

Protocol d'actuació per a  
l'acompanyament en un procés  
de recuperació d'empreses per  
part de persones treballadores





**Reconeixement – No comercial – Compartir Igual (by-nc-sa):**

No es permet un ús comercial de l'obra original ni de les possibles obres derivades, la distribució de les quals s'ha de fer amb una llicència igual a la que regula l'obra original.

**Edita:** Generalitat de Catalunya

**Autoria:** Col·lectiu Ronda, SCCL

Jesús Carrión, Rafel Barbé, Sabrina Ejarque, Ernest García,

José Antonio González Espada i Esther Perelló

En col·laboració amb els ateneus Coopcamp i Ponent Coopera

**Data d'elaboració:** desembre de 2018

Aquest material ha estat promogut per la Direcció General d'Economia Social, el Tercer Sector i les Cooperatives del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya



Generalitat de Catalunya  
Departament de Treball, Afers Socials  
i Famílies

**Direcció General d'Economia Social,  
el Tercer Sector i les Cooperatives**

# Índex

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓ</b>	<b>5</b>
1.1	Sobre aquest informe	6
1.2	El full de ruta	7
1.3	Política pública	10
1.3.1	Xarxa d'ateneus cooperatius	10
<b>2</b>	<b>LA DETECCIÓ</b>	<b>13</b>
2.1	Mecanismes de detecció precoç	14
2.2	Casuístiques per intervenir en la continuïtat empresarial	14
2.2.1	Empresa en dificultats	14
2.2.2	Empresa en crisi: el concurs de creditors	17
2.2.3	Continuïtat empresarial per jubilació, incapacitat o defunció	20
2.2.4	Continuïtat empresarial per compra de l'empresa	21
<b>3</b>	<b>EMPODERAMENT</b>	<b>23</b>
3.1	Introducció	24
3.2	El Comitè i l'Assemblea	25
3.3	El Grup Motor i l'equip extern: acompanyament estratègic i formatiu	26
<b>4</b>	<b>ESTAT DE L'EMPRESA</b>	<b>29</b>
4.1	Pla de viabilitat	30
4.1.1	Introducció a l'empresa	30
4.1.2	El Compte d'explotació i el balanç de situació	32
4.1.2.1	L'equip humà	32
4.1.2.2	El procés de producció o l'organització del servei	33
4.1.2.3	Compres	35
4.1.2.4	Comercial	35
4.1.2.5	Situació financera	36
4.2	Pla de finançament	38
4.2.1	El pla de tresoreria	38
4.2.2	Fonts de finançament	39
4.2.3	Fonts de finançament pròpies: el capital	40
4.2.4	Préstec participatiu, deute subordinat, títols participatius i obligacions	41
4.2.5	Capitalització de la prestació d'atur	43

4.2.6	Subvencions per a la incorporació de persones sòcies treballadores i capitalització de les cooperatives i .....	45
4.2.7	Ajuts per a la incorporació de persones treballadores a entitats de l'economia social i cooperativa .....	45
4.2.8	Fonts de finançament clàssiques .....	46
4.2.9	Avals .....	47
4.2.10	La xarxa Financoop .....	48
<b>4.3</b>	<b>La valoració de l'empresa .....</b>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>L'OFERTA.....</b>	<b>51</b>
5.1	Elements.....	52
5.2	Aprovació de l'Assemblea i presentació .....	53
<b>6</b>	<b>La continuïtat i el projecte cooperatiu .....</b>	<b>54</b>
6.1	Transició i continuïtat de l'activitat.....	55
6.2	La variable temps .....	56
<b>6.3</b>	<b>Els Estatuts, el Reglament de Règim Intern i l'Assemblea Constituent</b>	<b>58</b>
6.3.1	Els Estatuts .....	58
6.3.2	El Reglament de Règim Intern .....	59
6.3.3	L'Assemblea Constituent.....	60
<b>6.4</b>	<b>Intercooperació.....</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>Mapa de recursos .....</b>	<b>63</b>

# 1 INTRODUCCIÓ

## 1.1 Sobre aquest informe

La Direcció General d'Economia Social, el Tercer Sector i les Cooperatives està fent una aposta clara per la promoció de la sobirania econòmica territorial des dels Ateneus Cooperatius. Un dels eixos principals d'aquests ateneus és la detecció precoç de potencials projectes de continuïtat empresarial, ja sigui per crisi de l'empresa o per jubilació de la propietat.

Les cooperatives han demostrat ser una forma empresarial amb una elevada capacitat de resiliència en temps de crisi, independentment del seu sector d'activitat. La cooperativa és una bona eina per crear col·lectivament una economia que situï les persones al centre. Per això, el seu objectiu principal és satisfer necessitats reals de la societat i el territori i alhora que la seva activitat es desenvolupi generant llocs de treball dignes i el respecte del medi ambient. Les empreses organitzades en la forma de cooperatives posen en pràctica valors com el respecte mutu, la solidaritat, la responsabilitat, el treball col·lectiu, l'autonomia i l'autogestió.

Una cooperativa de treball associat és una empresa basada en les persones, que persegueix la generació de treball i la creació de riquesa, per a les persones que hi treballen i per a l'entorn en el que actuen. Alguns dels seus valors de base passen per la democràcia, l'equitat, el respecte vers l'entorn o la presa de decisions en funció de la participació en l'activitat cooperativitzada i no en funció del capital.<sup>1</sup>

La continuïtat dels negocis mitjançant la fórmula cooperativa és, per tant, una molt bona alternativa, no només per als treballadors i treballadores, sinó també per a les persones empresàries i per al conjunt de la societat, ja que permet el manteniment dels llocs de treball i garanteix la continuïtat de l'activitat econòmica i del teixit productiu, comercial i veïnal.

Aquest informe es basa en l'experiència d'acompanyament a les persones treballadores de l'empresa Galletas Virginias, que va iniciar un concurs de creditors. La detecció d'aquest cas la va fer l'Ateneu Ponent Coopera qui, a partir de veure la notícia als mitjans de comunicació, va contactar amb les persones de la planta de Lleida del Comitè d'Empresa. Atès que la planta principal estava ubicada a Reus, Ponent Coopera va contactar amb CoopCamp i des de tots dos ateneus es va crear un equip amb la participació de Coop57 i el Col·lectiu Ronda.

L'equip d'intervenció creat va contactar amb les persones treballadores del Comitè d'Empresa d'ambdues plantes i va fer l'acompanyament per tal de valorar si era

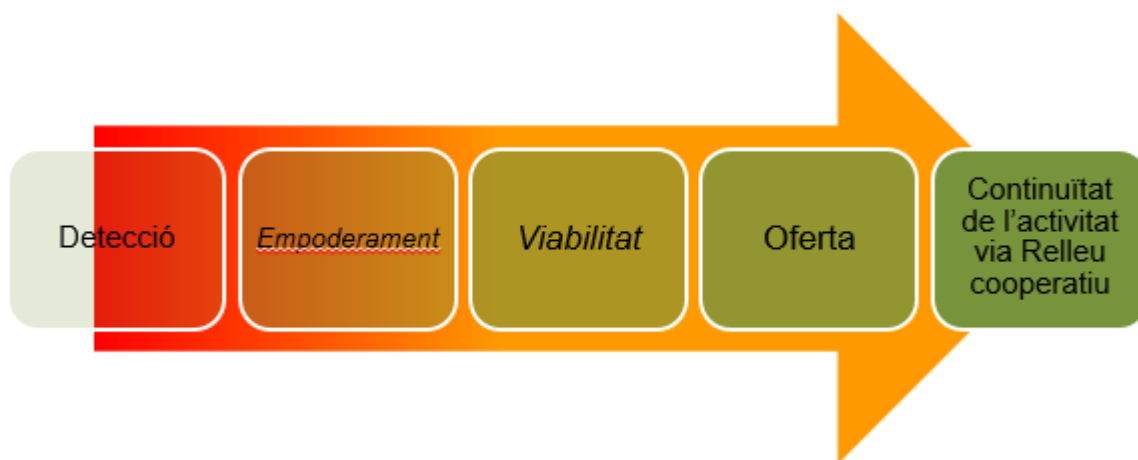
---

<sup>1</sup> Part del text d'aquesta introducció ha estat extret del document "Relleu Cooperatiu" publicat per l'Ateneu Cooperatiu de Barcelona, COÒPOLIS.  
[https://bcn.coop/wp-content/uploads/2018/05/RELLEU-2018\\_w.pdf](https://bcn.coop/wp-content/uploads/2018/05/RELLEU-2018_w.pdf) pàgina visitada el 7 de desembre de 2018.

possible la presentació d'una oferta de compra de les unitats productives per part de les persones treballadores a partir de la creació d'una cooperativa.

L'objectiu general d'aquest informe és, a partir de l'experiència de Galletas Virginas, la generació d'un protocol d'acompanyament a les persones treballadores per a la recuperació/reconversió d'empreses en cooperatives, fent abstracció a partir del treball d'assessorament fet.

## 1.2 El full de ruta



Tal i com mostra la il·lustració, a continuació intentarem relacionar les diferents fases per les que hauria de passar tot projecte de relleu cooperatiu:

1. **La detecció:** sembla evident que sense detecció no pot haver-hi projecte de relleu cooperatiu al qual donar suport. Com veurem en el següent apartat, haurem de posar èmfasi en uns o altres actors als quals sensibilitzar per poder detectar empreses que siguin susceptibles de convertir-se en un projecte de continuïtat cooperativa. Quan es detecta que una empresa està en crisi o es donen certes circumstàncies que puguin optar per la creació d'una cooperativa per donar continuïtat empresarial a tot o una part del negoci és important que és donin dues condicions que són necessàries: l'*empoderament* de l'equip humà i el pla de viabilitat.
2. **L'*empoderament* de l'equip humà**
  - a. En un primer moment s'ha de comptar amb un Grup Motor format per persones treballadores de diverses àrees amb prou pes específic i lideratge dins de l'empresa que serveixi de palanca per anar escampant la idea i animar a la resta a formar part del projecte.

- b. Serà fonamental comptar amb el màxim de persones de la plantilla, ja que del que es tracta és de donar continuïtat a l'activitat que s'estava desenvolupant fins aquell moment. Per tant, en una primera fase és important identificar quantes persones estaran disposades a formar part del projecte.
  - c. És imprescindible també comptar amb un equip humà amb suficient riquesa de perfils tècnics. Suficients vol dir que dins l'organigrama funcional de la cooperativa cal que hi hagi persones amb capacitat tècnica i experiència per formar part del Grup Motor que haurà de dissenyar el pla de viabilitat de la cooperativa i endegar el projecte cooperatiu. En qualsevol cas, no cal que aquestes persones formin part de la direcció actual de l'empresa. Aquest Grup Motor estarà acompanyat en assessorament tècnic per l'equip extern que aportin els Ateneus.
  - d. S'hauran de tenir en compte les circumstàncies personals de tota la plantilla per veure quines persones estan disposades a formar part del nou projecte. En aquest sentit, podem trobar-nos amb persones que no comparteixin els valors a assumir. També hi haurà persones que per la seva situació personal no podran permetre's fer front als riscos derivats. Alhora, condicionants com la formació i experiència, l'edat o el gènere poden ser també determinants en funció del sector en el que estiguem.
  - e. Les circumstàncies en les que sorgeix l'oportunitat de proposar l'estudi de creació de la cooperativa faran que ens puguem trobar que el personal més especialitzat hagi ja marxat o tingui més facilitat per canviar de feina i no tingui interès a continuar.
  - f. S'han d'identificar quines són les barreres que tenen les persones que oposen resistència o simplement no volen formar part d'aquest tipus de projecte. En aquest sentit és molt important respondre a qüestions com:
    - i. Què he d'aportar a la cooperativa (capitalització de l'atur, Fogasa, ...).
    - ii. Què passa si he capitalitzat l'atur i l'empresa tanca als sis mesos.
    - iii. Si demanem préstecs, quina responsabilitat tinc sobre els mateixos.
    - iv. Qui prendrà les decisions a partir d'ara.
    - v. Quin sou cobraré.
3. **El pla de viabilitat:** és necessari desenvolupar un pla de viabilitat que ens ha de mostrar si tenim possibilitats reals o no de tirar endavant la cooperativa i amb quin nivell de necessitat de recursos econòmics cal fer-ho. Aquest pla no es pot desenvolupar en temps i forma amb un equip extern únicament, sinó que ha de ser acompanyat pel Grup Motor que ha d'estar preferiblement conformat per persones de totes les àrees de la companyia.



**El pla de finançament:** en cas que no puguem comptar amb un equip humà suficient o, fent el disseny del pla de viabilitat, veiem que l'activitat econòmica no és viable, haurem de desestimar per responsabilitat el procés de continuïtat empresarial. Ara bé, si les dues condicions anteriors es donen, hem de desenvolupar una nova fase dins el mateix pla de viabilitat, que és el pla de finançament. El pla de finançament consisteix en definir de quines fonts obtindrem els recursos econòmics inicials que necessitem per poder fer front a: l'oferta de compra (en els casos que així sigui necessari), les necessitats de tresoreria en el curt i mig termini, així com les inversions necessàries (equipaments, instal·lacions,...) per garantir la continuïtat de l'activitat des de la nova societat cooperativa. En aquesta part del pla haurem de relacionar amb quines fonts de finançament comptem:

- i. Aportacions de les persones sòcies de treball: capitalització de l'atur, Fogasa, préstecs,...
  - ii. Finançaments aliens:
    1. Aportacions avals o préstecs per part de la banca ètica cooperativa.
    2. Accés a crèdit via l'Institut Català de Finances.
    3. Finançament de la banca tradicional.
    4. Subvencions de capital i subvencions per a nous projectes cooperatius.
4. **L'oferta:** un cop haguem desenvolupat amb el Grup Motor i l'equip extern el pla de viabilitat, estarem en disposició de fer l'oferta a la propietat o la persona Administradora Concursal en funció del tipus de procés de relleu cooperatiu en el qual estiguem. Amb l'oferta es fixa l'import i les condicions que fa la futura cooperativa a la propietat per tal d'optar a la seva adquisició per continuar desenvolupant tota o part de l'activitat econòmica amb la forma jurídica de cooperativa.
5. **Inici de l'activitat:** si l'oferta és acceptada per la propietat, tal com marquin les condicions de la mateixa, s'iniciarà una fase transitòria que ha de dur al canvi de propietat, fent que l'empresa passi de ser gestionada per l'empresariat a ser gestionada per les persones treballadores constituïdes en cooperativa. Durant la fase de transició, que haurà de fer-se en el mínim temps possible, les persones treballadores hauran de constituir-se en cooperativa i obtenir els fons necessaris pels seus mitjans i mitjans de finançament externs per poder materialitzar l'oferta i tenir recursos suficients per iniciar l'activitat i afrontar les inversions que siguin necessàries. En molts casos, no es podrà aturar ni un dia la producció, ni la atenció a persones clients o proveïdores, etc.

## 1.3 Política pública

Aquest informe s'escriu sota el supòsit que hi ha una política pública decidida a donar suport als projectes de continuïtat empresarial mitjançant el relleu cooperatiu, que és qui ha de dotar els recursos humans i tècnics per tal de poder crear equips d'intervenció ràpida multidisciplinaris que assessorin i acompanyin a les persones treballadores dels potencials processos de continuïtat empresarial. El perfil de les persones que han de formar part d'aquests equips d'intervenció variarà en funció del tipus d'empresa, de la dimensió i de la urgència amb la que s'hagi d'operar i, per sobre de tot, de l'equip humà amb el que compti el Grup Motor de la futura cooperativa.

En aquests moments, la Generalitat de Catalunya, des de la Direcció General d'Economia Social, el Tercer Sector i les Cooperatives, està donant suport a la detecció i l'acompanyament d'aquests processos des dels Ateneus Cooperatius que hi ha implantats arreu del territori.

A partir de l'experiència del cas pràctic de Galletas Virginias creiem que és necessari que l'equip d'intervenció es doti dels següents perfils que treballaran amb el Grup Motor de persones treballadores de la futura cooperativa:

1. **Formatiu cooperatiu:** personal dels Ateneus per fer càpsules formatives sobre el què implica organitzar-se per treballar com a cooperativa, a més de ser les persones que poden gestionar de forma molt propera les relacions del dia a dia mentre duri el procés de relleu cooperatiu.
2. **Econòmic financer:** ha de donar suport en la creació del pla de viabilitat i el pla de finançament.
3. **Tècnic laboral:** aquest perfil és el d'una persona amb el perfil de Relacions Laborals. Dona suport en tot allò que tingui a veure amb costos laborals (salaris pendents, indemnitzacions, capitalitzacions de l'atur, etc.).
4. **Advocat laboralista especialitzat en dret concursal:** en el cas de trobar-nos davant d'una empresa en concurs de creditors, aquesta figura és indispensable per donar suport en la relació amb l'Administrador Concursal i el jutge.
5. **Assessor especialitzat en cooperatives amb formació jurídica** per acompanyar en la definició de la millor forma jurídica dins el món cooperatiu i el desenvolupament d'estatuts i reglament de règim intern.
6. **Cas d'èxit:** persona que expliqui experiència d'èxit en primera persona amb les dificultats però alhora mostrant que és possible.

### 1.3.1 Xarxa d'ateneus cooperatius<sup>2</sup>

Els ateneus cooperatius de Catalunya són espais de trobada i serveis de referència al territori per fomentar l'economia social i cooperativa, en el marc del Programa

---

<sup>2</sup> [http://aracoop.coop/wp-content/uploads/Carta\\_de\\_serveis\\_Ateneus\\_cooperatius\\_2018.pdf](http://aracoop.coop/wp-content/uploads/Carta_de_serveis_Ateneus_cooperatius_2018.pdf) pàgina visitada el 5 de desembre de 2018

d'Economia Social promogut pel Departament d Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya.

