

**ACTIVIDADE: SERVICIO INTEGRAL DE
AXUDA A DOMICILIO**

Plan de Empresa

**IDEAS COOPERATIVAS, S.COOP.
GALEGA**



Táboa de contido

INTRODUCCIÓN	2	Análise de Sensibilidade	37
		Ratios Económico-Financeiros	44
1 A IDEA			
Evolución do proxecto	3		
Descrición da actividade	4	6 CONCLUSIÓN	49
2 CONDICIÓN		7 BIBLIOGRAFÍA	50
Iniciativa empresarial	13		
Motivación das promotoras	13	8 ANEXOS	
3 ÁREA PRODUTO -			51
MERCADO			
Produto-Servicio	14		
Clientes e consumidores	19		
Mercado	21		
4 ÁREA DE			
ORGANIZACIÓN			
Fórmula Xurídica	46		
Organigrama	47		
Aspectos do Regulamento Interno	48		
5 ÁREA FINANCEIRA			
Plan de Investimentos	25		
Plan de Financiamento	26		
Estados previsionais	27		
Capital Circulante	37		

INTRODUCCIÓN

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

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

- Axudarnos a alcanzar un coñecemento amplo, profundo e obxectivo da empresa que pretendemos poñer en marcha;
- Atopar soci@s e servir de base para convencer a ést@s do mérito do proxecto, así como para conseguir reunir os recursos e capacidades necesarios para poñer en marcha a empresa;
- Obter o financiamento necesario para lanzar o proxecto

A información que lle serve de base obtívose de diversas persoas, entidades e organismos, tanto públicos como privados, que tiñan relación co mesmo. Entre outras, as propias Unións e Federación de Cooperativas de Galicia, Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais, Rexistro de Cooperativas, Cámara de Comercio, Rexistro Mercantil, Concello e asociacións de comerciantes. Tamén foron consultadas diferentes bases de datos de empresas e páxinas web de información comercial do sector. Asimismo, resultou de gran axuda o manual **"IDEAS COOPERATIVAS EN ACCIÓN"**.

³ UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABALLO ASOCIADO **EIXO**, UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABALLO ASOCIADO **UGACOTA** E FEDERACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS **SINERXIA**

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

1 A IDEA

Evolución do Proxecto

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

Deste xeito, configuramos un grupo promotor en base a nosa experiencia previa, a nosa vocación e do convencimento de que a idea é factible e pode levarse a cabo. Este grupo o formamos:

- Tres socias con capacitación profesional en coidado e atención á infancia. A esta capacitación profesional e titulación académica, temos que engadir a experiencia en traballos propios da actividade, labores administrativas e comerciais.

Xunto a estas tres socias promotoras, temos valorado a incorporación dunha nova socia para levar a cabo servicios complementarios de labores domésticas. Asimesmo, no caso de incremento da actividade podemos contar co resto de compañeiras que teñen participado no curso, algunha das cuais xa ten amosado o seu interese para participar no proxecto.

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

Descrición da actividade

A actividade principal da empresa é a de "Atención e coidado integral á infancia". En este concepto se engloban diversos servizos e actividades: servizo de canguros a domicilio, recollida e transporte, atención en caso de enfermidade, compañía, animación de cumpreanos, elaboración de comidas e todas aquelas que teñan que ver co coidado, atención e acompañamento de nenos e nenas en idade infantil. Asimesmo e como servizos e actividades complementarias a empresa levará a cabo servizos de limpeza, cociña, e calquera outra actividade doméstica.

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

Cadro 1

FACILITAN

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

DIFICULTAN

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

Ó longo do desenvolvemento da empresa, irase miudando as vantaxes e dificultades e a súa incidencia no proxecto. Asimesmo, trataremos de aportar medidas para maximizar as primeiras e minimizar as segundas.

2

CONDICIÓN PREVIAS

Iniciativa Empresarial

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

Neste caso, o grupo promotor configurámolo en base a un perfil persoal que tivese moi en conta factores como: responsabilidade, compromiso, motivación, vocación, experiencia e con demostrada iniciativa en distintos ámbitos sociais e de atención a infancia.

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

Motivación das promotoras

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

Se ben existen lóxicas diferencias, éstas non son insalvables e no sustancial existe acordo: expectativas profesionais, económicas, compromiso a medio prazo co proxecto, a identificación co mesmo, a adicación, o posible sacrificio tanto en horas como económico que suporía e a capacidade de traballo en equipo e solución de conflitos.

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

3

PRODUCTO / MERCADO**Producto - Servicio**

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

Táboa 1:

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

Tal e como se pode apreciar na táboa, o grupo promotor está en condicións de levar a cabo de forma inmediata 5 servizos dos 8 posibles. Dos que restan, un pode ser abordado a curto prazo e os dous últimos a medio prazo, co que a gama de servizos a realizar no ano de lanzamento da actividade vai estar composta por seis servizos, á espera das diferentes colaboracións que se poden chegar a concretar.

