e control dos programas executados polos Grupos de Desenvolvemento Rural (GDR) na rexión.

Lugar da Barcia 56, Laraño

15897 Santiago de Compostela

Tel.: 981 547 354 / Fax: 981 547 381

Correo Electrónico: infoagader@xunta.es

<http://agader.xunta.es>

CONSORCIO AS MARIÑAS

Entidade que agrupa os concellos de: Abegondo, Arteixo, Bergondo, Betanzos, Cambre, Carral, Culledro, Oleiros e Sada, conta con programas e servizos propios de apoio a emprendedores, concretamente o proxecto xerme céntrase neste tipo de servizos.

Lugar de Bos, Naves O Carballal nº 4

15640 Guísamo (Bergondo) A Coruña

Tel.: 981 784 704 / Fax: 981 784 721

Correo Electrónico: xerme@consorcioam.org

www.consorcioam.org

INORDE (Instituto Orensano para el Desarrollo)

O instituto ourensano de desenvolvemento é a nivel da provincia de Ourense a entidade de promoción e apoio ó autoemprego, con información e recursos de interese en distintas áreas.

R/ Progreso nº 28

CP.: 32003 - Ourense

Tel.: 988 391 085 / Fax: 988 391 962

Correo Electrónico: inorde@inorde.es

www.inorde.com

SAE - Mancomunidade da área Intermunicipal de Vigo

Hispanidade, 17

36203 Vigo

Tel.: 986 423 366 / Fax: 986 471 444

Correo Electrónico: sae@maiv.org

<http://www.maiv.org>

SAE-Vigo (Servizo de apoio a emprendedores do Concello de Vigo)

Vai dirixido a persoas emprendedoras que queiran constituír a súa empresa na área do Concello de Vigo, que estea nos primeiros pasos do comezo da súa actividade ou empresas constituídas que precisen unha reorientación.

Rúa Canovas del Castillo, 2 andar 2ª

Tel.: 986 443 749 // Correo Electrónico: sae@vigo.org

<https://sede.vigo.org/expedientes/tramites/tramite.jsp?idtramite=105&lang=es>

Horario de atención; de luns a venres de 9:00 a 14:00



As cámaras de comercio contan con servizos de apoio a emprendedores e en ocasións con viveiros de empresas: instalacións para o aloxamento de novos proxectos en condicións especiais.

<http://camaras.org>

Cámara Oficial de Comercio e Industria de A Coruña

Alameda 30-32, 1º 15003 A Coruña

Tel.: 981 216 072 / Fax: 981 225 208

Correo Electrónico: ccincoruna@camaras.org

www.camaracoruna.com

Delegación de Carballo

Avda. Ambulatorio - Edificio protección

Civil 15100 Carballo (A Coruña)

Delegación de Ortigueira

Rúa/ Príncipe, 27. 15330 - Ortigueira (A Coruña)

Tel./Fax: +34 981 400 197

Correo Electrónico: ortigueira@camaraferrol.org

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Ferrol

A Malata, s/n. 15591 Ferrol (A Coruña)

Tel.: 981 333 165 / Fax: 981 333 096

Correo Electrónico: info@camaraferrol.org

www.camaraferrol.org

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Lugo

Ramón Ferreiro, 18 - Lugo

Tel.: 982 284 300 / Fax: 982 244 301

Correo Electrónico: camara@camaralugo.com

www.camaralugo.com

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Pontevedra

Contan con servizos de apoio a emprendedores
Jardines de Vincenti, 4 - 2º (Edificio Las Palmeras)
36001 Pontevedra

Tel.: 986 866 303 / Fax: 986 862 643

Correo Electrónico: ccinpontevedra@camaras.org

www.camaranet.com/pontevedra

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Ourense

Avda. Habana, 30 - 32003 Ourense

Tel.: 988 233 116 (Xeral) / 988 255 280 (Formación)

Fax: 988 233 088

Correo Electrónico: camara@camaraourense.com

www.camaraourense.com/

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Santiago de Compostela

San Pedro de Mezonzo 44, baixo

15701 Santiago de Compostela

Tel.: 981 596 800 / Fax: 981 590 322

Correo Electrónico:

informacion@camaracompostela.com

www.camaracompostela.com

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Vigo

República Argentina 18 A, 36201 Vigo

Tel.: 986 432 533

Correo Electrónico: camaravigo@camaravigo.com

www.camaravigo.com



Outros axentes económicos e sociais contan con servizos de apoio a emprendedores e fomento do autoemprego, tal é o caso de organizacións empresariais e sindicais:

ORGANIZACIÓNS EMPRESARIAIS

Confederación de empresarios de Galicia

Rúa do Vilar, 54 E 15705
Santiago de Compostela
(A Coruña)
Tel.: +34 981 555 888 /
Fax: +34 981 555 882
Correo Electrónico:
administración@ceg.es
www.ceg.es

Confederación de empresarios de Lugo

Sede Central
Pza. Santo Domingo, 6-8-2º
27001 Lugo
Tel.: 982 231 150 / Fax: 982 246 211
Correo Electrónico:
celugo@celugo.es
www.celugo.es

Confederación de empresarios de Pontevedra

Avda. García Barbón,
104 - 1ª Andar
36201 Vigo (Pontevedra)
Tel.: 986 439 611 / Fax: 986 434 822
Correo Electrónico: cep@cep.es
www.cep.es