Els ateneus cooperatius existents són 14 i estan formats per més de 130 organitzacions públiques i privades amb gran experiència que, de manera coordinada, actuen per fomentar i enfortir l'economia social i cooperativa. Estan distribuïts arreu del territori:

#### Ateneu Cooperatiu de l'Alt Pirineu i Aran

Consell Comarcal del Pallars Jussà  
c. Soldevila, 18. 25620 Tremp  
Telèfon 973 65 01 87  
Dolors Engo, [dengo@pallarsjussa.cat](mailto:dengo@pallarsjussa.cat)  
[www.acapa.cat](http://www.acapa.cat)

#### Ateneu Cooperatiu del Barcelonès Nord

GRAMEIMPULS Centre d'empreses Can Peixauet  
Av. Generalitat, 99-101, 08923 Santa Coloma de Gramenet  
IMPO Institut Municipal de Promoció de l'Ocupació  
c. Nova Cançó, 08915 Badalona  
Telèfon 933 42 83 80  
Daniel Cembrero [Daniel.cembrero@surt.org](mailto:Daniel.cembrero@surt.org)  
[www.ateneubnord.cat](http://www.ateneubnord.cat)  
@AteneuBNord

#### Ateneu Cooperatiu del Baix Llobregat

Consell Comarcal del Baix Llobregat  
CN-340, Parc Torreblanca, s/n  
08980 Sant Feliu de Llobregat  
Telèfon 936 85 24 00 ext. 571  
Andrés Andrés Jara  
[ateneucooperatiu@elbaixllobregat.cat](mailto:ateneucooperatiu@elbaixllobregat.cat)  
[www.ateneucoopbll.cat](http://www.ateneucoopbll.cat)  
@AteneuCoopBLI

#### Ateneu Cooperatiu del Cam de Tarragona

L'Economat, SCCL  
c. Abat Llord, 22 baixos, 43800 Valls  
Telèfon 681 623 454  
Gerard Nogués [info@coopcamp.cat](mailto:info@coopcamp.cat)  
[www.coopcamp.cat](http://www.coopcamp.cat)  
@ateneucoopcamp

#### Ateneu Cooperatiu de la Catalunya Central

Palau Firal - Polígon Industrial Els Dolors  
c. Castelladral, 5-7, 08670 Manresa  
Telèfon 935 24 16 24  
Montserrat Vilarmau [montserrat.ateneucc@gedi.org](mailto:montserrat.ateneucc@gedi.org)  
[www.coopcatcentral.cat](http://www.coopcatcentral.cat)  
@CoopCatCentral

#### Ateneu Cooperatiu Coòpolis – Barcelona

Can Batlló  
c. Constitució, 19 bloc 8, nau 54 08014 Barcelona  
Telèfon 934 32 00 63  
Anna Lite, [coopolis@bcn.coop](mailto:coopolis@bcn.coop)  
[www.bcn.coop](http://www.bcn.coop)  
@coopolis\_bcn

#### Ateneu Cooperatiu Coopsetània, Alt Penedès-Garraf

Actua SCCL  
c. Sant Raimon de Penyafort, 8  
08720 Vilafranca del Penedès  
Telèfon 687 611 356  
Xio Gutiérrez [info@coopsetania.coop](mailto:info@coopsetania.coop)  
[www.coopsetania.coop](http://www.coopsetania.coop)  
@coopsetania

#### Ateneu cooperatiu del Maresme

Edifici de Café de Mar  
c. Santa Rita, 1 08302 Mataró  
Telèfon 665 983 054  
Berta Mundó [coordinació@ateneucoopmaresme.cat](mailto:coordinació@ateneucoopmaresme.cat)  
[www.ateneucoopmaresme.cat](http://www.ateneucoopmaresme.cat)  
@CoopMaresme

#### Ateneu Cooperatiu La Col·lectiva – L'Hospitalet

Carrer del Prat 11, baixos Bellvitge  
Telèfons: 605 329 746 / 687 878 871  
Laia Ramos [laia@lafundicio.net](mailto:laia@lafundicio.net), Alba Benavent  
[alba@lafundicio.net](mailto:alba@lafundicio.net)  
[www.ateneulh.coop](http://www.ateneulh.coop)  
@la\_Collectiva

#### Ateneu Cooperatiu de Ponent Coopera

Cal Trepal  
Av. Josep Trepal, s/n 25300 Tàrrrega  
Telèfon 664 265 664  
Josep Manel Busqueta [info@ponentcoopera.cat](mailto:info@ponentcoopera.cat)  
[www.ponentcoopera.cat](http://www.ponentcoopera.cat)  
@ponentcoopera

#### Ateneu Cooperatiu de les Terres de l'Ebre

c. Barcelona, 73 local 43870 Amposta  
Telèfon 679 427 800  
Marc Poy [tecnic@ateneucoopte.org](mailto:tecnic@ateneucoopte.org)  
[www.ateneucoopte.org](http://www.ateneucoopte.org)  
@ateneucoopte

#### Ateneu Cooperatiu de Terres Gironines

Av. França, 221 17840 Sarrià de Ter (Girona)  
Telèfon 972 405 455  
Marible Flores [mflores@gentis.org](mailto:mflores@gentis.org)  
Maite Esteve [ateneu@ateneucoopgi.org](mailto:ateneu@ateneucoopgi.org)  
[www.ateneucoopgi.org](http://www.ateneucoopgi.org)  
@ateneucoopgi

#### Ateneu Cooperatiu del Vallès Occidental

Promoció Econòmica de Sabadell SL  
Ctra. De Barcelona, 208 bis 08205 Sabadell  
Telèfon 937 45 31 61  
Elisa Segués [esegues@ajsabadell.cat](mailto:esegues@ajsabadell.cat)  
[www.ateneucooperatiuvalles.org](http://www.ateneucooperatiuvalles.org)  
@AteneuCoopVOcc

#### Ateneu Cooperatiu del Vallès Oriental

Can Muntanyola  
Camí del Mig, 22 08401 Granollers  
Telèfon: 687 02 78 66  
Montse Lamata [montse@ateneucoopvor.org](mailto:montse@ateneucoopvor.org)  
[www.ateneucoopvor.org](http://www.ateneucoopvor.org)  
@ateneucoopvor

## **2 LA DETECCIÓ**

## **2.1 Mecanismes de detecció precoç**

La detecció precoç de qualsevol procés de continuïtat empresarial és crítica en els casos de deteriorament de l'activitat econòmica, ja que contra més es trigui, més empitjorarà la situació econòmica i financera de l'empresa i menys possibilitats de redreçar el seu rumb es tindran. Per tal de determinar com hem d'actuar en la detecció precoç, en un primer moment hem de tenir clar en quins supòsits podem actuar per mirar d'intervenir. En aquest estudi treballarem sobre quatre supòsits: les situacions de dificultat; la crisi; la jubilació, incapacitat o defunció de la persona propietària i la compra de l'empresa.

En tots els casos, ens centrarem en determinar quins són els actors sobre els que hauríem d'incidir més enllà de les persones treballadores de les empreses susceptibles de fer el relleu cooperatiu.

## **2.2 Casuístiques per intervenir en la continuïtat empresarial**

La recuperació d'empreses properes al tancament pot estar ocasionada per una situació de crisi del negoci, derivada de la conjuntura econòmica que travessa una empresa, ja sigui per la mala gestió de la propietat o bé per factors externs, de tipus econòmic, legislatiu o d'altres.

En aquests casos, resulta encara més important la realització d'un estudi de viabilitat per tal d'assegurar-se que l'opció de relleu en forma de cooperativa és una opció real i recomanable per a les persones que reprenen l'activitat.

### **2.2.1 Empresa en dificultats**

Diferenciem entre l'empresa en dificultats i l'empresa en crisi. En la primera situació ens trobem davant d'una empresa que està tenint problemes pel pagament de nòmines i/o ha desatès obligacions amb proveïdors o bancs, però encara no està en una situació que legalment l'obligui a instar el concurs de creditors, tot i que pot haver instat un acomiadament col·lectiu.

En aquesta fase podem parlar de detecció precoç ja que podrien donar-se les circumstàncies de ser davant d'un possible projecte de continuïtat de l'activitat de l'empresa tot i que aquesta estigui passant per un moment de dificultats.

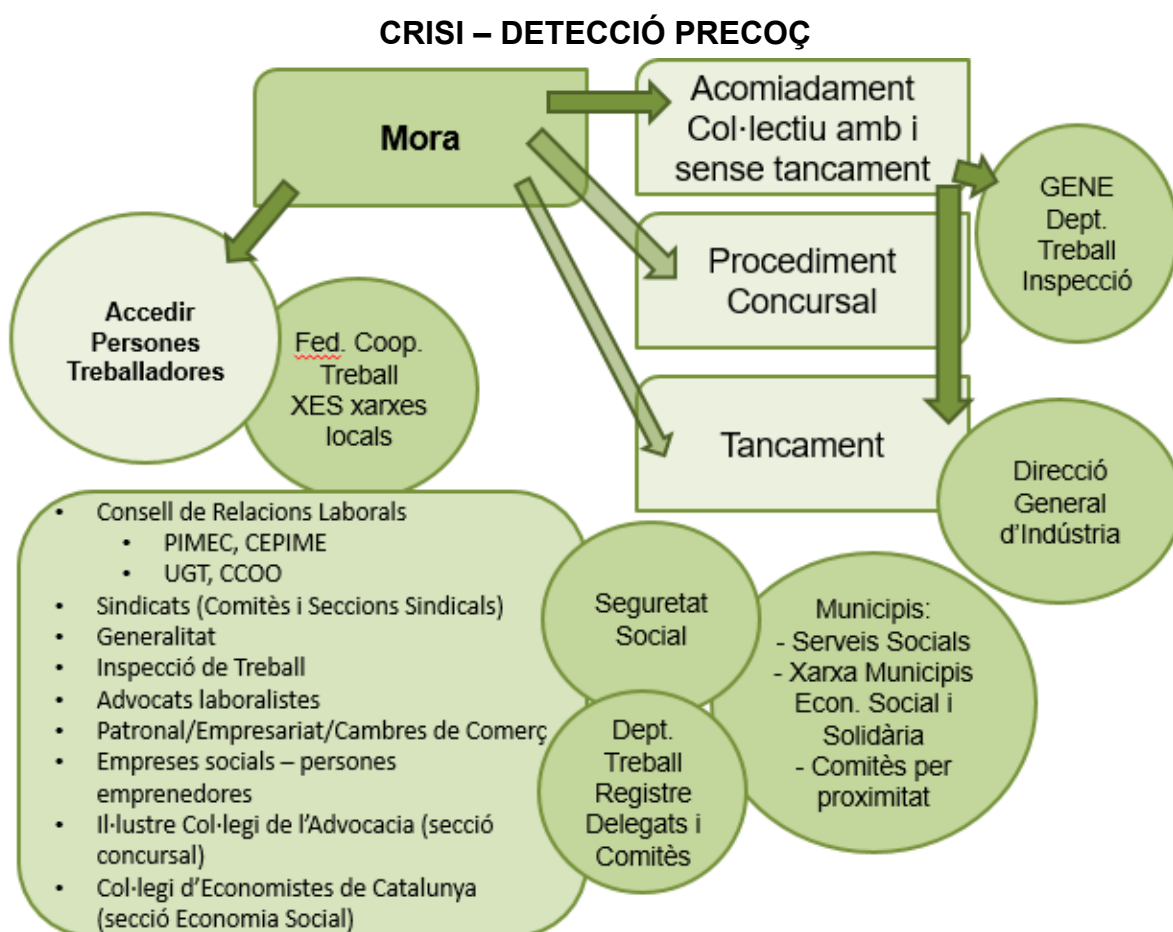
Ens trobem amb una gran varietat d'agents que poden facilitar la detecció d'aquestes situacions i poden donar avís tant a l'Ateneu Cooperatiu més proper al territori com a la mateixa Direcció General d'Economia Social, el Tercer Sector i les Cooperatives per

tal que pugui activar l'equip tècnic extern, que ha d'informar a les persones treballadores que tenen la possibilitat de proposar l'estudi de viabilitat de creació d'una cooperativa i donar continuïtat al projecte empresarial.

Com es pot comprovar en l'esquema inferior, hem mirat de *mapejar* tots aquells actors que entren en contacte amb l'empresa quan estem en situació de mora i/o acomiadament col·lectiu.

És evident que el primer actor a fer la detecció precoç de la situació és la plantilla de persones treballadores. En línia amb aquest actor tindrem també els sindicats –que poden tenir representació– i/o els advocats laboralistes que estiguin donant assessorament jurídic. En el mateix pla tenim també a la pròpia patronal o al mateix empresariat que es troba en aquesta situació.

Al cantó de les Administracions Públiques, trobem que hi ha dues Administracions que poden tenir informació de manera directa: el cos d'Inspectors de Treball de la Generalitat de Catalunya, si s'ha instat l'Expedient de Regulació de l'Ocupació; i la Seguretat Social, perquè detecti impagament de les quotes.



En lògica d'implantació al territori, els ajuntaments poden ser un actor determinant ja que tenen l'arrelament al territori i estan connectats a la seva realitat econòmica a través dels comitès d'empresa i les seccions sindicals. Dins d'aquest àmbit municipal, els Serveis Socials poden ser dels primers detectors, ja que les situacions de mora poden dur a famílies a demanar ajuts.

Sense deixar el municipi, hem de destacar la Xarxa de Municipis per l'Economia Social i Solidària<sup>3</sup> que avui està conformada per 37 municipis.

Un espai fonamental d'incidència pot ser el Consell de Relacions Laborals de Catalunya, format per agents socials i econòmics del país (patronal i sindicats), i el Govern de la Generalitat de Catalunya. Sense deixar la Generalitat de Catalunya, també s'hauria d'incloure a la Direcció General d'Indústria que està en contacte continu amb l'Administració Concursal.

Actors de rellevància cabdal per la seva influència són els col·legis professionals i les cambres de comerç. En aquesta línia, s'ha de contactar tant amb l'Il·lustre Col·legi de l'Advocacia com amb el Col·legi d'Economistes de Catalunya.

La Federació de Cooperatives de Treball, la Xarxa d'Economia Solidària o els propis Ateneus Cooperatius entre d'altres entitats i xarxes que tenen implantació al territori, poden ser actors que ajudin en la detecció precoç per la seva capillaritat i basta implantació territorial.

Ara bé, per tal que aquests actors puguin donar suport en la detecció és imprescindible posar-se en contacte amb ells de manera directa per informar-los sobre on cal adreçar les persones treballadores o a qui han d'informar per tal de fer possible endegar contactes amb la plantilla i les persones propietàries.

#### **Municipis adherits a la Xarxa de Municipis per l'Economia Social i Solidària:**

Ajuntament Arbúcies  
Ajuntament Argentona  
Ajuntament Artès  
Ajuntament Badalona  
Ajuntament Barcelona  
Ajuntament Cabriels  
Ajuntament de Callús  
Ajuntament Cardedeu  
Ajuntament Castellar Vallès  
Ajuntament Celrà  
Ajuntament Cerdanyola del Vallès  
Ajuntament Collbató  
Ajuntament Cornellà del Llobregat  
Ajuntament Girona  
Ajuntament Manlleu  
Ajuntament Manresa (col·laborador)  
Ajuntament Mataró  
Ajuntament Mieres  
Ajuntament Montornès del Vallès  
Ajuntament Navàs  
Ajuntament Palafrugell  
Ajuntament Palau-solità i Plegamans  
Ajuntament Prat de Llobregat  
Ajuntament Prats del Lluçanès  
Ajuntament Ripollet  
Ajuntament Sabadell  
Ajuntament Salt  
Ajuntament Sant Adrià de Besòs  
Ajuntament Sant Boi de Llobregat  
Ajuntament Santa Coloma de Gramenet  
Ajuntament Santa Margarida i els Monjos  
Ajuntament Santa Perpètua de Mogoda  
Ajuntament de Sobremunt  
Ajuntament Terrassa  
Ajuntament Ulldecona  
Ajuntament Vilafranca del Penedès  
Ajuntament Vilanova i la Geltrú  
Ajuntament Vilassar de Dalt

<https://xmess.cat/municipis-adherits/>

<sup>3</sup> <https://xmess.cat/>



## 2.2.2 Empresa en crisi: el concurs de creditors

Una empresa en crisi es pot definir de diferents maneres, fins i tot des de diferents perspectives des del punt de vista jurídic i econòmic. Però si el que fem és centrar-nos en l'objectiu de l'estudi, hem de buscar aquella definició que ens ajudi a entendre els processos en els quals les persones treballadores tenen opcions d'organitzar-se i prendre partit en el procés.

**La definició d'empresa en crisi segons les Directrius sobre ajudes estatals de salvament i de reestructuració d'empreses no financeres en crisi de la Unió Europea<sup>4</sup> és:**

**Apartat 2.2.20:** *Als efectes de les presents Directrius, una empresa es considerarà en crisi, si no hi ha una intervenció de l'Estat, la seva desaparició econòmica fos gairebé segura a curt o mig termini. Per tant, es considera que una empresa està en crisi si concorre almenys una de les següents circumstàncies:*

*a) tractant-se d'una societat de responsabilitat limitada, quan hagi desaparegut més de la meitat del seu capital social subscrit<sup>5</sup> com a conseqüència de les pèrdues acumulades; és el què passa quan la deducció de les pèrdues acumulades de les reserves (i de tots els altres elements que se solen considerar fons propis de la societat) condueix a un import acumulatiu negatiu superior a la meitat del capital social subscrit;*

*b) tractant-se d'una societat en la qual almenys alguns socis tenen una responsabilitat il·limitada sobre el deute de la societat, quan hagi desaparegut per les pèrdues acumulades més de la meitat dels seus fons propis que figuren en la seva comptabilitat.*

*c) quan l'empresa es trobi immersa en un procediment de fallida o insolvència o reuneix els criteris establerts en el seu dret nacional per ser sotmesa a un procediment de fallida o insolvència a petició dels seus creditors.*

*d) tractant-se d'una empresa que no sigui una PIME, quan, durant els dos anys anteriors:*

- 1. la ràtio deute / capital de l'empresa hagi estat superior a 7,5 i*
- 2. la ràtio de cobertura d'interessos de l'empresa, calculada sobre la base de l'EBITDA, s'hagi situat per sota de 1,0.*

---

<sup>4</sup> [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52014XC0731\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52014XC0731(01))

<sup>5</sup> En el seu cas, "capital social" inclou les primes d'emissió.

## **El preconcurs**

El preconcurs<sup>6</sup> és un pas previ al concurs de creditors que pot instar l'empresariat quan detecta que està en una situació d'incapacitat d'afrontar tots els pagaments. El preconcurs s'ha de comunicar al Jutjat Mercantil i a partir d'aquell moment disposa de tres mesos per tractar de negociar el refinançament del deute amb entitats financeres, proveïdors i institucions per a la seva reestructuració. Si no s'arriba a un acord en aquest termini, l'empresa té un mes addicional per declarar davant del Jutjat. Durant aquest període de quatre mesos, cap actor que tingui deutes amb l'empresa pot instar el concurs de creditors o executar embargaments, però si es podran mantenir les execucions sobre aquells béns que no siguin necessaris per l'activitat de l'empresa.

En el preconcurs, l'empresa conserva els seus òrgans d'administració i gestió. En el concurs, com es veurà més endavant, els òrgans directius passen a ser substituïts per un administrador concursal nomenat pel jutge encarregat del concurs.