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

- Servizo canguros a domicilio (entre 4-8 horas ó día)
- Servizo canguros especial (enfermidade ou discapacidade, entre 4-8 horas ó día)
- Servizo canguros fin de semana (8-12-24 horas)
- Paquete base de servizos (tarefas domésticas habituais en horario habitual). Extras aparte. (4 horas – 1 día a la semana).
- Paquete secundario. Extras aparte (4 horas – 2 días a la semana)

- Paquete base de servicios con comida. Extras aparte (2 horas 4 días 4 horas 1 día)
- Paquete secundario con comida. Extras aparte (4 horas 3 días, 2 horas 2 días)
- Bono Paquete especial inclúe 10 horas/semana de servicios de calquera clase ademais dos habituais (atención 24 horas, extras de cocina, canguros, trámites diversos, etc.)

Polo que respecta ó proceso productivo, non presenta especiais dificultades, excepto no relativo a servizos extra, 24 horas e coidado de nenos/as enfermos e discapacitados. Isto obrigará a establecer un horario de turnos ou gardas, se se da o caso e a introducir no posible os avances tecnolóxicos que faciliten o proceso. Para a prestación dos servizos domésticos, cóntase coa colaboración doutra cooperativa adicada a esta actividade.

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

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

1. A experiencia previa dos clientes –casi costume- é a de prezos baixos ou moi baixos para os servizos de tarefas domésticas- arredor de 6 €/hora- e mesmo menor no caso de contratación de inmigrantes, aínda que nalgúns casos pódese chegar ata os 9 €/hora. Son servizos de escaso valor engadido, realizado sen contratación e en moitos casos, donde non se garantiza a calidade do servizo, nin a continuidade, e donde existe en ocasións a desconfianza sobre o número de horas efectivas realizadas.
2. Os estándares de calidade solicitados non son demasiado elevados, aínda que sí se reclaman por parte dos clientes, servizos complementarios, garantías e fiabilidade. Naturalmente isto repercute no prezo.
3. Os servizos de coidado de nenos, son en cambio de alto valor engadido, donde se reclama fiabilidade, solvencia, profesionalidade e garantía. É nestes donde a cooperativa opta claramente por unha estratexia de calidade e diferenciación, tanto nos contidos formativos e pedagóxicos do acompañamento, como nas actividades a desenvolver e a metodoloxía de seguimento e control dos traballos (mesmo coa

posibilidade de grabar en vídeo as sesións ou a conexión vía internet con cámara web).

4. O mercado obxectivo, segundo os sondeos e entrevistas levados a cabo, dispóns dunha demanda solvente – especialmente en zonas residenciais- capaz de asumir un coste medio-alto dos servizos “fiables”.

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

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

Taboa 4:

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

Cos anteriores datos relativos a prezo/hora e tendo en conta que a cooperativa na súa fase inicial contará con 3 socias, obteríamos unha capacidade máxima de produción equivalente a 5.760.- €/mes⁵. Existe tamén a posibilidade de incremento de socias e/ou de contratación de persoal externo. En canto ás tarefas domésticas, cóntase coa colaboración doutra cooperativa adicada a esta actividade, co que se podería incrementar a capacidade productiva ata os 10.560€/mes.⁶

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

Cadro 2: ENTORNO DESFAVORABLE

SERVIZOS	Nº/MES	PREZOS	TOTAIS/MES	SOCIOS	COLAB..	HORAS
----------	--------	--------	------------	--------	---------	-------

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

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

ANEXO: Plan de empresa (Ideas Cooperativas en Acción)

						Soc./Colab.
Canguros nenos	5	12	1.920	3	-	160/-
Canguros fin de semana	5	15	450	3	-	30/-
Canguros (enfermidade, disc)	3	15	1.200	3	-	80/-
TOTAIS	13	--	3.570		-	270/-

- Oos diferentes servizos son realizados únicamente polas socias, sen contratación de colaboradores externos. Presentan problemas de estacionalidade anual (periodo estival).
- Os servizos son compatibles entre sí, xa que se realizan en horarios diferentes.
- As socias empregan tan só 270 horas das 480 mensuais disponibles.
- Equivalen a metade da capacidade total de produción sen ter en conta ós colaboradores.

Cadro 3: ENTORNO MEDIO

SERVIZOS	Nº/MES	PREZOS	TOTAIS/MES	SOCIOS	COLAB..	HORAS Soc./Colab.
Paquete base	5	9	1.378	3	3	-/153
Paquete secundario	4	10	1.280	3	3	-/128
Bono paquete especial	4	9	1.440	3	3	-/160
Canguros nenos día	8	12	3.072	3	-	256/-
Canguros nenos fin semana	6	15	900	3	-	60/-
Canguros enferm./discapac.	5	15	1.950	3	-	130/-
TOTAIS	43	--	10.020	3	3	446/441

- Os diferentes servizos para nenos/as son realizados polas soci@s, o resto a través da cooperativa de colaboradores.
- Os servizos son compatibles entre sí, xa que se realizan en horarios diferentes de mañán, tarde e fin de semana.
- As socias empregan 446 horas das 480 disponibles. A cooperativa de colaboradores 441 das 480
- Son servizos que se poden poñer en marcha de forma inmediata e nos que resulta sinxelo atopar colaboradores externos.
- Só se cubre unha mínima parte do mercado obxecivo.