Confederación de empresarios de A Coruña

Praza de Luis Seoane, Torre 1,
Entreplanta. 15008 A Coruña
Tel.: 981 133 702 / Fax: 981 132 598
Correo Electrónico: cec@cec.es
www.cec.es

Confederación de empresarios de Ourense

Praza das Damas 1,
32005 Ourense
Tel.: 988 391 110 / Fax: 988 391 957
Correo Electrónico: ceo@ceo.es
www.ceo.es

ORGANIZACIÓNS SINDICAIS

Comisións Obreiras

Miguel Ferro Caaveiro, 8.
Santiago de Compostela
Tel.: 981 551 800 / Fax: 981 562 846
Correo Electrónico:
ucstgo@galicia.ccoo.es
www.galicia.ccoo.es

Sindicato Labrego - Comisións Labregas

Rúa Ofelia Nieto, 13-23,
15705 Santiago de
Compostela (Sede Central)
Tel.: 981 554 147 / Fax: 981 572 570
Correo Electrónico:
prensa@sindicatogalego.com
<http://www.sindicatolabrego.com>

Unión Xeral de Traballadores (UXT-Galicia)

Miguel Ferro Caaveiro, 12.
Santiago de Compostela
Tel.: 981 577 171
Fax: 981 599 438 / 593 632
Correo Electrónico:
ugt@galicia.ugt.org
www.ugtgalicia.org/

Confederación Intersindical Galega (CIG)

Miguel Ferro Caaveiro, 10.
Santiago de Compostela
Tel.: 981 583 457 / Fax: 981 571 082
Correo Electrónico:
cig@galizacig.com
www.galizacig.com

Unións Agrarias

15706 Santiago de
Compostela (Sede Central)
Doutor Maceira, 13- Baixo
Tel.: 981 530 500 / Fax: 981 531 724
Correo Electrónico:
unionsagrariasupagalicia@upa.es
www.unionsagrarias.org

Xóvenes Agricultores- Asaja Galicia

15703 Santiago de
Compostela (Sede Central)
Avda. de Lugo, 217-Baixo
Tel.: 981 552 470 / Fax: 981 554 323
Correo Electrónico:
xxaa@xovenagricultor.org
<http://asajanet.com>



Tamén as universidades contan con áreas específicas de apoio e orientación para grupos promotores:

UNIVERSIDADE DA CORUÑA: ÁREA DE ORIENTACIÓN LABORAL E AUTOEMPREGO

Fundación Universidade da Coruña. Paseo de Ronda 47, 2ª andar Campus de Riazor (Antigua Escuela de Magisterio) 15011 A Coruña
Tel.: 981 167 000 (Ext. 1078)
Fax 981 067 040
Correo Electrónico: igarcia@udc.es
<http://www.fundacion.udc.es>

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA: ÁREA DE ORIENTACIÓN LABORAL E AUTOEMPREGO

Casa Jimena e Elisa Fernandez de la Vega
Rúa/Casas Reais, Nº 8. 15782
Santiago de Compostela
Tel.: 981 563 100 (Ext 12851)
Correo Electrónico: saeauto@usc.es
<http://www.usc.es/gl/servizos/sae/autoemprego/index.html>
www.uniemprende.com
www.emprendia.es

UNIV. SANTIAGO DE COMPOSTELA: ÁREA DE ORIENT. LABORAL E AUTOEMPREGO (CAMPUS LUGO)

Edificio CAPTUS Primeiro andar.
Campus Universitario. 27002 Lugo
Tel.: 982 285 900 (Ext.22860)
Correo Electrónico: saeauto@lugo.usc.es
<http://www.usc.es/gl/servizos/sae/autoemprego/index.html>
www.uniemprende.com

UNIVERSIDADE DE VIGO: ÁREA DE ORIENTACIÓN LABORAL E AUTOEMPREGO

Campus universitario
Lagoas - Marcosende, s/n. 36201 Vigo
Tel.: 986 814 098
Correo Electrónico: ofie@uvigo.es
www.uvigo.es

Outras entidades: asociacións e fundacións que contan con recursos específicos para o asesoramento e acompañamento a grupos promotores.

Asociación de jóvenes empresarios de Galicia, AJE Vigo

Rúa/ Manuel Nuñez, 4 5ª andar - 36203 Vigo
Tel.: 986 226 053
Fax: 986 112 863
Correo Electrónico: info@aje-vigo.es
<http://www.ajegalicia.es/spa/default.php>

Fundación CEL

Conta con viveiro de empresas
Recinto Ferial El Palomar, s/n
27004 Lugo
Tel.: 982 284 150
Fax: 982 284 922
Correo Electrónico: fccl@infonegocio.com
Correo Electrónico: fccl@fundacioncel.org
Correo Electrónico: fundacioncel@fundacioncel.org
www.fundacioncel.org

Fundación Paideia

Sede A Coruña
Praza de María Pita, 17
15001 A Coruña
Tel.: 981 223 927
Fax: 981 224 659
Correo Electrónico: paideia@paideia.es
www.paideia.es

Seniors españoles para la cooperación (SECOT)

Rúa/ República Argentina, 18-A 2ª andar
36201 Vigo
Tel.: 986 447 535
Fax: 986 435 659
Correo Electrónico: vgodel@secot.org
www.secot.org