## **El concurs de creditors**

A continuació s'explica quan es donen les condicions per tal que la persona empresària o un deutor insti el concurs de creditors. La Llei concursal<sup>7</sup> exigeix com a requisit perquè una empresa pugui ser declarada en concurs de creditors que es trobi en estat d'insolvència, considerant aquest concepte com aquella situació en la qual l'empresa no pot pagar als seus creditors. Més tècnicament, es troba en estat d'insolvència el deutor que no pot complir regularment les seves obligacions exigibles. No cal que es tracti d'un incompliment total de les seves obligacions, només cal que sigui generalitzat.

---

<sup>6</sup> Article 5 bis de la Llei 22/2003 de 9 de juliol.

<sup>7</sup> Condicions per instar el concurs de creditors, Llei 22/2003 de 9 de juliol, Concursal Article 2. Pressupost objectiu

1. La declaració de concurs és procedent en cas d'insolvència del deutor comú.

2. Es troba en estat d'insolvència el deutor que no pot complir regularment les seves obligacions exigibles.

3. Si la sol·licitud de declaració de concurs la presenta el deutor, haurà de justificar el seu endeutament i el seu estat d'insolvència, que pot ser actual o imminent. Es troba en estat d'insolvència imminent el deutor que prevegi que no podrà complir regularment i puntual les seves obligacions.

4. Si la sol·licitud de declaració de concurs la presenta un creditor, haurà de fundar a títol pel qual s'hagi despatxat execució o constrenyiment sense que de l'embargament resultessin béns lliures suficients per al pagament, o en l'existència d'algun dels fets següents:

1r El sobreseïment general en el pagament corrent de les obligacions del deutor.

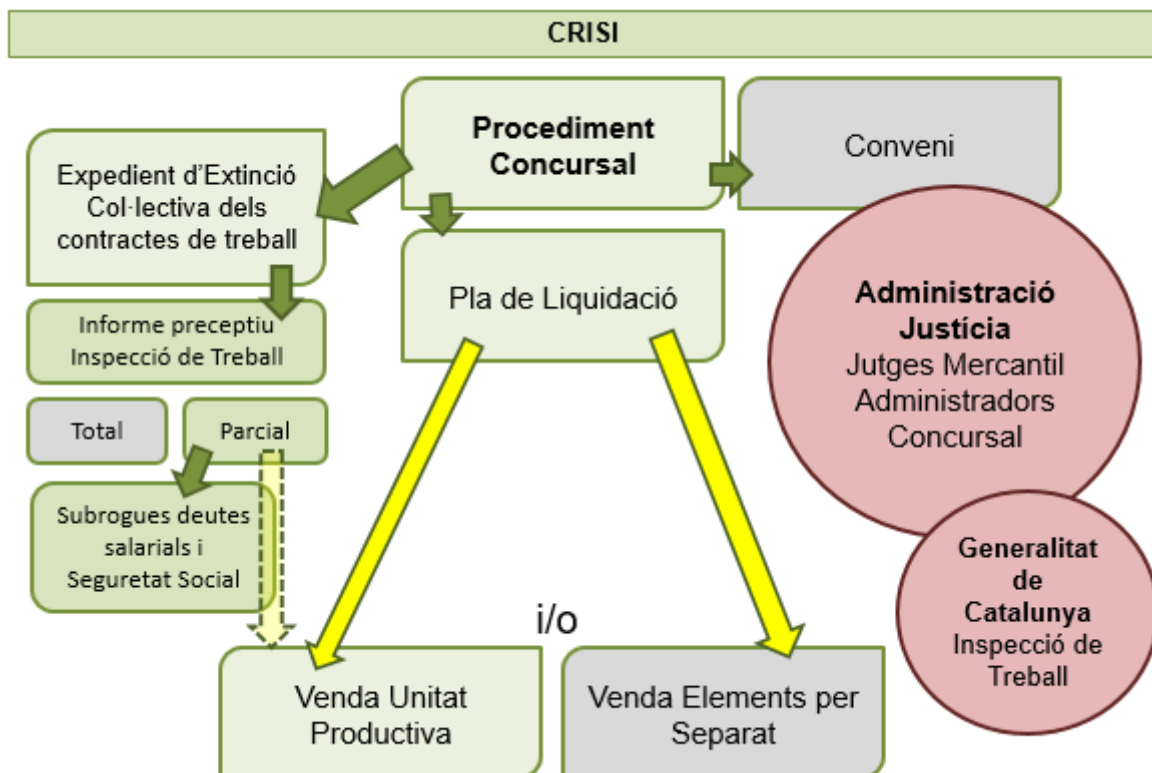
2n L'existència d'embargaments per execucions pendents que afectin d'una manera general el patrimoni del deutor.

3r L'alçament o la liquidació precipitada o ruïnosa dels seus béns pel deutor.

4t L'incompliment generalitzat d'obligacions d'alguna de les classes següents: les de pagament d'obligacions tributàries exigibles durant els tres mesos anteriors a la sol·licitud de concurs; les de pagament de quotes de la Seguretat Social i altres conceptes de recaptació conjunta durant el mateix període; les de pagament de salaris i indemnitzacions i altres retribucions derivades de les relacions de treball corresponents a les tres últimes mensualitats.

En els concursos necessaris (instats pels creditors) la insolvència ha de ser actual, mentre que en els voluntaris (instats pel propi empresariat-deutor) pot ser actual o imminent, és a dir, per no poder fer front al compliment de les seves obligacions futures en el curt termini.

L'esquema següent ens mostra de manera molt simplificada les diferents fases d'un procediment concursal. Com es pot veure, dins una fase de liquidació hi ha la possibilitat de vendre la unitat productiva. És aquí on les persones treballadores en concurrència pública amb d'altres oferents (inversors o empreses del sector) podran presentar la seva oferta.



Apuntar que en el cas que hi hagi un Expedient d'Extinció Col·lectiva de contractes de treball parcial, la venda de la unitat productiva comportarà, per qui la compri, la subrogació dels deutes salarials i de la Seguretat Social. Només poden no subrogar-se els deutes que hagi assumit Fogasa, sempre que el Jutge així ho hagi determinat. Això fa que les persones treballadores juguin un paper fonamental amb la seva oferta per a l'adquisició, ja que poden aportar els salaris i indemnitzacions que se'ls hi deu com part de l'oferta econòmica, rebaixant el total dels crèdits contra la massa que l'Administrador Concursal ha de gestionar.

Per tant, és molt important treballar amb l'Administració de Justícia per incidir en Jutges i Administradors Concursals per fer palès que un dels actors a tenir en compte

en la resolució de procediments concursals és la pròpia plantilla de persones treballadores. Incidint en el fet que és important posar en valor que l'oferta de la plantilla tindrà un alt impacte social al garantir el manteniment dels llocs de treball envers d'altres inversos que poden no tenir el mateix comportament. Aquí s'ha d'incidir en els criteris de valoració de les ofertes al concurs, per donar cada vegada més importància a l'alt impacte social que té la continuïtat empresarial tot i que pugui no ser la millor oferta econòmica.

### **2.2.3 Continuïtat empresarial per jubilació, incapacitat o defunció**

En el cas de la continuïtat empresarial per jubilació, incapacitat o defunció de la propietat és necessari accedir a la persona propietària o a la seva família en els casos que no compti amb relleu generacional que garanteixi la continuïtat del negoci, a banda de comptar amb les persones treballadores.

Tal com remarquen dins del projecte Saving Jobs<sup>8</sup>, els processos de reconversió o transmissió de la propietat d'un negoci cap a les persones treballadores del mateix tenen diferents avantatges:

1. Per a la persona propietària, és una garantia per a la viabilitat de l'activitat econòmica i els llocs de treball. Si la persona propietària és la fundadora, tindrà un element emocional que no s'ha de menystenir.
2. La transició pot ser gradual, amb menys conseqüències negatives. L'empresa pot preservar la seva història i identitat.
3. Les persones treballadores estan familiaritzades amb l'empresa. La coneixen molt més que qualsevol inversionista extern, i a més, tenen la motivació de conservar els seus llocs de treball.
4. No s'interromp la comunicació amb bancs, proveïdors i clients.
5. El desenvolupament i creixement no es deslocalitzen.

Entre el mapa d'actors i projectes que en aquests moments estan treballant en aquesta línia a Catalunya, es troba **Reempresa**<sup>9</sup>, que es defineix com un mercat de compravenda de petites i mitjanes empreses catalanes on una o més persones reemprenedores accedeixen a la propietat d'una empresa d'altres, en funcionament, per a fer-la créixer sense haver de passar per la fase de crear-la. Reempresa és una iniciativa promoguda per la patronal catalana Cecot i Autoocupació, amb la col·laboració del Departament d'Economia i Coneixement de la Generalitat de Catalunya i del Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER). Contactar amb les entitats organitzadores d'aquest nou mercat, pot ser una acció a valorar per

---

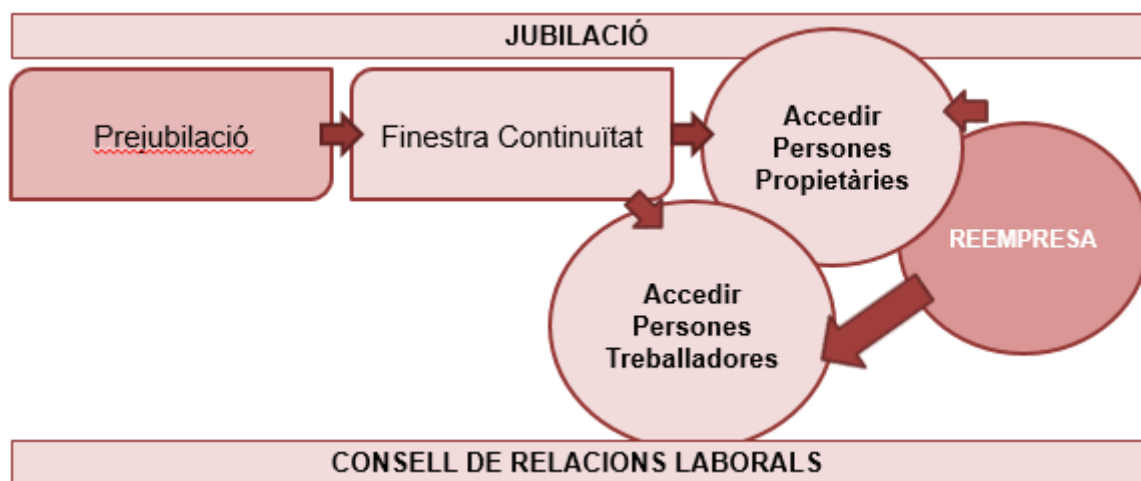
<sup>8</sup> Saving Jobs: és un projecte europeu que té com objectiu principal difondre el coneixement i experiència de COCETA i les seves organitzacions en la transferència d'empreses en funcionament a les seves persones treballadores. Informació extreta de la pàgina web: <http://savingjobs.coceta.coop/>

<sup>9</sup> Informació extreta de la pàgina web: <http://www.reempresa.org/>

incidir en que una de les primeres recomanacions que contemplin les persones expertes quan assessoren a l'empresariat sigui, que es valori l'opció d'oferir l'empresa a les pròpies persones treballadores per a que garanteixin la continuïtat de la mateixa via cooperativa de treball.

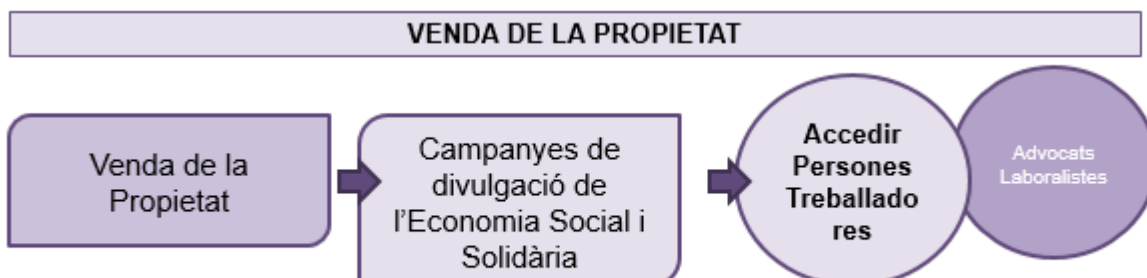
En aquesta línia, un espai important per la incidència en aquesta qüestió és el Consell de Relacions Laborals conformat com abans s'ha esmentat, pel Govern de la Generalitat i les organitzacions sindicals i empresarials més representatives

Com accions concretes, la creació d'una finestra d'informació per a les persones treballadores i propietàries amb enllaços, amb el suport de punts d'informació i assessorament amb implantació territorial pot ser una eina eficaç de detecció i acompanyament pel relleu cooperatiu. Alhora, aquesta eina ha de ser potenciada per una campanya de comunicació continuada en el temps per tal de fer-la conèixer.



### 2.2.4 Continuïtat empresarial per compra de l'empresa

En el cas de la continuïtat empresarial per venda de l'empresa per part de la propietat, el més important és que les persones treballadores puguin associar aquesta operació a un tercer, amb la possibilitat de ser elles qui puguin fer oferta per comprar-la i continuar l'activitat com a cooperativa.



És important la tasca de divulgació de l'Economia Social i Solidària arreu del territori mitjançant els Ateneus Cooperatius i algunes campanyes massives enfocades a divulgar com les cooperatives formen part d'aquesta altra economia que defensa un sistema econòmic on les persones són el centre i és respectuosa amb el medi ambient i els territoris, funcionant sota criteris democràtics, d'horitzontalitat, transparència, equitat i participació.

## ***3 EMPODERAMENT***

## 3.1 Introducció

El relleu cooperatiu a partir de les persones treballadores ens obre l'oportunitat de sumar les capacitats i experiència de qui millor coneix l'activitat i el sector. Aquestes persones han de canviar la forma que han tingut de relacionar-se amb la feina fins aquest moment, ja que passaran a assumir majors drets i deures en una estructura organitzativa horitzontal on les persones estan al centre de l'activitat. Per tant, com hem comentat a l'apartat introductori, una de les condicions necessàries per poder tirar endavant el repte del relleu cooperatiu és comptar amb un equip humà suficientment capacitat per assumir rols i càrrecs a totes les àrees de l'empresa.

En aquest sentit, quan es detecti una empresa susceptible de relleu cooperatiu, és molt important treballar l'*empoderament*<sup>10</sup> de la plantilla. Tot i que l'Economia Social i Solidària està eixamplant les seves bases, és molt important tenir identificades les principals desconfiances que genera la paraula cooperativa per a les persones treballadores que estan en un escenari de crisi, veuen perillar el seu lloc de treball i se'ls parla de l'opció de crear una cooperativa per continuar amb la seva vida professional. Relacionem a continuació algunes de les principals reticències sobre les que creiem que s'hauria de treballar:

1. Manca de coneixement en general del que és una cooperativa, del seu funcionament, de com es prenen les decisions, de les responsabilitats derivades de ser persona sòcia cooperativista:
  - a. Consideren que la presa de decisions només mitjançant assemblees és ineficient.
  - b. Hi ha inseguretats sobre el fet de passar de persona treballadora a un model d'autogestió.
  - c. Por i preocupació per la responsabilitat limitada de les persones sòcies treballadores. Preocupa haver d'assumir responsabilitats sobre deutes de l'empresa.
  - d. Dubtes sobre com i qui determina l'escala salarial en una cooperativa i si aquesta només pot ser d'1 a 1, és a dir, que totes les persones, independentment del què aportin a l'activitat cooperativitzada, cobrin el mateix.

---

<sup>10</sup> El portal lingüístic de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals

<http://esadir.cat/entrades/fitxa/node/empoderament> , pàgina visita el 15/11/2018

Adaptació de l'anglès *empowerment*.

Procés pel qual individus o grups socials allunyats de la presa de decisions adquireixen els mitjans i recursos per augmentar la seva força social, política o econòmica. Per evitar confusions, donem preferència al neologisme *empoderament* amb aquest significat i reservem *apoderament* per al seu ús tradicional. Igualment amb *empoderar-se / apoderar-se*.



2. Record de fracassos del món cooperatiu. En aquest sentit l'entorn comunicatiu hostil que ha patit sovint el món cooperatiu es mostra en l'imaginari de les persones treballadores quan es parla de la possibilitat de crear una cooperativa.
3. Preocupació o por que genera el no saber que poden perdre a nivell d'atur i drets que tenen com persones treballadores.

És important, doncs, la funció dels Ateneus Cooperatius per tal de treballar l'*empoderament*, facilitant formacions senzilles i didàctiques, molt dirigides a fer que les persones puguin rebre informació clara al respecte dels valors cooperatius i fer front així a les seves reticències.

## 3.2 El Comitè<sup>11</sup> i l'Assemblea

Partint del supòsit que hi ha hagut la detecció de l'empresa, per poder treballar amb la plantilla el primer que s'haurà d'aconseguir és que l'equip extern dels Ateneus sigui reconegut com un actor de confiança.

En aquest sentit, és important en primer lloc, posar-se en contacte amb el Comitè d'Empresa o amb les persones delegades de personal (en cas que n'hi hagi) per conèixer la realitat de l'empresa i informar de la possibilitat d'acompanyar a la plantilla amb un equip extern multidisciplinari en un futur escenari de continuïtat empresarial.

En cas que el Comitè estigui d'acord en endegar el procés, i tenint en compte que la variable temps jugarà en contra, cal convocar amb el Comitè una Assemblea de persones treballadores per explicar la situació de la companyia i proposar l'acompanyament a la plantilla en l'exploració d'un escenari possible de continuïtat empresarial.

---

<sup>11</sup> Article 62. Delegats de personal.

1. La representació dels treballadors a l'empresa o centre de treball que tinguin menys de cinquanta i més de deu treballadors correspon als delegats de personal. Igualment hi pot haver un delegat de personal a les empreses o centres que tinguin entre sis i deu treballadors, si així ho decideixen aquests treballadors per majoria.

Els treballadors han d'escollir, mitjançant sufragi lliure, personal, secret i directe, els delegats de personal en el nombre següent: fins a trenta treballadors, un; de trenta-un a quaranta-nou treballadors, tres.

Article 63. Comitès d'empresa.

1. El comitè d'empresa és l'òrgan representatiu i col·legiat del conjunt dels treballadors a l'empresa o centre de treball per a la defensa dels seus interessos, i s'ha de constituir en cada centre de treball que tingui un cens de cinquanta treballadors o més.