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

Con esto concluímos o apartado relativo a produto-servizo, no sen antes facer referencia a dous aspectos que consideramos fundamentais:

1. As previsións de vendas, a través da enquisa levada a cabo polas promotoras, permiten ser optimistas, a pesar diso óptase por un escenario medio. Poden existir efectos de estacionalidade se non se ten desenvolvido unha gama de servizos complementarios para o periodo estival

(campamentos urbáns, periodificación das vacacións dos pais, etc.).

2. Debe configurarse unha bolsa de futuras socias que cumpran os requisitos necesarios para levar a cabo con garantías os servizos que se podan ir asumindo, no caso de probable incremento da actividade.

Cientes e Consumidores

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

Familias de 1-3 membros

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

Familias > 3 membros

- Familias xóvenes 1-2 fillos. Traballan ámbolos dous.
- Familias maduras 2-3 fillos. Traballan os dous.
- Familias 1 membro nontraball Servicios canguros

CONCELLOS

- Concursos públicos de coidado de nenos/as
- Requiren homologación, garantías.
- Nonasumible a corto prazo para a cooperativa.

Este é o núcleo de principais clientes potenciais da cooperativa. A súa radiografía podería ser: capacidade adquisitiva media-alta, relativa xuventude e na maioría dos casos, un fillo ou 2 fillos/as, traballan ambos, acostumados a viaxar.

A captación de clientes plantexa varias alternativas. Por un lado o establecemento de redes de colaboración con empresas de servizos complementarios (escolas infantís, servizos domésticos, mantemento, enfermeiras, etc.) xa funcionando no territorio, de xeito que se podan establecer estratexias de promoción vía prescriptores. Ofertas conxuntas co cooperativa que presta servizos domésticos para edificios, comunidades de propietarios, urbanizacións. Reparto de folletos e pegada de carteis en comercios de proximidade.

Finalmente quixeramos facer referencia ós distintos factores que integrarán os estándares de calidade da empresa, encamiñada nun primeiro momento a minimiza-la desconfianza.

Taboa 5:

FACTORES	APLICACIÓN
Seguros de Responsabilidade Civil	INMEDIATA
Seguro de robos e accidentes domésticos	INMEDIATA

Homologación técnica de socias e empresa	MEDIO PRAZO
Cuestionarios de calidade post-servicio	INMEDIATA
Formación continua e especializada de socios	INMEDIATA
Uniformidade, boa presenza, limpeza, programa de actividades, grabación en video	INMEDIATA
Subcontratación de servizos especializados de profesionais (pedagogos, psicólogos, médicos)	MEDIO PRAZO
Redacción do Manual de Calidade	CORTO PRAZO

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

1. A elaboración do muestreo en cada unha das diversas zonas obxectivo, foi o referente do número de clientes potenciais que cumpren o perfil requerido, servizos máis demandados, estándares de calidade e prezos, e constitúe o primeiro paso para abordar o traballo con garantías de éxito.
2. A integración de diferentes servizos e a calidade na prestación dos mesmos serán os estandartes da diferenciación e innovación na actividade. A garantía e confianza serán os obxectivos a acadar e para elo se levarán a cabo as diferentes medidas apuntadas. A colaboración con outras cooperativas, a educación infantil no acompañamento, os coidados e atención profesional serán a nosa imaxe de marca.

Mercado

O mercado xeográfico onde a cooperativa levará a cabo a súa actividade, sitúase nun concello próximo a unha grande cidade galega. Segundo datos do Instituto Galego de Estatística o incremento de poboación e a taxa de natalidade sitúano entre as primeiras da comunidade.

Estes son algúns dos datos que ofrece o IGE

Poboación (Padrón)	Total	Homes	Mulleres	Período	Fonte
Poboación	23.851	11.638	12.213	2003	INE
de 0 a 15 anos	3.779	1.948	1.831	2003	INE
de 16 a 64 anos	16.992	8.361	8.631	2003	INE
de 65 e máis anos	3.080	1.329	1.751	2003	INE
Poboación estranxeira	606	251	355	2003	INE
Idade media	38,3	37,4	39,1	2002	IGE
Movemento natural da poboación (1)	Total	Homes	Mulleres	Período	Fonte
Nacementos	270	142	128	2003	IGE-INE
Defuncións	140	82	58	2003	IGE-INE
Matrimonios	147			2003	IGE-INE
Saldo vexetativo	130			2003	IGE-INE
Indicadores demográficos		Dato	Período	Fonte	
Taxa bruta de natalidade (o/oo)		11,3	2002	IGE	
Taxa bruta de mortalidade (o/oo)		6,1	2002	IGE	
Índice de envellecemento		63	2002	IGE	
Idade media á maternidade		31	2002	IGE	

Número medio de fillos por muller		1,1	2002	IGE
Taxa bruta de nupcialidade (o/oo)		6,2	2002	IGE

Fonte: Instituto Galego de Estatística

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

Sen embargo, o ámbito do mercado non se reduce ó municipio en cuestión, senón que a cooperativa ampliará as súas actividades a diversas zonas concellos limítrofes dentro da área metropolitana onde se localizan asimesmo importantes zonas residenciais. Son zonas de familias xoves con rendas medias-altas, con 1-2 fillos, tal e como se facía constar no perfil de clientes.

Na actualidade, xa veñen prestando servizos nas localidades obxectivo, diversas entidades públicas e privadas pero sobre todo, escolas infantís e garderías. Tamén mulleres que realizan traballos diversos do fogar sen asegurar e de xeito absolutamente precario.

Pasaremos a relacionar algunhas das entidades que prestan servizos no área de negocio da cooperativa para a continuación detallar o perfil das que poden ser ou son na actualidade competencia directa. Entre outras podemos citar: Entidades públicas (garderías e escolas infantís, servizos de asistencia a domicilio), escolas infantís privadas, locais de ocio para nenos/as, empresas de mantemento integral para o fogar, empregadas do fogar en economía mergullada, xóvenes canguros en economía mergullada, empresas de limpeza.

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

Taboa 6:

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

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

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

Quixeramos concluir este apartado facendo referencia a algúns aspectos:

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

4

VIABILIDADE ECONÓMICA

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

Pola nosa banda, puxemos especial énfase nisto, adicando o capítulo “análise de sensibilidade” ó estudio dinámico das distintas continxencias que se poidesen plantexar e o seu resultado na viabilidade económica da cooperativa. Nel se poñen de manifesto as variables económicas de maior trascendencia e os distintos escenarios que se plantexarían.

Por outra parte, estamos dacordo con algúns autores⁷ en que de tódolos estados previsionais que se estudiarán neste área, o fluxo de tesourería previsional (cash-flow previsional) é o que con maior fidelidade representará a viabilidade económica do proxecto e resulta se-la ferramenta de control de xestión por excelencia d@s promotor@s. O seu estudio realizarase polo tanto con carácter mensual para o primeiro ano de vida.

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

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

Plan de Inversións

Un proxecto basicamente de servizos como éste, que ten como principal investimento o capital traballo que aportan as socia, non representa un gran esforzo económico en equipos e materiais, porén sí debe contar con algúns elementos para dar comezo as súas operacións. No seguinte cadro relaciónanse as diferentes partidas de investimento en activo fixo e circulante.

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

Maquinaria e ferramentas: Diversos elementos para desenvolvemento da actividade: video, maquina de fotos, etc.

Equipos procesos de información: Ordenador multimedia más impresora.

Mobiliario: 2 Mesas, 4 sillas, 2 armarios, 3 teléfonos móviles, mobiliario para actividades lúdicas, xogos, etc.

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

Gastos de constitución: Factura do notario, libros, etc.

Gastos de primeiro establecemento: Publicidade e propaganda de lanzamento, impostos, licencias, etc..

Tesourería: Liquidez para facer fronte ós primeiros gastos ata que se produzan os primeiros cobros.

Cadro 5: PLAN DE INVESTIMENTOS

<i>PARTIDAS</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>TOTAL</i>
INMOB. MATERIAL	5.288,91 €	1.202,02 €	2.704,55 €	- €	- €	9.195,49 €
<i>Terreos e bens naturais</i>						
<i>Construcións e instalacións</i>						
<i>Maquinaria e ferramentas</i>	3.005,06 €	1.202,02 €	1.202,02 €	- €	- €	5.409,11 €
<i>Elementos de Transporte</i>						
<i>Equip. proces. de información</i>	781,32 €	- €	781,32 €	- €	- €	1.562,63 €
<i>Mobiliario</i>	1.502,53 €	- €	721,21 €	- €	- €	2.223,74 €
<i>Otros Inmob. Materiais</i>						
INMOB. INMATERIAL	480,81 €	- €	480,81 €	- €	- €	961,62 €
<i>Propiedade Industrial</i>						
<i>Concesións Administrativas</i>						
<i>Fondo de Comercio</i>						
<i>Aplicacións informáticas</i>	480,81 €	- €	480,81 €	- €	- €	961,62 €
<i>Otros Inmob. Inmateriais</i>						
GTOS.ESTABLECEM.	1.141,92 €	- €	- €	- €	- €	1.141,92 €
<i>Gastos de Constitución</i>	240,40 €	- €	- €	- €	- €	240,40 €
<i>Gastos 1º establecemento</i>	901,52 €	- €	- €	- €	- €	901,52 €
ACTIVO CIRCULANTE	5.709,61 €	- €	- €	- €	- €	5.709,61 €
<i>Existencias</i>						
<i>Tesourería</i>	5.709,61 €	- €	- €	- €	- €	5.709,61 €
<i>Inves. Financ. Temp.</i>						
<i>Accións Propias C/P</i>						
* ACTIVO FIXO	5.769,72 €	1.202,02 €	3.185,36 €	€	€	10.157,10 €
* ACTIVO FICTICIO	1.141,92 €	- €	- €	- €	- €	1.141,92 €
* ACTIVO CIRCULANTE	5.709,61 €	- €	- €	- €	- €	5.709,61 €
TOTAL INVESTIMENTO	12.621,25 €	1.202,02 €	3.185,36 €	- €	- €	17.008,64 €