Pot donar-se el cas que algunes persones treballadores de l'empresa siguin les que estiguin interessades en explorar l'escenari de continuïtat i demanin la convocatòria de l'Assemblea.

En cas que l'Assemblea estigui d'acord, és important treballar en quatre vectors diferents alhora:

1. Detecció de les persones amb capacitació tècnica i experiència que han de formar part del Grup Motor.
2. Presentació davant de l'empresa de l'equip tècnic extern i Grup Motor per tal que la propietat/gerència faciliti accés a tota la informació necessària i a les reunions que siguin necessàries.
3. Compilació de dades econòmiques per a la confecció del pla de viabilitat.
4. Acompanyament extern formatiu sobre tot allò que implica ser persona treballadora d'una cooperativa i sobre la situació laboral en la que es troben les persones treballadores

### **3.3 El Grup Motor i l'equip extern: acompanyament estratègic i formatiu**

#### **El Grup Motor**

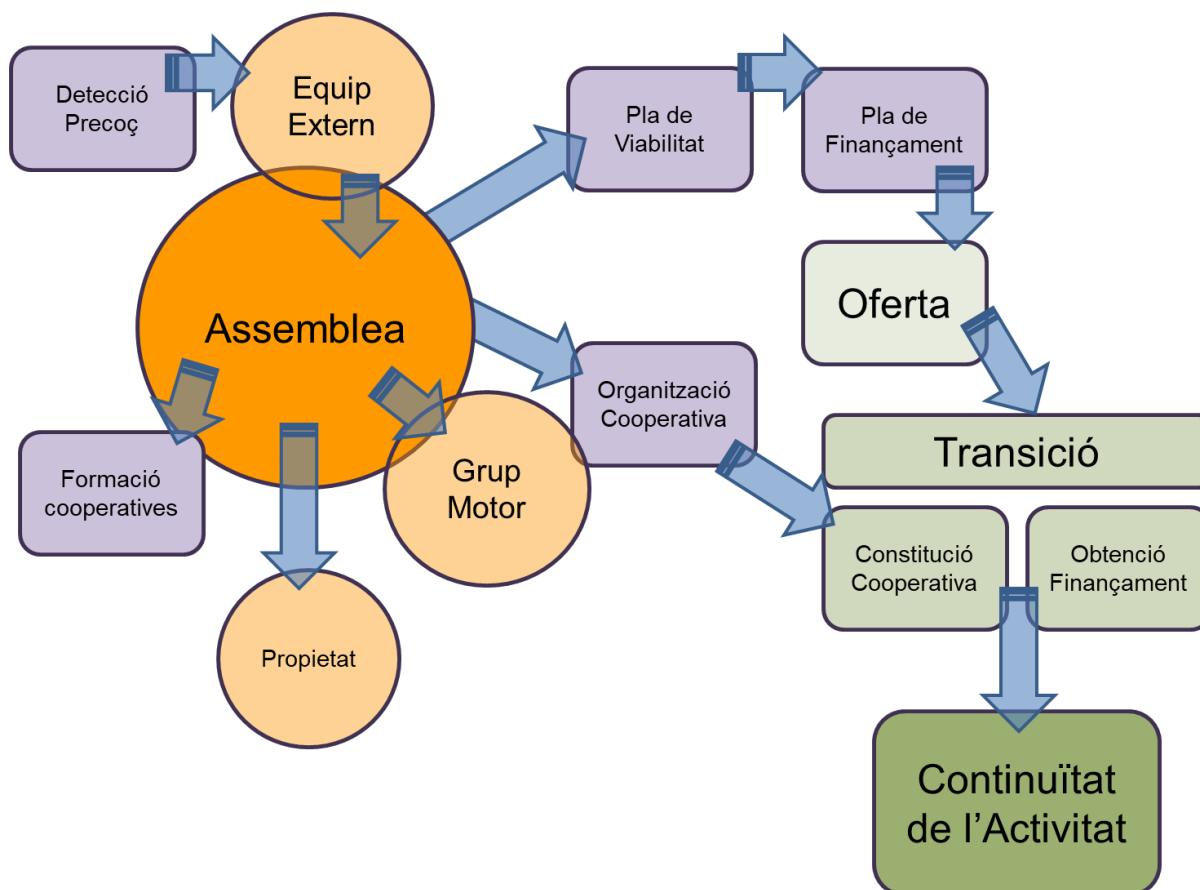
El Grup Motor ha d'estar conformat per diferents persones referents de cada una de les àrees estratègiques de la companyia. En funció de l'organigrama funcional de cada empresa, les persones clau seran unes o unes altres: producció; logística; vendes; gestió econòmica i financera; màrqueting i comunicació; informàtica, etc. A mesura que el tamany de l'empresa sigui més gran, es farà imprescindible que aquest Grup Motor col·legiat sigui molt robust, i que la gent que el conforma estigui prou motivada per tirar endavant el relleu empresarial. En empreses de mida més petita, el Grup Motor pot ser la pròpia Assemblea de persones treballadores.

#### **L'equip extern**

En el cas de l'equip d'intervenció extern, el perfil de les persones que n'han de formar part variarà en funció del tipus d'empresa, de la dimensió i de la urgència amb la qual s'hagi d'operar i, per sobre de tot, de l'equip humà amb el qual compta el Grup Motor de la futura cooperativa. Alhora, aquest equip haurà d'incorporar persones dels propis Ateneus que estan arrelats al territori, que donen confiança per la seva proximitat, i han de treballar de manera intensiva la formació de les persones treballadores en totes aquelles qüestions que generen reticències i poden ser barreres que bloquegin el projecte des del desconeixement o els imaginaris imposts.

Una part fonamental a determinar des del primer moment és el calendari, ja que molts processos de relleu cooperatiu es troben amb la necessitat d'una alta intensitat d'hores

de dedicació en un curt període de temps per saber aspectes com si hi ha voluntat de l'Assemblea de valorar el relleu cooperatiu, si hi ha un Grup Motor capacitat i motivat o si el projecte té viabilitat econòmica i financera.



Tal i com hem relacionat al principi de l'informe, els perfils de les persones que hauran de conformar l'equip extern són:

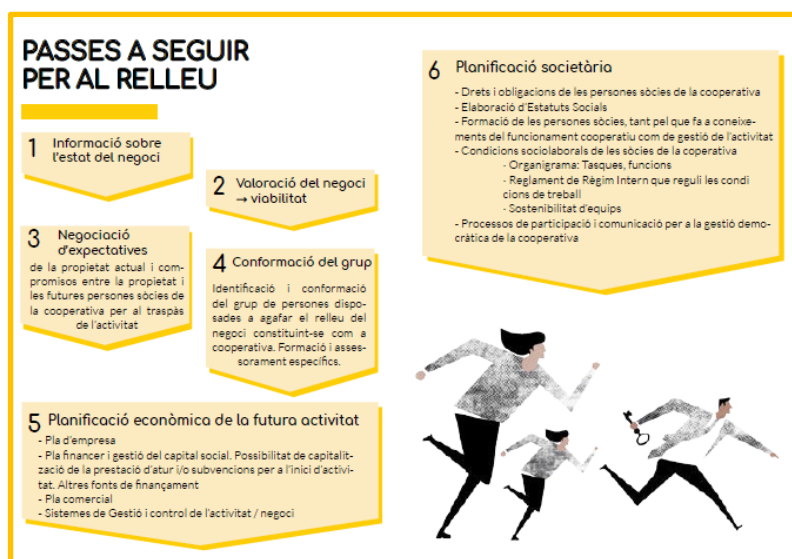
1. **Formatiu cooperatiu:** personal dels Ateneus per fer càpsules formatives sobre el què implica organitzar-se per treballar com a cooperativa a més de ser les persones que poden gestionar de forma molt propera les relacions del dia a dia mentre duri el procés de relleu cooperatiu.
2. **Econòmic financer:** han de donar suport a la creació del pla de viabilitat i el pla de finançament.
3. **Tècnic laboral:** aquest perfil dona suport en tot allò que tingui a veure amb costos laborals (salaris pendents, indemnitzacions, capitalitzacions de l'atur, etc.).
4. **Advocat laboralista especialitzat en dret concursal:** en el cas de trobar-nos davant d'una empresa en concurs de creditors, aquesta figura és indispensable per donar suport en la relació amb l'Administrador Concursal i el Jutge.

5. Assessor especialitzat en cooperatives amb formació jurídica per acompanyar en la definició de la millor forma jurídica dins del món cooperatiu i el desenvolupament d'estatuts i reglament de règim intern.

En funció de cada tipus de relleu cooperatiu, en paral·lel a treballar el pla de viabilitat i finançament per poder fer oferta, és important anar treballant tot allò que té a veure amb la planificació societària, tal i com es mostra al diagrama de la pàgina anterior. La formació cooperativista prèvia ha de permetre a les futures persones sòcies de la cooperativa disposar dels coneixements per començar a treballar en la planificació societària de la mà de la persona especialista de l'equip extern en l'àmbit societari. Els objectius d'aquestes formacions han de ser fer conèixer els drets i obligacions de les persones sòcies de treball dins d'una cooperativa, a més de tenir coneixement sobre quins són els particulars en la gestió de l'activitat. Un cop assolits aquests conceptes, serà el moment de treballar en la planificació societària per arribar a la constitució de la cooperativa. Entre altres qüestions hauran de desenvolupar:

- Estatuts Socials
- Definir les condicions sociolaborals de les persones sòcies de la cooperativa:
  - Organigrama: tasques, funcions i responsabilitats.
  - Reglament de Règim Intern que reguli les condicions de treball: jornada, calendari, vacances i festius, forquilla salarial, etc.
  - Processos de participació i comunicació per a la gestió democràtica de la cooperativa.

L'oferta com a tal, haurà d'incorporar un període de transició que ha de permetre un relleu planificat que tingui en compte tot allò que ha de passar per poder traspasar correctament la propietat. En aquesta fase es treballarà la constitució de la cooperativa, s'obtidran els recursos financers necessaris i es traspasarà el control directiu de la mateixa per, un cop acabada la transició, iniciar l'activitat de la cooperativa de manera independent.



Infografia extreta del document "Relleu Cooperatiu" de l'Ateneu Coòpolis.

# **4 ESTAT DE L'EMPRESA**

## 4.1 Pla de viabilitat<sup>12</sup>

La confecció del pla de viabilitat és fonamental per saber si s'està davant d'un projecte en el que es pot continuar amb l'activitat empresarial. En aquesta part és molt important comptar amb la complicitat de la propietat i/o de les persones gestores per tal de poder tenir accés a informació rellevant actualitzada. Com més actual sigui la informació, més precisa podrà ser l'avaluació i, per tant, amb més seguretat es podrà determinar si l'activitat econòmica és viable. Pot ser que l'equip extern hagi de signar un acord de confidencialitat per l'accés a la informació. El pla de viabilitat serà el primer repte de l'equip extern i el Grup Motor.

### 4.1.1 Introducció a l'empresa

Les persones treballadores que volen fer el relleu cooperatiu són les primeres en tenir moltíssima informació sobre la situació actual de la companyia. És important tenir coneixement de qüestions com:

1. **Activitat de la companyia:** saber quina és la unitat de negoci principal i si en té secundàries. De cada unitat de negoci cal tenir la cartera de productes i serveis.
2. **Àmbit territorial:** conèixer la implantació territorial de l'empresa tant a nivell de venda dels productes/serveis (local, àmbit català, estatal o internacional) i de la cadena de subministrament. Saber on està la seu principal, plantes de producció, magatzems logístics, botigues pròpies, botigues en règim de franquícies, etc.
3. **Història i origen de l'empresa:** el coneixement dels orígens i l'evolució de la companyia donarà informació preuada per interpretar la realitat del moment actual.
4. **Propietat:** com hem apuntat en diverses parts d'aquest informe, la propietat és un actor clau en funció del tipus de relleu. En un Concurs de Creditors, la figura de la propietat queda intervinguda per l'Administrador Concursal, tot i que conèixer els seus interessos marcarà també quines opcions es tenen. Cal conèixer si la propietat està interessada en vendre, si té d'altres ofertes i quin és l'horitzó temporal.
5. **Propietat dels immobles:** és una pràctica habitual empresarial vincular la propietat dels immobles a les empreses familiars a una societat patrimonial desvinculada de l'empresa. Per tant, caldrà conèixer si els immobles són de lloguer o de la propietat:
  - a. **De lloguer d'un tercer o de lloguer perquè són de societat patrimonial de la propietat:** determinar si les condicions de lloguer

---

<sup>12</sup> Part de les informacions d'aquest apartat estan extretes de "La Guia per a la Reempresa" de CECOT del 2011 <http://www.reempresa.org/content/download/883/6022/file/guiacomplertacedent.pdf>

estan per sobre o per sota de mercat i si hi ha voluntat de mantenir-les.

**b. Propietat de l'empresa:** càrregues hipotecàries i afectacions urbanístiques municipals o ambientals.

**6. Situació actual econòmica i financera:** a partir de la revisió del compte d'explotació i el balanç de situació dels darrers exercicis més els del trimestre anterior al moment de fer l'estudi podem tenir unes línies mestres de quina és la salut de la companyia. En el cas d'empreses en concurs o situació de crisi aquesta informació no serà suficient per poder saber si la situació és deguda a una mala gestió de la propietat o a la impossibilitat de fer sostenible l'activitat en el context de mercat on se situï la companyia. Els esdeveniments són o poden ser molt ràpids, per tant a ser possible s'hauria de tenir informació de forma permanent de vendes i comandes que arriben, clients que es perden o es vagin a perdre.

**Altra documentació necessària dels darrers tres anys:**

Model 190 IRPF

Model 200 Impost Societats

Model 347 Op. Tercers

Model 390 IVA

Contractes persones treballadores

**7. Matriu DAFO (Punts Febles / Amenaces / Punts Forts / Oportunitats):** L'anàlisi DAFO es pot realitzar amb el Grup Motor o si el temps del que es disposa ho permet, en grups formats per persones treballadores de diferents àrees de l'empresa. Aquesta anàlisi ha de permetre obtenir informació sobre:

a. **Punts Forts i Febles:** s'han de relacionar aquelles qüestions en les quals l'empresa destaca i aquelles en les quals té feblesa des d'una mirada cap endins: percepció de la marca, ubicació a línia dels productes, maquinària i infraestructures, equip humà, sistemes de producció etc.

b. **Amenaces i Oportunitats:** l'anàlisi s'enfoca respecte al mercat, competidors, context local, nacional i internacional: possibles moviments envers la competència, canvis normatius, futurs canvis demogràfics, etc.

**8. Previsions de futur:** definir per a cada línia de producte o servei quines són les expectatives de creixement de la facturació distribuïdes per mercats.

Alhora, és important conèixer quines línies estratègiques hagués desenvolupat la propietat i l'equip directiu si continuessin gestionant la companyia.

**9. Afers rellevants / punts crítics:** hi ha elements que s'escapen d'una primera anàlisi comptable o inclús estratègica, que poden estar subjacents i ser de difícil identificació, però que poden condicionar totalment la viabilitat del negoci: finalització de contractes, afectacions urbanístiques, endeutament de la propietat, etc.

**10. Fitxa descriptiva de l'empresa:** dades bàsiques d'identificació registral.

### 4.1.2 El Compte d'exploració i el balanç de situació

Per tal de definir el pressupost anual de despesa i fer simulacions de com es pot comportar el compte d'exploració, cal definir uns escenaris de vendes que projectarem a partir del que ha anat passant els darrers anys més les correccions que es considerin adients. Per la banda de la despesa i condicionat totalment als volums de venda dissenyats, caldrà detallar les ordinàries vinculades a la producció, la dimensió de la despesa de l'equip humà, la maquinària disponible, els consums en subministraments, lloguers, amortitzacions de locals i maquinària, noves inversions a realitzar i la despesa comercial entre moltes altres partides.

Cal també conèixer la situació patrimonial de la companyia. Aquesta informació serà extreta de l'estudi dels balanços de situació de l'empresa dels darrers anys. El balanç mostrarà la salut financera de la companyia: capital i reserves, endeutaments a llarg i curt termini, actius de la companyia, etc.

Per fer de la forma més precisa possible una simulació del compte de resultats a futur, cal treballar en profunditat els següents aspectes de l'empresa:

#### 4.1.2.1 L'equip humà

És important saber amb qui comptem per tirar endavant el projecte de relleu pel què fa a les persones treballadores: quines i quantes estan disposades a donar el pas de constituir-se en cooperativa i amb quins perfils es compta per constituir el Grup Motor que ha de col·laborar amb l'equip extern en la confecció del pla de viabilitat.

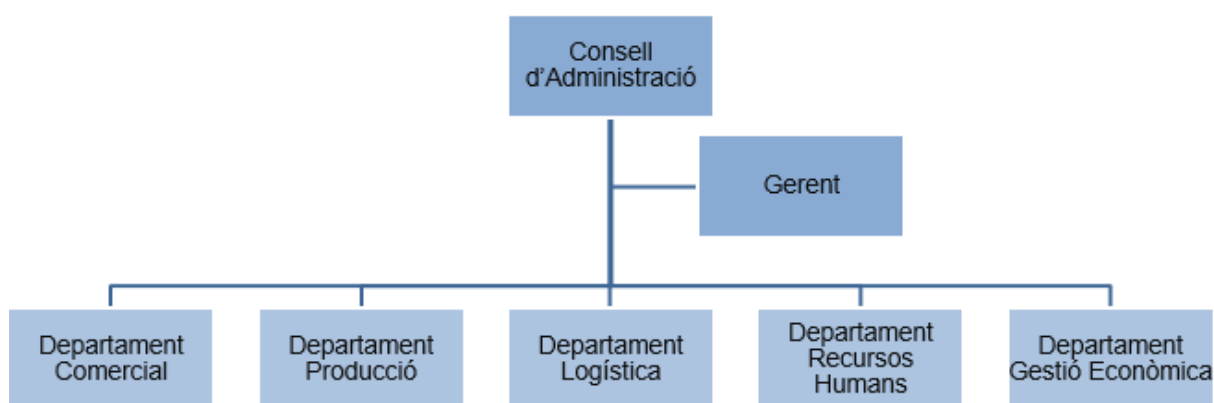
Amb tot, les persones solen definir-se cap al final, segons es vagi desenvolupant el projecte, segons la confiança que vagin agafant amb l'equip motor, segons les pors, segons les seguretats que els hi donin. Per tant, el pla de viabilitat s'ha de pensar amb totes les persones, per després anar-lo redissenyant en funció de la factibilitat que tingui amb les persones que vulguin realment tirar endavant el projecte.