Plan de Financiamento

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

No seguinte cadro móstranse as diferentes partidas que integran o financiamento do proxecto, nas que se incúen as aportacións de capital dos socios máis as axudas correspondentes á creación de emprego do programa de fomento do cooperativismo.

Cadro 6: PLAN DE FINANCIAMENTO					
<i>PARTIDAS</i>	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Capital aportado</i>	3.006€	0	0	0	0
<i>Material aportado</i>	0	0	0	0	0
<i>Axudas e Subvencións</i>	9.594€	0	0	0	0
<i>Préstamos recibidos L/P</i>	0	0	0	0	0
<i>Préstamos recibidos C/P</i>	0	0	0	0	0
TOTAL FINANC.	12.600€	0	0	0	0

Tal e como ocorre en outros proxectos, a primeira cuestión a ter en conta é a dependencia do proxecto das axudas recibidas e o escaso volume de financiamento propio das promotoras. Resulta prioritario establecer con carácter inmediato un fondo integrado polas aportacións das socias que permita cando menos facer fronte ó investimento necesario en capital fixo e circulante, para o caso de que existan problemas ou retrasos no cobro das devanditas axudas.

O desfase existente entre aportacións sociais, capital fixo e gastos de constitución ascende á cantidade de 3.905,64,. €. Esta cifra incrementase ata 9.615,25.- € se incluimos o capital circulante.

Estados Previsionais

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

A previsión de vendas e gastos estableceuse tomando como base o escenario medio de vendas, establecido no capítulo 3. De tódolos xeitos no apartado “análise de sensibilidade” se manexarán as hipóteses correspondentes a un escenario desfavorable e á variación en determinadas premisas de partida para ve-la súa influencia na viabilidade económica.

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

Cadro 7: VENDAS PREVISIONAIS (Entorno medio)

<i>PARTIDAS</i>	2005	2006	2007	2008	2009
VENDAS MENSUAIS					
<i>Xaneiro</i>	10.020,00 €	10.137,27 €	12.252,54 €	17.500,00 €	21.390,00 €
<i>Febreiro</i>	10.020,00 €	10.238,64 €	14.090,42 €	18.375,00 €	24.598,50 €
<i>Marzo</i>	10.020,00 €	10.341,03 €	16.203,98 €	19.293,75 €	28.288,28 €
<i>Abril</i>	10.020,00 €	10.036,90 €	17.014,18 €	20.258,44 €	32.531,52 €
<i>Maio</i>	10.020,00 €	10.341,03 €	17.000,00 €	18.300,00 €	18.300,00 €
<i>Xuño</i>	10.020,00 €	10.036,90 €	17.000,00 €	18.300,00 €	18.300,00 €
<i>Xullo</i>	10.020,00 €	10.036,90 €	17.000,00 €	18.300,00 €	18.300,00 €
<i>Agosto</i>	10.020,00 €	10.036,90 €	17.300,00 €	18.300,00 €	18.300,00 €
<i>Setembro</i>	10.020,00 €	10.341,03 €	17.500,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €
<i>Outubro</i>	10.020,00 €	10.444,44 €	17.500,00 €	18.600,00 €	18.600,00 €
<i>Novembro</i>	10.020,00 €	10.548,89 €	17.500,00 €	18.600,00 €	18.600,00 €
<i>Decembro</i>	10.020,00 €	10.654,38 €	17.500,00 €	18.600,00 €	18.600,00 €
	10.020,00 €	10.137,27 €	12.252,54 €	17.500,00 €	21.390,00 €
TOTAL VENDAS	120.240	123.194	197.861	221.927	253.308
<i>PARTIDAS</i>	2005	2006	2007	2008	2009
AUMENTO ANUAL		2,5%	60,6%	12,2%	14,1%
<i>Ingresos por vendas</i>	120.240 €	123.194 €	197.861 €	221.927 €	253.308 €
<i>Vendas cobradas</i>	110.220 €	122.948 €	191.639 €	219.922 €	250.693 €
<i>Saldo clientes</i>	10.020 €	10.266 €	16.488 €	18.494 €	21.109 €
<i>Modalidade de cobro</i>	30 Días				