Per aquesta raó, es molt important utilitzar aquest apartat del pla de viabilitat per entendre quina és l'estructura organitzativa d'una companyia i veure com es pot constituir:

1. **Construir un organigrama jeràrquic i funcional:** en la majoria de les estructures empresarials l'organigrama jeràrquic i funcional solen coincidir. És important detallar les àrees o departaments i les seves funcions. A mode d'exemple, incorporem un senzill model.
2. **Descripció dels llocs de treball:** s'han de relacionar tots els llocs de treball seguint un esquema com aquest:
  - a. Nom descriptiu del lloc, departament o àrea i situació a l'organigrama.
  - b. Definició de les tasques principals.
  - c. Autonomia i nivell de responsabilitat en la realització de les tasques.
  - d. Formació i experiència necessària.



- e. Número de persones per a cada lloc i tipus de jornades.
- f. Retribució actual i antiguitat: s'haurà de fer un treball entre el Grup Motor i l'Assemblea de persones treballadores per tal de definir el nou marc retributiu de la cooperativa que condicionarà directament l'estructura de costos dins del pla de viabilitat. En els casos on la plantilla sigui poc nombrosa, l'Assemblea pot ser l'òrgan de debat. Ara bé, en els casos d'empreses mitjanes, el disseny haurà de ser treballat prèviament pel Grup Motor, que el portarà després a l'Assemblea per a que el voti.



#### 4.1.2.2 El procés de producció o l'organització del servei

Per tal de poder plasmar en un pla de viabilitat (a nivell numèric) els costos i les implicacions que pot tenir la parametrització del comportament de vendes i costos, és necessari entendre com es desenvolupa l'activitat, ja sigui una empresa industrial o de serveis.

##### 4.1.2.2.1 El procés de producció en empreses industrials

1. **Descripció del producte o productes:** convé descriure les famílies de productes que existeixen i en què es diferencien entre elles i envers la competència. En aquest punt seria recomanable fer una matriu DAFO com la de l'empresa però per cada línia de productes.
2. **Descripció del procés de producció:** descriure la totalitat del procés productiu des de l'adquisició de mercaderies fins al producte acabat i empaquetat preparat per ser distribuït.
3. **Elements materials necessaris:**
  - a. **Materials:** cal parametritzar tots els aprovisionaments necessaris per cada tipus de producte, per així poder incorporar els costos variables en el pla de viabilitat. Aquí és important identificar proveïdors i quin nivell de dependència hi ha d'ells.

A efectes de l'oferta econòmica, cal saber l'estoc de material que tindrà

l'empresa en el moment del relleu.

En certs tipus d'indústria, la compra de mercaderies es realitza en un determinat moment de l'any (indústria de transformació alimentària). S'ha de preveure de cara a tresoreria.

- b. **Instal·lacions i maquinària:** s'han d'identificar tant les instal·lacions com la maquinària que es fa servir per cada producte, la seva antiguitat, l'estat i la necessitat d'inversió, així com l'amortització comptable. Aquest punt condicionarà en part les necessitats inicials de fer noves inversions i, per tant, els recursos econòmics que es necessitin. També cal relacionar les garanties i manteniments i els possibles lísings.

El valor comptable declarat de la maquinària i instal·lacions s'haurà de comparar amb el valor real de mercat de cara a poder fer oferta de compra.

- c. **Locals:** com s'ha relacionat amb anterioritat, en el cas dels locals, cal conèixer quins són de lloguer i quins de propietat. Cal saber les condicions del lloguer, anys que resten de contracte i avaluar com estan respecte mercat i els saldos pendents de les hipoteques en el cas dels locals de propietat.

El valor comptable declarat dels locals s'haurà de comparar amb el valor real de mercat de cara a poder fer oferta de compra.

- d. **Subministraments:** el consum de subministraments en empreses industrials sol ser una part molt important dels costos de l'empresa i estan directament proporcionats als nivells de producció.

#### **4.1.2.2.2 L'organització del servei o serveis (empresa de serveis)**

1. **Descripció del servei o serveis:** s'han de descriure de forma detallada els serveis que s'ofereixen així com les seves diferències respecte a la competència. En aquest punt seria recomanable fer una matriu DAFO com la de l'empresa però per cada línia de servei.
2. **Circuit dels serveis:** en els serveis no existeix un procés productiu de transformació per l'obtenció d'un producte. Per tant, en aquest tipus d'empresa és important descriure el flux de tasques que es desenvolupen des de que la persona client entra en contacte amb l'empresa, es realitzen les activitats del servei pròpiament dita i fins que es factura i es cobra.

Aquest tipus d'empreses solen ser intensives en mà d'obra i, per tant, s'ha de determinar quin tipus de professional serà el que dispensarà cada tipus o cada fase del procediment. A més, és important tenir definits la resta de processos administratius i els perfils tècnics que seran necessaris per dur-los a terme.

#### **Elements materials necessaris:**

- a. **Materials:** caldrà relacionar l'estoc i relació de materials.

- b. **Instal·lacions i maquinària:** de la mateixa manera que s'ha dit per a les empreses industrials, cal identificar tant les instal·lacions com la maquinària que es fa servir per prestar cada servei (ordinadors, impressores, escàners, etc.). De la mateixa manera, haurem de relacionar l'antiguitat, l'estat i la necessitat de noves inversions, així com l'estat d'amortització comptable.

Aquest punt condicionarà en part la necessitat inicial de fer noves inversions i, per tant, dels recursos econòmics necessaris. També s'ha de relacionar les garanties i manteniments i els possibles lísings.

El valor comptable declarat de la maquinària i instal·lacions s'haurà de comparar amb el valor real de mercat de cara a poder fer oferta de compra.

- c. **Locals:** com s'ha relacionat amb anterioritat, en el cas dels locals cal conèixer quins són de lloguer i quins de propietat. Tanmateix hem de saber les condicions del lloguer, anys que resten de contracte i avaluar com estan respecte a mercat. Saldos pendents de les hipoteques i altres càrregues (IBI, embargaments, ...) en el cas dels locals de propietat.

El valor comptable declarat dels locals s'haurà de comparar amb el valor real de mercat de cara a poder fer oferta de compra.

- d. **Subministraments:** el consum en subministraments cal tenir-lo ben identificat, ja que tot i que no sol ser determinant, en segons quina empresa de servei poden arribar a tenir un pes significatiu en el compte d'exploració.

### 4.1.2.3 Compres

Un cop hem dibuixat procés de producció, és important, com ja apuntàvem, conèixer quins proveïdors tenim i quin nivell de dependència o independència respecte a ells tenim. En un procés de relleu, hem de detectar fins a quin punt s'ha deteriorat la relació amb els proveïdors i quines condicions de servei i de pagament podem comptar que tindrem.

### 4.1.2.4 Comercial

Gerència i l'Àrea Comercial han d'ajudar a entendre les raons per les quals s'està venent el que s'està venent i quines previsions de vendes tenen pels propers exercicis. Si fins ara havíem treballat per poder definir la matriu de costos, amb vendes cal determinar diferents escenaris que ajudaran a dibuixar diferents projeccions dels comptes de resultat futur, ja que des dels diferents escenaris es condicionarà com es comportaran els costos variables vinculats a la producció.

Però per fer les projeccions el més ajustades possibles, prèviament cal treballar en:

1. **El mercat i la competència:** sobre el mercat és molt important incidir. Tenir

coneixement d'on se situa el propi mercat (expansió, estancat, contracció) i també quina posició s'ocupa dins d'ell. És possible a més que diferents productes o serveis tinguin diferents posicions en els seus segments de mercat. En aquest punt serà important fer un bon anàlisi del que estan oferint els possibles competidors. Caldrà treballar en els escenaris mirant de potenciar els que millor posicionats estiguin i millor marge comercial ofereixin respecte a la nostra competència directa.

2. **Els clients:** la relació que es tingui en aquest moment amb els clients és determinant per saber com de certs són els escenaris de vendes a projectar. En aquest sentit, serà important entendre com estan classificats els clients i fer un ABC per determinar quins clients són el 15% dels clients que generen el 85% de la facturació i quina dependència existeix respecte d'ells.

En empreses de consum, cal tenir en compte el perfil del client (edat, sexe, nivell d'ingressos, nivell d'estudis, *hobbies*, etc.) i ampliar o perfilar més encara els esforços comercialitzadors.

A partir de saber quin és el mercat propi, quina competència hi ha i amb quins clients actuals es pot comptar, cal fer les projeccions que es creguin adients sobre els ingressos, fixant els **objectius propis de vendes** per línia de producte o servei i per tipus de client que es vulguin obtenir i de quins segments.

Per fer realitat aquests objectius cal dissenyar la política comercial que es fonamentarà en els següents pilars:

1. **Producte o servei que s'ofereix:** característiques del producte i diferències respecte a la competència.
2. **Preu:** fixant el preu es fixa el marge i la posició respecte als competidors directes.
3. **Canal de venda o distribució:** el canal de venda o distribució varia molt segons el tipus d'empresa i el client. És més, hi ha casos en què el benefici ve determinat directament per la posició que té el client en el moment d'exigir el seu marge i, per tant, condiona la política de preus.
4. **Publicitat i comunicació:** cal definir objectius clars i mesurables de les accions de comunicació i publicitat, ja que serà l'única manera que hi haurà de poder saber si estem tenint èxit. En aquesta línia, cal fixar bé el nínxol de persones que siguin clients potencials i com arribar-hi.

Tots aquests aspectes que acabem de relacionar, s'han de poder treballar en una situació ideal, ara bé, en molts casos, s'hauran de simplificar els estudis, ja que s'haurà de treballar a contrarellotge.

#### 4.1.2.5 Situació financera

Per tal de conèixer la salut financera de l'empresa és important fer una aproximació mitjançant les ràtios. Una ràtio és una taxa que expressa la relació entre dos valors

numèrics presos dels estats financers d'una empresa. Les ràtios són útils per comparar empreses del mateix sector, per comparar com evolucionen al llarg del temps en la mateixa empresa o per comparar productes de la mateixa empresa.

Hi ha diferents criteris per classificar les ràtios financeres. Una possible classificació seria la següent:

1. Ràtios d'endeutament: serveixen per analitzar el nivell i la composició del deute de l'empresa. Algunes d'elles són:
  - a. Ràtio d'endeutament: indica la proporció que representa el deute en el total del passiu de l'empresa.
  - b. Ràtio de qualitat del deute: indica la proporció del deute a curt termini sobre el total del deute de l'empresa.
2. Ràtios d'equilibri financer: estudien la capacitat de l'empresa per fer front als seus deutes. Algunes d'elles són:
  - a. Ràtio de garantia o solvència: indica la garantia que ofereix l'empresa a tercers.
  - b. Fons de maniobra / Ràtio de liquiditat: recull el concepte de fons de maniobra.
  - c. Ràtio de tresoreria: indica la capacitat que té l'empresa per fer front als seus deutes sense comptar amb la venda de les seves existències.
  - d. Ràtio de disponibilitat: indica la proporció de deutes a curt termini que poden ser liquidats amb els comptes de tresoreria.

### Resum de fórmules i valors òptims orientatius<sup>13</sup>

Nom de la ràtio	Fórmula	Valor òptim orientatiu
Endeutament	$\frac{\text{Passiu no corrent} + \text{Passiu corrent}}{\text{Patrimoni net} + \text{Passiu no corrent} + \text{Passiu corrent}}$	0,5
Qualitat del deute	$\frac{\text{Passiu corrent}}{\text{Passiu no corrent} + \text{Passiu corrent}}$	0,2-0,5 (com més s'apropi a 1, menys qualitat del deute)
Garantia o solvència	$\frac{\text{Actiu}}{\text{Passiu no corrent} + \text{Passiu corrent}}$	1,7 - 2
Liquiditat	$\frac{\text{Actiu corrent}}{\text{Passiu corrent}}$	1,5 - 1,8
Tresoreria	$\frac{\text{Realitzable} + \text{Disponible}}{\text{Passiu corrent}}$	0,8 - 1,2
Disponibilitat	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Passiu corrent}}$	0,3 - 0,4

Nota: Els valors òptims són orientatius. En qualsevol cas, s'hauran de tenir en compte factors com el sector en el qual es troba l'empresa, valors d'exercicis anteriors o la conjuntura econòmica.

<sup>13</sup> [https://ca.wikipedia.org/wiki/R%C3%A0tio\\_financera](https://ca.wikipedia.org/wiki/R%C3%A0tio_financera)

## 4.2 Pla de finançament

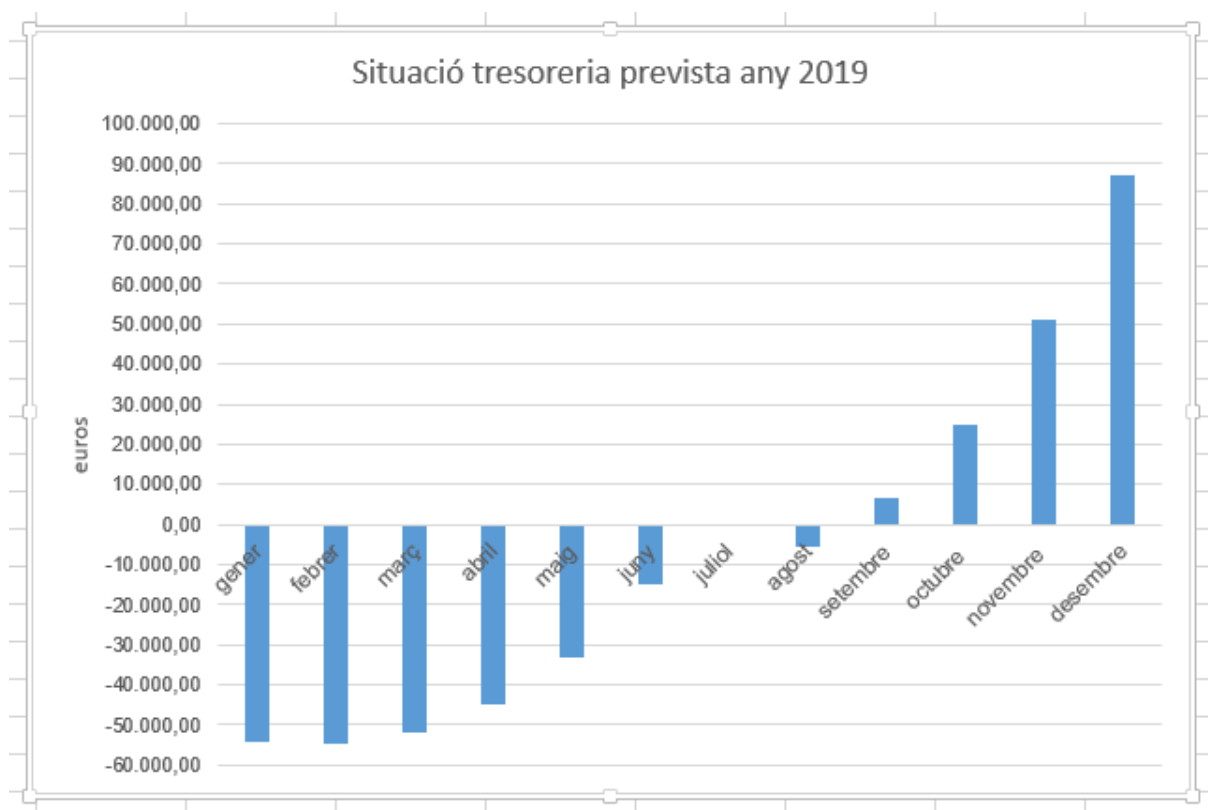
La funció del pla de finançament és determinar quines necessitats de finançament pròpies i externes es necessiten.

### 4.2.1 El pla de tresoreria

Un cop definits els escenaris d'ingressos i les condicions de cobrament/pagament que es tenen amb els clients, proveïdors, obligacions tributàries i inversions inicials es podrà construir el quadre de tresoreria. És a dir, el document on es registren totes les entrades i sortides de diners que es produeixen a la cooperativa.

Els cobraments i pagaments no tenen perquè coincidir en el temps amb el moment de la compra o despesa i de la venda o l'ingrés, per això diem que hem de conèixer les condicions pactades amb proveïdors i clients. El pla de tresoreria doncs, dona informació diària, setmanal, quinzenal o mensual sobre en quins moments de l'any apareixen necessitats d'efectiu a caixa i bancs perquè els pagaments són superiors als cobraments i en quins moments hi ha excedent.

En el quadre inicial cal comptar també amb aquells imports econòmics que es necessitin per fer efectiva la compra de l'empresa previ a l'inici de l'activitat en relleu.



Per tal de fer una bona planificació financera, cal connectar els escenaris de vendes definits en el pla comercial i conèixer els ingressos en cada escenari. De la mateixa manera, cal connectar les despeses previstes en funció de les vendes amb les

despeses fixes. És important tenir ben integrades en el pla de tresoreria les obligacions tributàries.

Tal com es mostra en l'exemple, les necessitats màximes d'efectiu en aquesta cooperativa inventada estan a l'inici amb més de 50 mil euros, i no és fins setembre que les necessitats d'efectiu passen a estar cobertes. El pla de tresoreria, per tant, determina quines són les necessitats d'efectiu per iniciar el projecte de relleu.

#### 4.2.2 Fonts de finançament

Un cop definit el pla de tresoreria s'han de classificar aquelles partides que generen les necessitats d'efectiu per determinar com cobrir la seva necessitat.

1. **Compra de l'empresa o unitat productiva:** en funció del tipus de relleu cooperatiu es necessitaran més o menys recursos.
  - a. Compra de la unitat productiva en concurs: en aquest cas és molt possible que l'oferta que faran les persones treballadores incorpori els salaris que tenen pendents de cobrar i les indemnitzacions en cas de liquidació de la companyia. Aquests imports formen part dels crèdits contra la massa que l'Administrador Concursal ha de gestionar i, per tant, fer una oferta en la qual les persones treballadores renunciïn a les xifres que la propietat els deu pot ser una de les ofertes més importants. A vegades, no n'hi haurà prou, i s'haurà de determinar una xifra superior. En aquest cas caldrà estudiar, en funció de les altres necessitats de tresoreria, si part de la capitalització de l'atur pot destinar-se a aquest fi o es necessiten fonts externes de finançament que poden ser d'entitats financeres o aportacions de persones o entitats col·laboradores de la pròpia economia social.
  - b. En la resta d'opcions tractades al capítol 2 d'aquest informe caldrà preparar una oferta de compra un cop valorat el negoci. Si no hi ha deutes amb les persones treballadores per part de l'empresa, s'haurà de veure si amb part o tota la capitalització de l'atur és suficient. En cas que no sigui suficient, es necessitarà accedir a fons externes de finançament que poden ser d'entitats financeres o aportacions de persones o entitats col·laboradores de la pròpia economia social.
2. **Inversions inicials:** adquisició de béns mobles o immobles. Les adquisicions de béns mobles i immobles es poden sufragar en part amb les capitalitzacions de l'atur, però el més recomanable, en cas que no es tingui efectiu suficient en el curt, és finançar les operacions de compra amb productes financers com els préstecs (d'un a cinc anys), el lísing o altres opcions financeres.

El finançament voluntari sota qualsevol modalitat jurídica cal que sigui aprovat per l'Assemblea

3. **Efectiu per finançar les necessitats de tresoreria en el curt:** el producte

financer més habitual per fer front a aquest tipus de necessitat de finançament són les pòlisses de crèdit, tot i que aquestes seran la segona opció, ja que la primera opció poden ser les aportacions de les persones sòcies que s'hagin fet amb la capitalització de l'atur i les aportacions de capital de sòcies col·laboradores.

El finançament voluntari sobre qualsevol modalitat jurídica cal que sigui aprovat per l'Assemblea de persones treballadores.

### 4.2.3 Fonts de finançament pròpies: el capital

Les persones sòcies treballadores d'una cooperativa de treball associat han de fer una aportació al capital. Les cooperatives s'han de constituir amb un capital social mínim de 3.000 euros. Aquest capital mínim ha de ser desemborsat en el moment de constitució per les persones sòcies treballadores que creen la cooperativa a parts iguals.

Les aportacions poden ser dineràries o no dineràries. En el darrer cas han de ser en béns susceptibles de valoració econòmica el valor dels quals serà fixat pel consell rector. El capital social està constituït per les aportacions obligatòries i les aportacions voluntàries. Les aportacions al capital, tan voluntàries com obligatòries, poden ser:

- Aportacions amb dret al reemborsament en cas de baixa.
- Aportacions el reemborsament de les quals sigui refusat incondicionalment pel consell rector en cas de baixa.

Totes les obligacions de pagament, llevat de decisió en contra de la cooperativa, i en concret, les que afecten al reemborsament de les aportacions a capital de les persones sòcies, seran classificats comptablement (amb independència de la seva consideració jurídica) com passiu exigible a llarg termini. La cooperativa (per llei i sempre que estigui recollit als estatuts) gaudeix del dret incondicional a refusar el reemborsament de les aportacions; en aquest cas, seran classificades comptablement com a patrimoni net.

Les aportacions a capital social poden ser del següents tipus:

1. **Aportacions obligatòries:** els Estatuts socials han de fixar l'aportació obligatòria per adquirir la condició de persona sòcia, que pot ser igual o proporcional a l'activitat cooperativitzada duta a terme o compromesa. També hauran de fixar la quantitat mínima obligatòria pels socis de treball i pels socis col·laboradors.

En el moment de la seva incorporació, els socis han de desemborsar almenys el 25% de l'aportació obligatòria, i la resta conforme al que disposin els estatuts o l'assemblea.





L'Assemblea General per majoria de 2/3 dels assistents pot exigir noves aportacions obligatòries.

2. **Aportacions voluntàries:** l'Assemblea General, o el Consell Rector, poden acordar l'admissió d'aportacions voluntàries al capital social segons s'estableixi en l'acord d'incorporació.

Si els Estatuts ho contemplen i ho sol·licita la persona sòcia titular, el Consell Rector pot decidir la conversió d'aportacions voluntàries en obligatòries. Amb aquesta mesura, es torna més sòlida la situació financera de la cooperativa.

Per adequar l'activitat cooperativitzada al capital es pot decidir la conversió d'aportacions obligatòries en voluntàries, sempre que els Estatuts ho estableixin.

3. **Aportacions de persones sòcies col·laboradores:** els estatuts determinen les aportacions de persones sòcies col·laboradores, que es comptabilitzen separatament de la resta de persones sòcies. No es pot obligar a cap sòcia col·laboradora a subscriure noves aportacions.
4. **Quota d'ingrés i quota periòdica:** establerta als Estatuts. No integren el Capital Social. No són reintegrables.

#### 4.2.4 Préstec participatiu, deute subordinat, títols participatius i obligacions<sup>14</sup>

**Préstec participatiu:** és una solució de capital o quasi capital. Regulats per l'Article 20 del Reial Decret Llei 7/1996 de 7 de juny sobre mesures urgents de caràcter fiscal i per la Llei 10/1996 de 18 de desembre.

Característiques:

1. Meritació d'un interès variable en funció de l'evolució de l'activitat (generalment es suma un interès fix).
2. Es pot amortitzar anticipadament part del préstec si l'amortització queda compensada per un augment equivalent dels Fons Propis, que no sigui per actualització d'actius.
3. En cas de fallida, els préstecs participatius es situen darrere dels creditors comuns i abans dels socis, ja que formen part del passiu a llarg termini.
4. El contracte de préstec estableix els mecanismes de control i seguiment econòmic de l'activitat, i les condicions de participació als Òrgans Socials.

---

<sup>14</sup> Part de la informació d'aquest capítol s'ha desenvolupat a partir de materials docents de Jean-François Guillemet. Els continguts han estat actualitzats per l'equip de Col·lectiu Ronda a 2018.

Gicoop<sup>15</sup> i Coop57<sup>16</sup> són dos de les entitats que tenen experiència en atorgar aquest tipus de préstecs.

**Participacions amb caràcter de deute subordinat:** autoritzat per l'Assemblea per captar recursos financers, de persones sòcies o terceres persones. Són lliurement transmissibles i s'han d'ajustar a la normativa reguladora del mercat.

**Emissió de títols participatius:** Segons la Llei de Cooperatives (art. 77), "L'Assemblea General pot autoritzar l'emissió de títols participatius com una forma de finançament voluntari dels socis o de terceres persones no sòcies".

Característiques:

1. Títols que poden tenir la consideració de valors mobiliaris i donen dret a la remuneració que s'estableixi en el moment de l'emissió, que, en qualsevol cas, ha d'estar en funció de l'evolució de l'activitat de la cooperativa.
2. És permès incorporar-hi un interès fix.
3. Per formar part del patrimoni net, els títols participatius han de tenir com a venciment la liquidació de la cooperativa i no tenir un interès fix.
4. Els autoritza l'Assemblea General que l'ha d'aprovar amb el vot favorable de 2/3 parts de les persones sòcies.
5. És una forma de finançament voluntari de persones sòcies o terceres persones i donen dret a la remuneració que s'estableixi en el moment de l'emissió.
6. Aquestes participacions son lliurement transmissibles i s'han d'ajustar a la normativa reguladora del mercat de valors.
7. Condicions de l'emissió:
  - a. Import de l'emissió: no té límit però s'ha d'aplicar un principi de prudència (responsabilitat envers els inversors individuals).
  - b. El valor de cada títol és nominal.
  - c. Venciment: no té límit, habitualment entre 3 i 5 anys, amb la possibilitat d'ampliació del termini.
  - d. Reemborsament anticipat: al ser un producte de finançament estable, es aconsellable establir un termini mínim de permanència.

---

<sup>15</sup> Societat Limitada creada després de la venda de la cooperativa ECOTECNIA a Alstom amb recursos procedents del fons d'educació.

<sup>16</sup> És una cooperativa de serveis financers ètics i solidaris que té com a objectiu principal contribuir a la transformació social de la nostra economia i societat. La seva funció principal és el finançament de projectes d'economia social i solidària.

- e. Tipus de remuneració: fixe, variable o fixe/variable.
- f. Liquidació dels interessos: anualment o al venciment.
- g. Dret d'assistència a l'Assemblea General (amb veu sense vot).
- h. Poden ser nominals o al portador.

#### 8. Característiques:

- a. No es una solució de capital o quasi capital, és més aviat un mecanisme de finançament participatiu.
- b. Ideal per captar inversos individuals que busquen recolzar directament a projectes de l'economia social.
- c. Ofereixen un rendiment superior als productes d'estalvis de la banca convencional.
- d. Solució flexible i innovadora.
- e. S'ha d'elaborar una estratègia de comercialització, lligada amb el procés d'expansió o innovació de la cooperativa.

### **4.2.5 Capitalització de la prestació d'atur**

Un dels problemes que les cooperatives tenen és la possibilitat de constituir-se amb un capital suficient per poder desenvolupar la seva activitat fent front a les diferents despeses derivades de l'activitat.

Les persones sòcies treballadores de les cooperatives de treball associat tenen la possibilitat de capitalitzar la prestació d'atur: el cobrament d'aquesta en un pagament únic. Podran beneficiar-se d'aquesta fórmula les persones que no hagin fet servir aquesta fórmula en els quatre anys anteriors i que tinguin pendent per rebre com a mínim tres mensualitats de prestació.

El pagament únic de la prestació d'atur permet que les persones treballadores que estiguin en situació legal d'atur puguin decidir rebre l'import total d'aquesta prestació, restant els interessos legals del diner, per constituir una cooperativa.

La prestació d'atur en la seva modalitat de pagament únic que les persones treballadores en situació d'atur rebin s'haurà d'incorporar al capital de la cooperativa, bé com aportacions obligatòries bé com aportacions voluntàries, passant la capitalització a formar part del capital social de la cooperativa.

És important que la persona treballadora en el moment de fer efectiva la capitalització estigui en situació legal d'atur i amb dret a la prestació d'atur per poder optar aquesta modalitat.

La capitalització de prestació d'atur en cooperatives de treball associat pot derivar de dues situacions diferents:

1. **Capitalització de l'atur per a la constitució d'una cooperativa de treball de nova creació:** cal tenir en compte que la capitalització de la prestació d'atur té la finalitat de constituir la cooperativa i, segons aquest criteri, la cooperativa no es podrà constituir fins que les persones sòcies rebin l'import del pagament únic de la prestació d'atur. Així doncs, en un procés de constitució haurem de tenir en compte els temps per poder demanar la capitalització de la prestació, ja que en cas que la cooperativa fos constituïda abans de rebre efectivament l'import de la prestació aquesta podria ser rebutjada per l'Administració a l'entendre que estem parlant d'una ampliació de capital.

**Passes per a la constitució d'una cooperativa de treball de nova creació per persones treballadores en situació legal d'atur que el volen capitalitzar**

Certificació denominació social  
Redacció estatuts socials  
Sol·licitud pagament únic prestació atur  
Cobrament pagament únic prestació d'atur  
Obertura compte corrent a nom de la cooperativa, i ingrés de les quantitats rebudes  
Acta de constitució  
Notaria, elevació a públic dels acords establerts  
Model 036 NIF provisional  
Model 600 autoliquidació ITP, AJD  
Sol·licitud d'inscripció al registre de cooperatives  
Model 036 Alta activitats econòmiques  
Alta Seguretat Social  
Justificació de l'aportació al capital social i alta Seguretat Social  
Model 036 NIF definitiu

2. **Capitalització de l'atur per a la incorporació com a persona sòcia d'una cooperativa ja constituïda:** la segona possibilitat és que les persones sòcies s'incorporin a una cooperativa ja constituïda. En aquest cas, es podrà començar a treballar, fins i tot, abans de rebre la prestació.

**Passes per a la capitalització d'atur de persones treballadores en situació legal d'atur per a la incorporació a una cooperativa ja constituïda**

Sol·licitud i admissió de la persona sòcia a la cooperativa.  
Sol·licitud del pagament únic de la prestació d'atur.  
Justificació de l'aportació del capital social i alta de la Seguretat Social.

En tots dos casos, la possibilitat d'aportar com a capital la prestació d'atur sota la seva modalitat de pagament únic resulta de vital importància per aquests processos de relleu de l'activitat, doncs possibilita el finançament propi de les cooperatives, existint un període d'un mes per justificar l'aportació de l'import rebut com a capital social de la cooperativa.

És important coordinar amb l'Administració els temps de sol·licitud del pagament únic de la prestació d'atur amb la constitució de la cooperativa de treball associat per tal de no aturar l'activitat. És convenient que l'Administració faciliti aquests tràmits deixant presentar totes les sol·licituds de forma conjunta a l'Administració on correspongui la seu social de la cooperativa.

#### 4.2.6 Subvencions per a la incorporació de persones sòcies treballadores i capitalització de les cooperatives <sup>17 i 18</sup>

La Generalitat de Catalunya, des de la Conselleria de Treball, Afers Socials i Família ha obert els darrers anys diferents convocatòries per a la concessió de subvencions per a la incorporació de les persones sòcies treballadores o persones sòcies de treball en cooperatives i societats laborals, així com ajuts destinats a la capitalització de cooperatives.

#### 4.2.7 Ajuts per a la incorporació de persones treballadores a entitats de l'economia social i cooperativa

En poden ser beneficiàries les entitats de l'economia social i cooperativa que portin a terme activitat econòmica per la contractació de persones treballadores.

##### 1. Bonificacions Règim General

- a. Menors de 30 anys:  
1r any 1.650 € anuals.  
2n i 3r any 800 € anuals
- b. Més grans de 35 anys:  
3 anys 800 € anuals.

2. **Bonificacions Règim Autònoms:** és coneguda amb el nom de tarifa plana i va entrar en vigor l'any 2013. En un inici es va aprovar una quota de 50 euros al mes per a joves menors de 30 anys (Real Decret - Llei, 4/2013), que posteriorment es va veure ampliada a les persones de més de 30 anys.

El principal requisit a complir és no haver estat donat d'alta com autònom en els dos anys anteriors. L'única excepció és per aquelles persones que ja s'haguessin beneficiat de la tarifa plana. En aquest cas, han d'esperar tres anys des de l'anterior baixa d'autònoms.

Recordar que en una empresa cooperativa les persones sòcies de treball poden triar si estaran en el Règim General de la Seguretat Social o en el Règim d'Autònoms. Ara bé, han d'estar totes en el mateix règim i no podran canviar en cinc anys.

A més, una cooperativa pot contractar persones treballadores que no siguin persones sòcies, sempre que no superin el 30% del total de les jornades de la cooperativa.

---

<sup>17</sup> [RESOLUCIÓN TSF/1681/2018, de 12 de julio, por la que se abre la convocatoria para la concesión de subvenciones para la incorporación de personas socias trabajadoras o personas socias de trabajo en cooperativas y sociedades laborales en el ejercicio 2018 \(ref. BDNS 408274\). \(DOGC núm. 7666 publicado el 18/07/2018 \)](#)

<sup>18</sup> [RESOLUCIÓ TSF/2083/2018, de 29 d'agost, per la qual s'obre la convocatòria de concessió de subvencions per a la capitalització de les cooperatives i de les societats laborals de la Línia Capitalcoop, en l'exercici 2018 \(ref. BDNS 414674\). \(DOGC núm. 7707 publicat el 17/09/2018 \)](#)

La Seguretat Social en la seva operativa ha establert dues condicions addicionals:

- No són aplicables a aquells autònoms que siguin persones administradores de societats.
- Tampoc la poden rebre les persones en règim d'autònom col·laborador.

La quantia de la tarifa plana va incrementant-se en funció del temps:

- Primers 12 mesos: quota de 50 euros. Inicialment la bonificació era del 80% de reducció de la quota però la Llei de Foment del treball autònom la va arrodonir fins els 50 euros.
- Mesos 12 a 18: 50% de reducció durant el següent semestre.
- Mesos 18 a 24: 30% de reducció durant el següent semestre.

#### 4.2.8 Fonts de finançament clàssiques

Passem a detallar totes aquells fonts de finançament clàssiques de les quals es pot comptar per a l'inici de l'activitat cooperativitzada. N'exposem característiques de cadascuna:

**El préstec:** és aquella operació per la qual l'entitat financera presta una determinada quantitat de diners a un determinat tipus d'interès. La quantitat prestada haurà de ser retornada mitjançant quotes mensuals (és la periodicitat més freqüent). En aquest tipus d'operació el termini habitual de retorn és de 3 a 5 anys. Els préstecs es solen fer servir per l'adquisició de béns mobles i maquinària.

**El préstec hipotecari:** a diferència del préstec, l'hipotecari té un horitzó de retorn d'entre els 10 i 50 anys. Es fan servir per la compra de béns immobles. La característica principal és que el propi bé actua com a garantia real en cas d'impagament.

**La pòlissa de crèdit:** operació per la qual es pot disposar d'una determinada quantitat de diners al llarg d'un termini concret, que generalment és d'un any. Es paguen interessos per les quantitats disposades i un interès inferior en cas que no s'utilitzi. És un tipus de producte financer que es fa servir per necessitats puntuals de liquiditat.

**El descompte d'efectes comercials:** aquest producte permet disposar dels imports girats en rebuts a clients abans del seu venciment. En funció del termini de pagament del rebut es cobra un interès o un altre. És un producte que es fa servir per tenir millor liquiditat.

**Factoring:** factures de proveïdors "solvents". L'entitat financera avança fins al 90% de l'import total de la factura. També és un producte que es fa servir per millorar la liquiditat.

**Lísing o arrendament financer:** és un contracte de lloguer que incorpora una opció

de compra a favor de l'arrendatari a exercir al final del contracte i que, per les seves característiques, no hi ha dubtes que serà exercida, normalment perquè l'import de l'opció de compra és molt inferior al valor del bé en aquest moment. Es fa servir per la compra de maquinària i vehicles.

**Renting:** Modalitat d'arrendament de béns mobles, a mig o llarg termini, per la qual l'arrendatari es compromet al pagament d'una renda fixa mensual, durant un termini determinat, i l'arrendador es compromet a cedir l'ús del bé i a prestar una sèrie de serveis que inclouen el manteniment o servei tècnic, la seva cobertura d'assegurança, etc. Un exemple habitual de renting és el realitzat amb vehicles, pel qual la companyia arrendadora es fa càrrec de l'assegurança i les revisions periòdiques i manteniment del mateix.

#### 4.2.9 Avals

En qualsevol operació de finançament les entitats financeres, per tal de prestar diners, demanen garanties o avals. Les propietats immobiliàries que tingui la cooperativa poden servir com avals. Ara bé, el més habitual és que la cooperativa no tingui propietats i, per tant, hagi d'aportar avals.

**Societats de garantia recíproca (SGR):** les societats de garantia recíproca (SGR) són entitats financeres l'objecte principal de les quals consisteix a facilitar l'accés al crèdit de les petites i mitjanes empreses (pimes) i millorar, en termes generals, les seves condicions de finançament mitjançant la prestació d'aval davant bancs, caixes d'estalvis i cooperatives de crèdit, Administracions Públiques i clients i proveïdors. Avalis de Catalunya SGR<sup>19</sup> seria una d'aquestes entitats.