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

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

Cadro 8: GASTOS PREVISIONAIS (Entorno medio)

PARTIDAS	2005	2006	2007	2008	2009
Compras	3.741,30 €	3.816,13 €	4.006,94 €	4.207,28 €	4.417,64 €
Alugueros	5.769,72 €	5.885,11 €	6.179,37 €	6.488,33 €	6.812,75 €
Gastos de Persoal	30.291,01 €	30.291,01 €	66.943,13 €	90.872,46 €	106.018,87 €
Seguridade Social	13.630,95 €	13.630,95 €	30.124,41 €	40.892,61 €	47.708,49 €
Suministros	1.803,04 €	1.839,10 €	1.931,05 €	2.027,60 €	2.128,98 €
Seguros	2.704,55 €	2.758,65 €	2.896,58 €	3.041,41 €	3.193,48 €
Serviz. Profesionais	42.407,40 €	44.527,77 €	55.000 €	65.000,00 €	75.000,00 €
Publicidade	3.005,06 €	3.005,06 €	3.005,06 €	3.005,06 €	3.005,06 €
Outros gastos	1.803,04 €	1.839,10 €	1.931,05 €	2.027,60 €	2.128,98 €

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

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

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

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

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

Subministros: Auga, luz e teléfono. Valóranse en 150,25 € mensuais.

Seguros: Responsabilidade civil, robo e multirisco fogar según o establecido nos mínimos de calidade. Valórase en 2.704€ anuais para tódalas actividades realizadas pola cooperativa.

Servizos profesionais: Servizos domésticos mensuais desenvolvidos pola cooperativa coa que se ten establecido colaboración (3.533,95 €/mes). Incrementáanse no terceiro ano polo incremento de servizos tra-la incorporación de novas socias.

Publicidade: Anuncios, tarxetas, cartelería, folletos, mailings, etc.. Valórase en 3.005,06€ anuais.

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

A estos gastos se lle deben incrementa-las dotacións á amortización dos diferentes equipos, que se establecen en:

Cadro 9: DOTACIÓNS Á AMORTIZACIÓN

<i>PARTIDAS</i>	<i>Coef.</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
<i>Construccions e instalac.</i>		€	€	€	€	€
Dotación Amortización	2,0%	€	€	€	€	€
<i>Maquinaria e Ferramentas</i>		3.005,06 €	3.906,58 €	4.687,89 €	4.146,98 €	3.606,07 €
Dotación Amortización	10,0%	300,51 €	420,71 €	540,91 €	540,91 €	540,91 €
<i>Elementos de Transporte</i>		€	€	€	€	€
Dotación Amortización	15,0%	€	€	€	€	€
<i>Equip. Proceso Información</i>		781,32 €	585,99 €	1.171,97 €	781,32 €	390,66 €
Dotación Amortización	25,0%	195,33 €	195,33 €	390,66 €	390,66 €	195,33 €
<i>Mobiliario</i>		1.502,53 €	1.277,15 €	1.772,99 €	1.439,42 €	1.105,86 €
Dotación Amortización	15,0%	225,38 €	225,38 €	333,56 €	333,56 €	333,56 €
<i>Otros Inmobi. Materiais</i>		€	€	€	€	€
Dotación Amortización	10,0%	€	€	€	€	€
<i>Aplicacións Informáticas</i>		480,81 €	384,65 €	769,30 €	576,97 €	384,65 €
Dotación Amortización	20,0%	96,16 €	96,16 €	192,32 €	192,32 €	192,32 €
<i>Gastos de Constitución</i>		240,40 €	192,32 €	144,24 €	96,16 €	48,08 €
Dotación Amortización	20,0%	48,08 €	48,08 €	48,08 €	48,08 €	48,08 €
<i>Gastos 1º Establecemento</i>		901,52 €	721,21 €	540,91 €	360,61 €	180,30 €
Dotación Amortización	20,0%	180 €	180 €	180 €	180 €	180 €
DOT. ANUAL AMORT. INMOV.		817,38 €	937,58 €	1.457,45 €	1.457,45 €	1.262,13 €
AMORT. ACUM. INMOB.		817,38 €	1.754,96 €	3.212,41 €	4.669,86 €	5.931,99 €

Lévanse a cabo renovacións parciais e novas adquisicións de equipos cada 2 anos.