**Avals mancomunats:** els avals mancomunats són una forma participativa d'aconseguir que l'entorn de la cooperativa i, fins i tot, les persones i entitats vinculades a l'economia social i solidària es comprometin amb petites quantitats a avalar el projecte. Coop57, cooperativa de serveis financers ètics i solidaris, accepta aquest tipus d'aval a les operacions de préstec que concedeix.

Les operacions que siguin finançades per l'Institut Català de Finances (línia específica d'Economia Social i Solidària) comptaran amb la garantia fins al 80% de l'operació per part del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya.

---

<sup>19</sup> **Avalis** de Catalunya, SGR és una Societat de Garantia Recíproca constituïda el 2003 gràcies a l'impuls de la Generalitat de Catalunya i la col·laboració de tot el sector financer català, bancs i caixes d'àmbit nacional que actuen a Catalunya, cambres, patronals més representatives, associacions, etc., que van entrar a formar part del capital de la societat com a socis protectors.

La missió d'Avalis és procurar l'accés al finançament de pimes i persones autònomes catalanes davant entitats financeres, millorant les condicions econòmiques de les operacions i cobrint possibles carències de garanties i solvència que les entitats financeres sol·liciten a aquestes pimes i autònoms.

#### 4.2.10 La xarxa Financoop

Aquest projecte de coordinació dels diferents actors del finançament cooperatiu, promogut i gestionat per la Fundació Seira<sup>20</sup>, ofereix solucions financeres integrades per a les cooperatives. Els seus objectius són:

1. Incentivar la cooperació d'entitats financeres, agents públics i empreses de l'economia social i cooperativa.
2. Potenciar un sistema financer al servei de les cooperatives.
3. Integrar dins el sistema financer convencional les finances al servei de l'economia social i cooperativa.
4. Idear nous instruments financers per a la creació, creixement i consolidació de les empreses cooperatives.
5. Cooperar i crear sinergies entre els membres de la Xarxa per millorar l'eficàcia i l'eficiència del sistema de finances cooperatives.



La Fundació Seira aporta assessorament i suport en la tramitació de les sol·licituds a les entitats que així ho sol·licitin.

### 4.3 La valoració de l'empresa

Arribats a aquest punt, vol dir que el pla de viabilitat de l'empresa dona llum verda al següent pas, que és fer-ne la valoració. Amb les dades obtingudes s'ha de poder determinar el valor de l'empresa, és a dir, el preu de compra.

El càlcul del preu de compra d'un negoci es pot realitzar de diverses maneres. En termes capitalistes, el valor es determinarà per l'expectativa que tindrà de guany el nou soci capitalista sobre la inversió que realitzarà. Per tant, tot i que el projecte sigui de relleu cooperatiu, la part venedora és possible que esperi que l'oferta que se li faci sigui en funció d'aquests paràmetres.

S'ha de destacar que la valoració d'una empresa o negoci no es pot considerar mai

---

<sup>20</sup> **Fundació Seira** és una organització sense ànim de lucre constituïda el març del 2008 amb els fons socials no repartibles de la cooperativa Ecotècnia. Fruit de l'acord entre els exsòcis d'Ecotècnia i la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya neix aquesta fundació amb la voluntat de projectar i innovar el cooperativisme i donar solucions per a l'accés al finançament de les empreses cooperatives.



com un procediment estàndard que s'aplica de la mateixa manera a totes les empreses. Cal tenir present que existeixen factors específics (objectius i subjectius) que condicionaran la valoració que es faci de la mateixa.

Cal apuntar que no és pot valorar de la mateixa manera una empresa en marxa i amb resultats positius que una empresa amb pèrdues o una en estat de liquidació.

Per tant, per arribar a la valoració, s'haurà analitzat tal com apuntàvem en l'apartat anterior d'aquest informe:

1. Els diferents elements que conformen l'empresa o negoci:
  - a. Els recollits al balanç de situació, ja siguin béns materials (locals, maquinària, elements de transport, etc.) o immaterials (desenvolupament tecnològics, patents, *software*, etc.).
  - b. Els de naturalesa intangible, no recollits als comptes (*know how*, cartera de clients, etc.).
2. Les expectatives de facturació i resultat que es podran generar a futur continuant amb l'activitat econòmica.

Hi ha diferents mètodes de valoració. A continuació se'n relacionen alguns dels més coneguts<sup>21</sup>:

**Mètodes estàtics:** són aquell conjunt de mètodes que pretenen valorar l'actiu o el negoci com un valor fix en un moment determinat del temps, atenent a determinades circumstàncies del bé valorat.

1. **Valor teòric comptable/patrimoni net:** es calcula el valor de la societat d'acord amb el seu balanç de situació en un moment fix en el temps. Es calcula la diferència entre el seu actiu i el seu passiu exigible, equivalent al patrimoni net.  
No es una metodologia molt emprada ja que no incorpora, entre d'altres qüestions, el valor de mercat dels actius, passius contingents o estimacions sobre la capacitat de generació de beneficis futurs.

## Valor i preu

El concepte del valor de quelcom no sempre coincideix amb el seu preu.

L'estimació del valor d'una empresa es determina sota la premissa que una empresa val el que és capaç de generar. Per obtenir aquesta mesura es fan servir metodologies seguint fonaments matemàtics aplicant criteris objectius.

Per altra banda, el preu, que és l'import amb el qual es tanca l'operació de compra-venda, incorpora d'altres elements subjectius (oportunitat de mercat, acompanyament en la transició de la persona propietària, etc.).

[2017] Márquez González, A.

---

<sup>21</sup> Márquez González, Antonio. *Valoraciones de Empresas. El método de descuento de flujos de caja*. Registro de Expertos Contables. España, 2017.  
[https://www.economistas.es/contenido/EC/Doc.trabajo/REC\\_Gu%C3%ADa\\_1\\_Valoraci%C3%B3n\\_de\\_empresas.pdf](https://www.economistas.es/contenido/EC/Doc.trabajo/REC_Gu%C3%ADa_1_Valoraci%C3%B3n_de_empresas.pdf), visitada el 7 de desembre de 2018.

2. **Valor de l'actiu net real:** el valor correspon al valor real de mercat del seus actius i passius en un determinat moment, incloent el pagament d'impostos associats a les plusvàlues latents.  
Es fa servir en la valoració de companyies immobiliàries o amb un alt component d'actius tangibles (edificis, terrenys) i deutes que hi estan associats.
3. **Valor de liquidació:** quan un negoci no és rendible i no té capacitat suficient per generar resultats positius. Per aquest càlcul es farà servir el valor de mercat dels actius menys els passius, incloent tots els costos derivats de la liquidació de la societat (indemnitzacions, impostos i d'altres).

**Mètodes dinàmics:** conjunt de mètodes que pretenen valorar els actius i/o negocis per allò que seran capaços de generar en el futur en forma de rendes a les persones propietàries.

4. **Descompte de fluxos lliures de caixa:** és el més coneguts i aplicat. El seu valor s'estima sota la premissa de la gestió continuada de la societat, considerant quina serà la seva capacitat de generació de resultats o fluxos de caixa futurs.

**Mètodes de comparació:** les valoracions es fan per comparació de magnituds utilitzades en transaccions realitzades per empreses similars. Les principals magnituds a comparar solen ser el preu per acció, valor del negoci/EBIT o EBITDA, valor negoci/vendes, etc. És habitual fer servir com a mètode de valoració el producte de la facturació promig de l'empresa els darrers cinc anys per una ràtio que oscil·la entre 0,3 i 10. Aquesta ràtio depèn del tipus de sector al que pertany. Empreses amb elevades expectatives de creixement per qüestions tecnològiques solen tenir un factor multiplicador per sobre de 3. En canvi, indústries que estan en estadis madurs, solen apropar-se a 1.

# 5 L'OFERTA

## 5.1 Elements

Un cop valorada l'empresa i identificats tots aquells elements subjacents que condicionen el seu desenvolupament futur és el moment de fer l'oferta. L'oferta ha de comptar amb una sèrie d'elements comuns, independentment del tipus de relleu cooperatiu:

1. **Preu:** la determinació del preu, com s'ha comentat abans, serà la conseqüència lògica de corregir el valor que es cregui raonable de la companyia per aquells elements que es considerin adients. Aquestes correccions poden ser per elevar el preu sobre el valor o, contràriament, per reduir-lo.
2. **Temps:** és molt important ser conscients del temps necessari per poder fer efectiu el relleu. Aquest serà més o menys dilatat depenent de tots aquells processos que s'hagin de resoldre de forma efectiva abans de la compra: capitalització de la prestació d'atur, estudi per part d'entitats financeres de finançament extern, avals, etc.
3. **Condicions:** l'oferta es pot fer condicionada al compliment d'una sèrie de requeriments. Hi haurà, doncs, qüestions que caldrà resoldre per part de la propietat o per part d'altres actors, ja que si no tenen una resolució positiva, poden provocar que s'hagi de retirar l'oferta.

Un exemple podria ser una moratòria en la requalificació dels terrenys on estigui situada l'empresa, que podrien fer inviable la continuïtat de l'activitat en un curt període de temps. L'oferta es podria condicionar al fet que les operacions financeres que es necessitin siguin concedides.

Un altre exemple seria el lloguer. L'oferta hauria d'estar vinculada als contractes de lloguer. Veure si la propietat dels locals accepta el canvi i amb quines condicions.

4. **Venda de la unitat productiva:** Quan la situació de relleu cooperatiu es dona fruit d'un procediment de concurs de creditors que acaba en la venda de la unitat productiva s'hauran d'incorporar certs elements dins l'oferta:
  - a. Durant el concurs és important haver mantingut un diàleg fluid en tot moment amb l'Administrador Concursal i si s'escau, el Jutge, perquè coneguin l'interès per part de les persones treballadores de presentar oferta, en cas que es doni la venda de la unitat productiva.
  - b. En aquestes circumstàncies, l'oferta ha de posar en valor davant de l'Administrador Concursal i el Jutge que la proposta de relleu cooperatiu garanteix la continuïtat d'una part important de la plantilla, si no tota. Tot i que l'objectiu del Jutge i l'Administrador Concursal en un concurs de creditors quan es posa en venda la unitat productiva és reduir al màxim els crèdits contra la massa, s'ha de donar una rellevància al fet de garantir la continuïtat de llocs de treball en l'empresa de forma continuada al llarg del temps per l'impacte social que a mig i llarg termini tindrà vers aquelles ofertes que, tot i sent de valor superior, no

garanteixin aquest supòsit.

- c. Els salaris que es deuen i les indemnitzacions són crèdits contra la massa en un procés concursal. Per tant, part del preu de l'oferta o la totalitat pot ser satisfeta amb el propi deute que té l'empresa contra les persones treballadores que volen iniciar el procés de relleu.
- d. S'haurà de comptar amb la complicitat de l'Administrador i el Jutge per poder fer el relleu en el temps que necessitin les persones treballadores per arranjar totes les qüestions financeres i legals. Podria ser que no fos viable l'oferta perquè aquesta qüestió obligués a l'Administrador Concursal a mantenir tutelada l'activitat per un període per al qual no tingués efectiu suficient.

## 5.2 Aprovació de l'Assemblea i presentació

Si l'empresa és petita, el Grup Motor haurà coincidit possiblement amb el total de la plantilla i, per tant, totes les persones de l'equip de relleu hauran estat informades durant el procés. En aquest cas, l'Assemblea final serà per ratificar totes plegades allò que ja han estat treballant.

En empreses més grans, el Grup Motor (amb l'equip extern) haurà anat desenvolupant l'oferta en paral·lel a la formació que les persones treballadores interessades en fer el relleu hagin anat rebent. Durant aquest període, s'haurà anat convocant l'Assemblea de persones treballadores per informar sobre els avenços i la situació de les negociacions.

Un cop tancada l'oferta, s'ha de presentar per ser aprovada, ja que compromet a totes les persones implicades en el procés de continuïtat. Aquest tipus de votació hauria de mantenir uns nivells de formalitat elevats quant a la presa dels acords, sent signats per totes les persones participants.

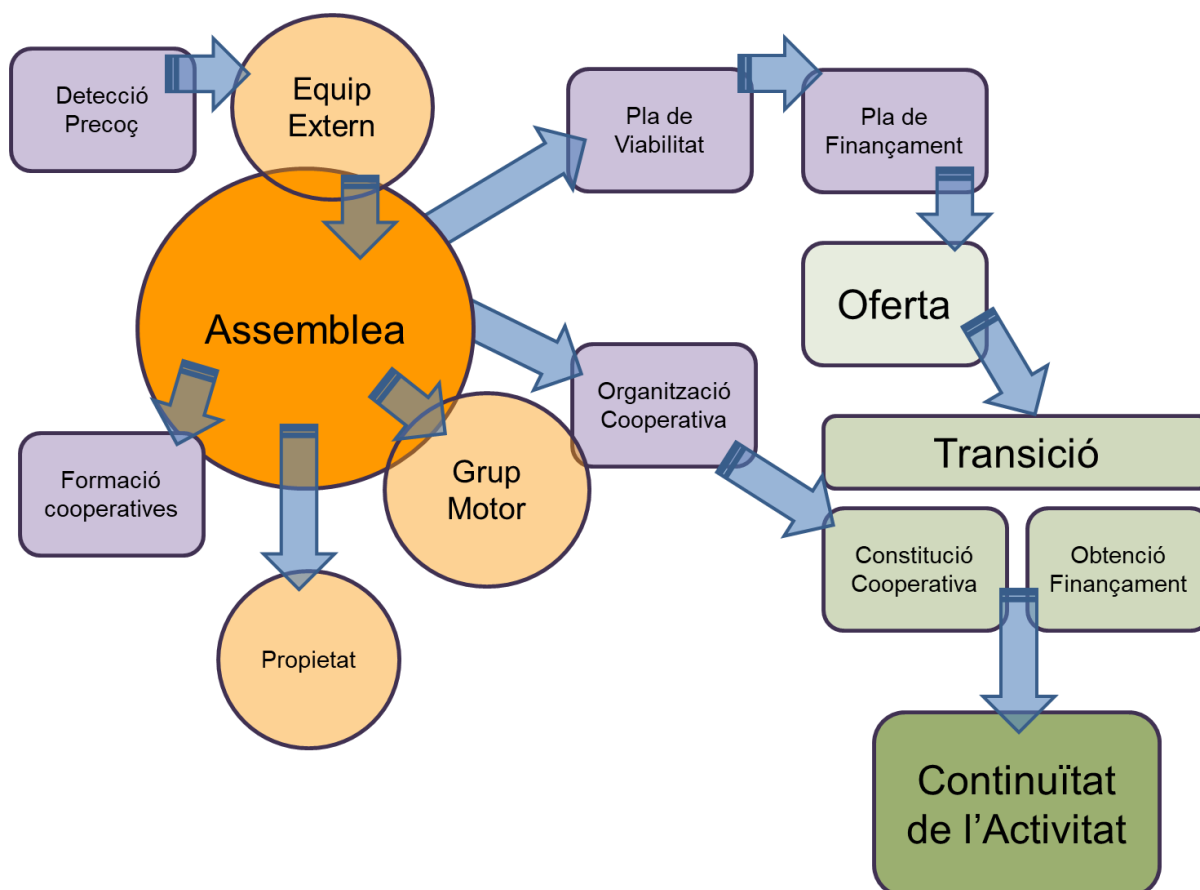
És important destacar que, en el moment de tancar l'oferta, les persones treballadores podrien estar decidint sobre què fer amb els salaris deguts, la indemnització, capitalització de la prestació d'atur i fins i tot demanar préstecs per tal de fer front a la nova activitat.

Si l'oferta és aprovada per l'Assemblea, serà el moment de presentar-la mitjançant el Grup Motor a la propietat. En el cas de la venda de la unitat productiva dins del concurs de creditors s'haurà de presentar l'oferta al Jutjat corresponent en el temps i la forma marcada per aquest tipus de procediment o pel mateix Jutge.

## **6 La continuïtat i el projecte cooperatiu**

## 6.1 Transició i continuïtat de l'activitat

Si el projecte de relleu guanya amb l'oferta presentada, s'inicia el període de transició de l'empresa cap al model cooperatiu. Mostrem novament l'esquema per fer esment a un parell d'elements.

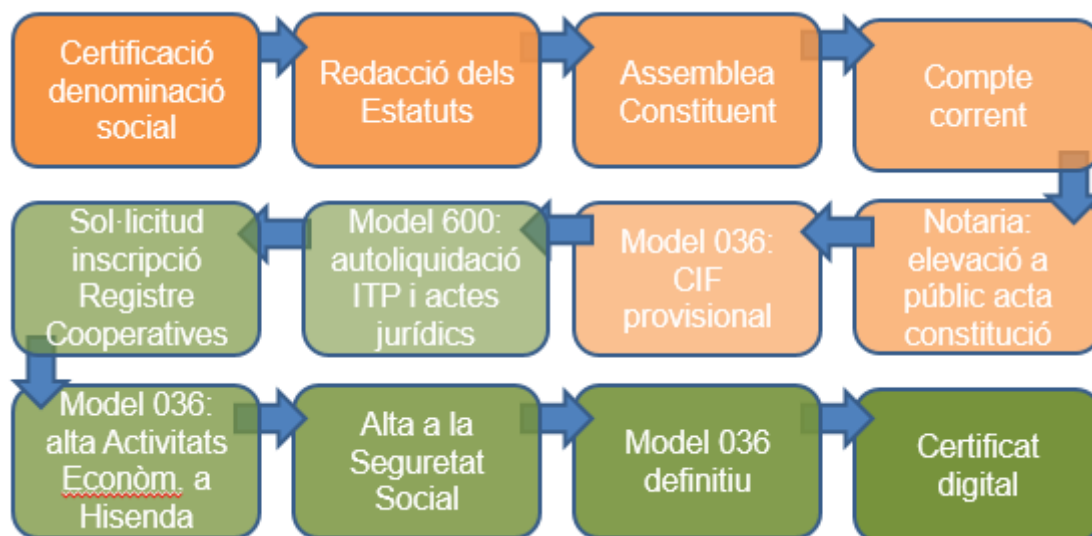


Per una banda, recordar que durant el període de preparació del pla de viabilitat, la plantilla interessada en el procés de relleu s'ha anat formant en els drets i deures que assumeix la persona sòcia treballadora d'una cooperativa. En aquest procés, si ha donat temps, s'ha pogut anar treballant en la construcció dels Estatuts i Reglament de Règim Intern, així com en el model organitzatiu de la cooperativa que inclou qüestions sobre la presa de decisions, jornada i forquilla salarial, entre d'altres aspectes relacionats amb les condicions de treball o el nou estatus de persona sòcia.

En la transició, s'ha de donar per una banda un relleu pactat cap al nou model organitzatiu mentre es gestionen totes aquelles qüestions que han de permetre fer-lo plenament efectiu: negociació amb entitats financeres i tràmits administratius i jurídics. Tant en aquesta fase com en la d'inici de l'activitat es pot haver pactat amb l'equip extern la cerca de certs perfils tècnics que puguin acompanyar en la construcció de la

nova realitat cooperativa.

No és objecte d'aquest estudi fer una explicació detallada dels passos a seguir per la constitució d'una cooperativa de treball, per la qual que només es fa un esquema gràfic com el que segueix:<sup>22</sup>



Segons la dimensió que tingui la cooperativa i l'experiència i capacitació tècnica en la gestió del Grup Motor, pot ser molt important dotar-se d'un acompanyament tècnic durant un període de temps que variarà en funció de cada cas.

## 6.2 La variable temps

Fins ara s'ha descrit tot allò que s'hauria de fer o tenir en compte en un procés de continuïtat sense incorporar la variable temps. El temps en funció del tipus de relleu i les circumstàncies que l'envolten, pot ser una variable crítica. A continuació es valora en quins moments la variable temps pot ser crítica i quins factors d'aquesta variable podran ser controlats per les persones treballadores i quins dependran de factors externs dels que haurem de conèixer la seva naturalesa per veure si podem incidir.

**Empresa en crisi (mora):** Si l'empresa està en crisi (mora) però no està ni en preconcurs ni en concurs de creditors, existirà una urgència en la intervenció amb un termini a determinar que dependrà de la situació econòmica i financera de l'empresa. En aquest sentit, saber si el deute només és de nòmines, o també de Seguretat Social

<sup>22</sup> Per al desenvolupament d'aquesta secció s'ha fet servir el document "Passos per a constituir una cooperativa" de Coòpolis.

[https://bcn.coop/wp-content/uploads/2018/06/Desplegable\\_Passos\\_corregit\\_imprensa.pdf](https://bcn.coop/wp-content/uploads/2018/06/Desplegable_Passos_corregit_imprensa.pdf), pàgina visita el 7 de desembre de 2018.



i Hisenda. Si hi ha endarreriment en el pagament de préstecs o si hi ha proveïdors pendents de cobrament que poden deixar de subministrar producte, entre molts d'altres factors. S'haurà de treballar a contrarellotge amb la propietat per tal de valorar viabilitat, però no es tindrà un termini marcat, ja que aquest dependrà i molt de la capacitat de tresoreria i de les possibles execucions dels deutes.

**Empresa en crisi (preconcurso):** Si l'empresa està en precurso instat per la persona empresària, com ja s'ha explicat en seccions anteriors, es tenen 4 mesos per arribar a un acord per renegociar el deute amb les parts. Aquest període pot ser suficient per a que les persones treballadores parlin amb la propietat de l'empresa per valorar la continuïtat de la mateixa.

Com en el cas anterior, dependrà dels problemes de liquiditat que tingui la companyia i les característiques dels deutes contrets que es tingui un temps o un altre per poder presentar una oferta a la propietat.

**Empresa en crisi (concurso de creditors):** En aquest cas, l'empresa passa a estar gestionada per l'Administrador Concursal nomenat pel Jutge. Un concurs de creditors no té un calendari fixe, i dependrà com ja s'ha comentat, de les possibilitat d'anar fent front als pagaments per part de l'Administrador i tots aquells aspectes que consideri. Això sí, en aquest cas, és molt important que Jutge i Administrador coneguin l'interès de les persones treballadores de fer oferta per la compra de la unitat productiva, i que el temps necessari per poder fer una oferta és superior al de qualsevol altre actor.

**Continuïtat empresarial per jubilació, incapacitat o defunció:** en el cas de la jubilació, el temps no té perquè ser un factor distorsionador, ja que es pot preveure amb antelació i la persona propietària no té una data estricta de jubilació. Ara bé, si el supòsit és el de la incapacitació o defunció, i és sobrevinguda, és possible que en funció de la situació de l'empresa es necessiti escurçar al màxim els terminis de negociació i oferta, que aniran en detriment del temps per empoderar-se, preparar el pla de viabilitat, fer oferta, obtenir el finançament i constituir la cooperativa.

**Continuïtat empresarial per compra:** com en els anteriors supòsits, dependrà de la raó de la venda. Si la propietat simplement decideix cessar en la gestió del negoci i opta per la venda del mateix, el temps pot no ser una variable que jugui en contra.

**Constitució de la cooperativa: Capitalització de l'atur:** en la fase de constitució, és molt important no errar en les passes i tenir clar quin és l'ordre a seguir. Si es necessita capitalitzar l'atur per part de les persones treballadores per enfrontar amb garanties el relleu empresarial, les persones hauran de ser acomiadades per part de la propietat o l'administració concursal abans del traspàs, per a que aquests recursos es puguin

ingressar en el compte bancari corresponent com aportacions a capital obligatòries i voluntàries en funció del que s'hagi decidit. I amb el comprovant de l'ingrés es podrà anar al notari a constituir la cooperativa. El període entre l'acomiadament i rebre la capitalització de l'atur pot trigar entre 20 dies i quasi dos mesos, ja que els pagaments de la capitalització es realitzen el dia 10 de cada mes.

**Constitució de la cooperativa: finançament aliè:** sempre que la cooperativa necessiti suport financer aliè per incorporar a l'oferta o per tenir-lo per inversions inicials o tresoreria, s'ha de tenir en compte novament la variable temps. En aquest sentit, tenir canals d'accés directe a l'Institut Català de Finances i/o al COOP57 pot permetre escurçar al màxim els terminis. S'ha de tenir en consideració, que en el cas d'oferta per la compra de la unitat productiva, es pot pactar el pagament a terminis.

## 6.3 Els Estatuts, el Reglament de Règim Intern i l'Assemblea Constituent

### 6.3.1 Els Estatuts<sup>23</sup>

Els Estatuts socials regulen les normes principals de funcionament de la societat cooperativa, així com alguns trets bàsics com la definició de l'objecte, el domicili o el capital social. La Llei de cooperatives permet que les persones sòcies, dins el marc legal, puguin decidir en molts aspectes com volen que funcioni la seva cooperativa. Per aquest motiu és important dedicar un temps a l'elaboració i comprensió dels Estatuts de la cooperativa.

Els Estatuts han de ser aprovats per l'Assemblea Constituent de les persones sòcies fundadores.

Els Estatuts han de ser aprovats per l'Assemblea Constituent de les persones sòcies fundadores. Un cop aprovats, tant els Estatuts com el Reglament de Règim Intern són documents que al regir el dia a dia de la coopera, han de ser vius i dinàmics, ja que amb el temps i la pràctica s'hauran d'anar millorant i adaptant a les necessitats que

---

<sup>23</sup> Informació extreta de la "Guia Pràctica del procés de constitució d'una empresa cooperativa" publicat per aracoop el gener de 2017.

[http://aracoop.coop/wp-content/uploads/Guia\\_practica\\_constitucio\\_cooperativa.pdf](http://aracoop.coop/wp-content/uploads/Guia_practica_constitucio_cooperativa.pdf), pàgina visitada el 7 de desembre de 2018.

El Programa d'Economia Social (abans aracoop) és un programa marc de cooperació públic-privada promogut pel Departament de Treball, Afers Socials i Famílies amb la participació de la Confederació i les Federacions de cooperatives i La Confederació empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya i amb la col·laboració de més de 100 institucions públiques i privades implicades en la creació i creixement d'empreses de l'economia social i cooperativa.

tingui la cooperativa.

### **Recomanacions per elaborar els Estatuts**

1. Informar-se prèviament sobre les característiques de la societat cooperativa.
2. Partir d'un model estàndard i cenyir-se al contingut mínim dels estatuts socials.
3. Confeccionar el text entre el conjunt de les persones sòcies fundadores redactant-lo de manera entenedora i adequada al projecte empresarial i a les persones sòcies.

### **Continguts mínims dels Estatuts**

Els Estatuts tenen un contingut mínim obligatori, fixat per la Llei. És recomanable, però, regular-hi altres aspectes relatius al funcionament de la cooperativa. Els continguts mínims que han d'incloure els Estatuts són els següents:

- La denominació.
- El domicili social.
- L'activitat que constitueix l'objecte social.
- L'àmbit territorial de l'activitat cooperativa principal.
- Règim social.
- Diferents tipus de persones sòcies.
- Requisits per a l'admissió i els supòsits de baixa justificada dels diferents tipus de persones sòcies.
- Els drets i les obligacions de les diferents tipus de persones sòcies.
- Normes de disciplina social, tipificació de faltes i sancions, procediments sancionadors i recursos.
- Règim econòmic.
- El capital social mínim, l'aportació obligatòria mínima inicial i establir si les aportacions al capital poden donar interès.
- El dret de reembossament de les aportacions i el règim de transmissions.
- Criteris d'aplicació de resultats, amb la determinació dels percentatges dels excedents que s'han de destinar als fons socials obligatoris.
- Gestió democràtica.
- Forma i termini de convocatòria d'assemblees, regim d'adopció d'acords.
- Estructura i règim d'actuació dels òrgans socials obligatoris i dels òrgans facultatius previstos.
- Normes sobre el nomenament i la renovació dels òrgans socials obligatoris o facultatius previstos.
- Criteris de participació intercooperativa i de foment de la formació.

### **6.3.2 El Reglament de Règim Intern**

El Reglament de Règim Intern és una extensió dels Estatuts que no s'eleva a públic i que té com objectiu regular l'organització del treball dins la cooperativa. Les matèries que regula són:

1. L'organització del treball.
2. La jornada i el descans setmanal.
3. Festes laborals i vacances.
4. Les classificacions professionals i els criteris retributius. En aquest apartat s'inclouria la fixació o no de l'escala salarial..
5. La mobilitat geogràfica i funcional.

Tanmateix, hi ha matèries que no poden ser regulades pel reglament de règim intern:

1. Les relatives a treballs nocturns, insalubres, penosos, nocius o perillosos.
2. Les normes reguladores del règim de la Seguretat Social.
3. Les normes sobre prevenció de riscos laborals.

### **Persones assalariades**

Les cooperatives poden tenir personal treballador assalariat al qual se li aplicarà la normativa laboral comuna, l'Estatut del treballador i el conveni laboral corresponent al seu àmbit funcional.

A les cooperatives de treball associat, el nombre d'hores l'any fetes per les persones treballadores no sòcies no pot superar el 30% del total de les hores fetes per les persones sòcies treballadores (Art. 131 de la Llei de cooperatives catalanes).

### **6.3.3 L'Assemblea Constituent<sup>24</sup>**

Un cop elaborats els Estatuts, el conjunt de persones sòcies fundadores ha de celebrar l'Assemblea Constituent per prendre els acords següents:

1. Constituir la cooperativa.
2. Aprovar els Estatuts socials.
3. Designar les persones que han d'efectuar els actes necessaris per legalitzar la societat fins al moment d'estar inscrita al registre
4. Nomenar les persones sòcies que constituiran el primer consell rector, un cop inscrita la societat. El Consell Rector estarà format per un mínim de 3 membres excepte en el cas que la cooperativa tingui dues persones sòcies.

L'acta de l'Assemblea Constituent, que es pot celebrar directament davant del notari, ha de ser signada per totes les persones sòcies de la cooperativa i s'hi han de fer constar, almenys, el seus noms oficials complets i el seu número d'identificació fiscal (NIF) o d'algun altre document d'identificació (NIE o passaport, segons el cas).

---

<sup>24</sup> Íbidem.

## **Atorgament de poders**

La cooperativa, per operar amb entitats financeres, l'Administració pública, clients, proveïdors de béns o serveis i tercers en general ha de ser representada per persones físiques, que actuen en nom de l'entitat i que, per tant, han d'estar degudament apoderades.

Les facultats que es confereixen es poden incloure als estatuts de la cooperativa o bé es poden atorgar en una escriptura pública separada, ja sigui durant l'Assemblea Constituent o bé en una assemblea posterior, i s'han d'inscriure al Registre de Cooperatives.

Es recomana que les facultats generals estiguin recollides als Estatuts, atès el caràcter estable del text, i que les facultats més específiques s'atorguin en una escriptura a part, que sigui fàcil de modificar si les necessitats de la cooperativa canvien o evolucionen.

Els poders es poden atorgar a favor de persones físiques determinades, però es recomana atorgar-los a favor dels càrrecs del Consell Rector, per evitar haver de modificar l'escriptura de poders cada vegada que es renova l'òrgan de govern.

Cal decidir a qui es donen poders, per a quines operacions i amb quins límits, i si les persones apoderades podran actuar sempre de manera individual o si, per segons quins actes, es requerirà la signatura de dues de les persones amb poders.

En cas que no es donin poders, qui representa la cooperativa davant de tercers és la persona que s'hagi escollit president o presidenta del Consell Rector.

Aquesta persona podrà actuar directament per fer les accions pròpies del càrrec (funcions socials, dins de la cooperativa) i davant de tercers, en nom i representació de la cooperativa. Això no obstant, per actuar correctament davant de tercers, contractar, assumir obligacions o adquirir drets com a cooperativa, li caldrà un acord previ del Consell Rector que l'autoritzi expressament per a cada acte.

## **6.4 Intercooperació**

Les persones que inicien un projecte de relleu cooperatiu han de comptar amb un dels valors del cooperativisme per tirar endavant amb el seu projecte empresarial, la intercooperació. La intercooperació és el mecanisme de relació entre organitzacions que es proposa des de l'Economia Social i Solidària, en oposició a la tendència a competir i buscar l'interès propi, per tal d'obrir oportunitats de generació d'ingressos i per a fer viable els projectes socioempresarials.

Des de la intercooperació es pot arribar a aliances estratègiques que poden fer que determinats punts crítics per fer viable el projecte en la lògica del mercat tinguin una solució alternativa des de l'Economia Social i Solidària.

Hi ha múltiples exemples, des de l'emissió de títols o avals participatius per optar a recursos financers suficients fins a trobar un proveïdor de matèries primeres que no fixi condicions de pagament de mercat, passant pel suport de totes les entitats i xarxes que aglutinen a les cooperatives, com ara la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya i la Xarxa d'Economia Solidària (XES).

## **7 Mapa de recursos**

## Informes i documents de referència

- “Relleu Cooperatiu”, publicat per l’Ateneu Cooperatiu de Barcelona, Coòpolis. Barcelona 2018.  
[https://bcn.coop/wp-content/uploads/2018/05/RELLEU-2018\\_w.pdf](https://bcn.coop/wp-content/uploads/2018/05/RELLEU-2018_w.pdf)
- “Passos per a constituir una cooperativa”, de Coòpolis.  
[https://bcn.coop/wp-content/uploads/2018/06/Desplegable\\_Passos\\_corregit\\_impremta.pdf](https://bcn.coop/wp-content/uploads/2018/06/Desplegable_Passos_corregit_impremta.pdf)
- “La Guia per a la Reempresa” de CECOT del 2011. <http://www.reempresa.org/content/download/883/6022/file/quiacomplertacedent.pdf>
- Màrquez González, Antonio. *Valoraciones de Empresas. El método de descuento de flujos de caja*. Registro de Expertos Contables. España, 2017.  
[https://www.economistas.es/contenido/EC/Doc.trabajo/REC\\_Gu%C3%ADa\\_1\\_Valoraci%C3%B3n\\_de\\_empresas.pdf](https://www.economistas.es/contenido/EC/Doc.trabajo/REC_Gu%C3%ADa_1_Valoraci%C3%B3n_de_empresas.pdf)
- “Guia Pràctica del procés de constitució d’una empresa cooperativa” publicat per aracoop el gener de 2017  
[http://aracoop.coop/wp-content/uploads/Guia\\_practica\\_constitucio\\_cooperativa.pdf](http://aracoop.coop/wp-content/uploads/Guia_practica_constitucio_cooperativa.pdf)

## Marc legal

- **Llei 12/2015** de Cooperatives de Catalunya.
- **Ley 20/1190** de Règim Fiscal de les Cooperatives.
- **Ley 31/2015** de Mesures de promoció del Treball Autònom i de l’Economia Social.
- **RD Legislativo 1/2010** Text Refós de la Llei de Societats de Capital.
- **Ley 3/2009** de Modificacions Estructurals de les Societats Mercantils.
- **Codi de Comerç**
- **Ley 22/2003** Concursal.
- **RD Ley 11/2014** de Mesures Urgents en Matèria Concursal.
- **Ley 9/2015** de Mesures Urgents en Matèria Concursal.
- Directrices sobre ayudas estatales de salvamento y de reestructuración de empresas no financieras en crisis (2014/C 249/01)  
[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52014XC0731\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52014XC0731(01))
- **RD Legislatiu 2/2015**, de 23 d’octubre, pel qual s’aprova el text refós de la



Llei de l'Estatut dels treballadors

[https://www.boe.es/boe\\_catalan/dias/2015/10/24/pdfs/BOE-A-2015-11430-C.pdf](https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2015/10/24/pdfs/BOE-A-2015-11430-C.pdf)

## Entitats i Xarxes

- Xarxa d'Ateneus Cooperatius: <http://aracoop.coop/ateneus-cooperatius/>
- Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya: <https://www.cooperativest treball.coop/>
- XES – Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya: <http://xes.cat/>
- FESC – Fira d'Economia Solidària de Catalunya: <http://fesc.xes.cat/>
- Pam a Pam: mapa de l'ESS a Catalunya: <https://pamapam.org/ca/>
- Xarxa Financoop: coordinació actors finançament cooperatiu: <http://financoop.org/xarxa-financoop/>
- Fundació Seira: per a la promoció i innovació del cooperativisme <http://fundacioseira.coop/>
- Coop57: serveis financers ètics i solidaris: <https://coop57.coop/>
- Fiare, banca ètica i cooperativa: <https://www.fiarebancaetica.coop/>
- Gicoop: grup d'inversors cooperatius: <http://gicoop.coop/>
- Avalis Catalunya SGR: societat de garantia recíproca: <https://avalis.cat/index.php>
- Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies. Direcció General d'Economia Social, el Tercer Sector i les Cooperatives: [http://sac.gencat.cat/sacgencat/AppJava/organisme\\_fitxa.jsp?codi=4910](http://sac.gencat.cat/sacgencat/AppJava/organisme_fitxa.jsp?codi=4910)
- aracoop: <http://aracoop.coop/>
- Institut Català de Finances: <http://www.icf.cat/ca/inici>