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

Cadro 10: FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAIS

<i>PARTIDAS</i>	2005	2006	2007	2008	2009
<i>ENTRADAS EFECTIVO</i>	122.820	122.948	191.639	219.922	250.693
<i>Capital Aportado</i>	3.006	0	0	0	0
<i>Subvencións</i>	9.594	0	0	0	0
<i>Préstamos recibidos L/P</i>	0	0	0	0	0
<i>Préstamos recibidos C/P</i>	0	0	0	0	0
<i>Cobros por vendas</i>	110.220	122.948	191.639	219.922	250.693
<i>SAIDAS EFECTIVO</i>	112.068	111.158	176.646	219.978	250.682
<i>Compras</i>	3.741	3.816	4.007	4.207	4.418
<i>Alugueros</i>	5.770	5.885	6.179	6.488	6.813
<i>Gastos de Persoal</i>	30.291	30.291	66.943	90.872	106.019
<i>Seguridade Social</i>	13.631	13.631	30.124	40.893	47.708
<i>Suministros</i>	1.803	1.839	1.931	2.028	2.129
<i>Seguros</i>	2.705	2.759	2.897	3.041	3.193
<i>Servizos Profesionais</i>	42.407	44.528	55.000	65.000	75.000
<i>Publicidade</i>	3.005	3.005	3.005	3.005	3.005
<i>Outros gastos</i>	1.803	1.839	1.931	2.028	2.129
<i>Intereses Préstamos L/P</i>	0	0	0	0	0
<i>Amortiz. Préstamos L/P</i>	0	0	0	0	0
<i>Intereses Préstamos C/P</i>	0	0	0	0	0
<i>Amortiz. Préstamos C/P</i>	0	0	0	0	0
<i>Investimeno activo</i>	6.912	1.202	3.185	0	0
<i>Imposto de Sociedades</i>		2.363	1.444	2.416	268
FLUXOS DE CAIXA AÑO	10.752	11.790	14.992	(56)	11
SALDO INICIAL CAIXA	0	10.752	22.542	37.535	37.478
FLUXO CAIXA ACUM.	10.752	22.542	37.535	37.478	37.489

E a seguinte conta de resultados previsional:

Cadro 11: CONTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

<i>PARTIDAS</i>	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Ingresos por vendas</i>	120.240	123.194	197.861	221.927	253.308
CUSTES DO PERIODO	106.202	108.759	173.703	219.248	251.905
<i>Compras</i>	3.741	3.816	4.007	4.207	4.418
<i>Alugueros</i>	5.770	5.885	6.179	6.488	6.813
<i>Gastos de Persoal</i>	30.291	30.291	66.943	90.872	106.019
<i>Seguridade Social</i>	13.631	13.631	30.124	40.893	47.708
<i>Suministros</i>	1.803	1.839	1.931	2.028	2.129
<i>Seguros</i>	2.705	2.759	2.897	3.041	3.193
<i>Servizos Profesionais</i>	42.407	44.528	55.000	65.000	75.000
<i>Publicidade</i>	3.005	3.005	3.005	3.005	3.005
<i>Outros gastos</i>	1.803	1.839	1.931	2.028	2.129
<i>Intereses Préstamos L/P</i>	0	0	0	0	0
<i>Intereses Préstamos C/P</i>	0	0	0	0	0
<i>Amort. Gastos</i>	228	228	228	228	228
<i>Dotacións amort.</i>	817	938	1.457	1.457	1.262
MARXE NETA	14.038	14.435	24.158	2.679	1.404
Subvencións imputadas	9.594	0	0	0	0
Beneficios antes de Imp.	23.632	14.435	24.158	2.679	1.404
Imposto de Sociedades	2.363	1.444	2.416	268	140
B°/PERD. DESP. IMPTO.	21.269	12.992	21.742	2.411	1.263

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

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

Cadro 12: BALANCE PREVISIONAL

PARTIDAS	2005	2006	2007	2008	2009
ACTIVO	26.638	38.710	61.425	70.950	85.656
1.- INMOBILIZADO	5.866	5.902	7.401	5.716	4.225
<i>Gastos amortización.</i>	914	685	457	228	0
<i>Inmobil. inmaterial</i>	481	481	962	962	962
<i>Inmobil. material</i>	5.289	6.491	9.195	9.195	9.195
<i>Inmobil. financeiro</i>	0	0	0	0	0
<i>Accións propias</i>	0	0	0	0	0
<i>(-) Amort. Acumulada Inmobil.</i>	(817)	(1.755)	(3.212)	(4.670)	(5.932)
2.- CIRCULANTE	20.772	32.808	54.023	55.972	58.598
<i>Existencias</i>	0	0	0	0	0
<i>Tesourería</i>	10.752	22.542	37.535	37.478	37.489
<i>Cientes</i>	10.020	10.266	16.488	18.494	21.109
<i>Debedores</i>		0	0	0	0
<i>Inves. Financ. Temporais</i>	0	0	0	0	0
<i>Accións Propias C/P</i>	0	0	0	0	0
PASIVO	26.638	38.710	61.425	61.688	62.823
1.- FONDOS PROPIOS	3.006	24.275	37.267	59.009	61.420
<i>Capital Social</i>	3.006	3.006	3.006	3.006	3.006
<i>Reservas Obrigatorias</i>	0	6.381	10.278	16.801	17.524
<i>Reservas Voluntarias</i>	0	14.888	23.983	39.202	40.890
<i>Rdo. Neg. Exerc. Anteriores</i>					
2.- PASIVO FIJO	0	0	0	0	0
<i>Provedores a L/P</i>					
<i>Préstamos a L/P</i>	0	0	0	0	0
<i>Outras débedas a L/P</i>					
<i>Subvencións de capital</i>	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
3.- PASIVO CIRCULANTE	23.632	14.435	24.158	2.679	1.404
<i>Provedores a C/P</i>	0	0	0	0	0
<i>Préstamos a C/P</i>					
<i>F.P. Acredora Imp. Sdades.</i>	2.363	1.444	2.416	268	140
<i>Pérdas e Ganos</i>	21.269	12.992	21.742	2.411	1.263

Fluxos de Caixa Previsionais: Empregáronse os criterios de pago ó contado para os gastos e cobro a 30 días para as vendas, o que non responde exactamente á realidade prevista, excepto nos primeiros meses de funcionamento. Os cobros de servizos se realizan ó contado tra-la prestación do mesmo e os pagos a provedores e acredores é posible e necesario periodificalos, unha vez a cooperativa adquira a solvencia prevista nas súas transaccións económicas. A previsión de gastos que se relacionaba nas páxinas anteriores fíxose contando cun incremento anual medio arredor do 2% e 5% a partir do terceiro ano, donde tamén crecen de xeito importante os custos de persoal e os custos de servizos profesionais. Asimesmo existen –axudas para a promoción e fomento do cooperativismo– axudas á monitorización e acompañamento e axudas para os gastos de constitución e posta en marcha que non teñen sido valoradas, atendendo a un criterio conservador e que poderían cubrir parte dos gastos relativos a estos conceptos.

Asimesmo, tal e como se ten feito constar, as vendas experimentan incrementos importantes a partir do terceiro ano, en función do incremento en número de socias e de servizos de terceiros. Non se teñen valorado impagados, tendo en conta a relación empresa-cliente e dado que os principais servizos da cooperativa se cobrarían –anticipadamente no caso de servizos non periódicos– ou ben con carácter mensual mediante recibos domiciliados en conta. Con este criterio, obtéñense fluxos de caixa positivos na práctica totalidade dos anos estudados, así como no fluxo de caixa acumulado.

Así pois –segundo se desprende deste estado– a cooperativa non tería problemas para facer fronte ós seus compromisos de pago en ningún momento, aínda sí tería que tratar de incrementar a súa cifra de ingresos para así incrementar as partidas de salarios nos primeiros dous anos xa que parten dunha previsión baixa.

Contas de Resultados Previsionais: A única diferenza co estado anterior refírese as partidas de vendas (donde se toma o total de ingresos anual, con independencia da súa data de cobro), e o incremento dos gastos pola partida de dotacións á amortización (que non supón saída real de fondos). Asimesmo, non se teñen en conta as entradas de tesourería polas aportacións de capital nin as saídas por pago de investimento. As subvencións téñense imputado no primerio ano, tratándoas como subvencións de explotación.

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

Balances Previsionais: As cifras dos balances previsionais veñen a confirmar as boas expectativas creadas arredor da viabilidade económica da cooperativa no entorno de referencia, coas seguintes notas: Incremento sustancial dos fondos propios, fondos de manobra positivos, reservas suficientes para facer fronte a futuras pérdidas. O inmovilizado vaise renovando e incrementando periódicamente e asúmese sen demasiados problemas coa tesourería dispoñible.

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

Cadro 13: FLUXOS DE CAIXA MENSUAIS 2005

<i>PARTIDAS</i>	<i>XANEL.</i>	<i>FEBREL.</i>	<i>MARZO</i>	<i>ABRIL</i>	<i>MAIO</i>	<i>XUÑO</i>	<i>XULLO</i>	<i>AGOSTO</i>
ENTRADAS								
EFFECTIVO	13.026	10.020	10.020	10.020	10.020	10.020	19.614	10.020
<i>Capital Aportado</i>	3.006 €							
<i>Subvencións</i>							9.594 €	
<i>Préstamos recibidos L/P</i>								
<i>Préstamos recibidos C/P</i>								
<i>Cobros por vendas</i>	10.020 €	10.020 €	10.020 €	10.020 €	10.020 €	10.020 €	10.020 €	10.020 €
SAIDAS EFFECTIVO	12.299	9.915	9.915	10.396	8.152	8.152	8.152	8.152
<i>Compras</i>	312 €	312 €	312 €	312 €	312 €	312 €	312 €	312 €
<i>Alugueres</i>	481 €	481 €	481 €	481 €	481 €	481 €	481 €	481 €
<i>Gastos de Persoal</i>	2.164 €	2.164 €	2.164 €	2.164 €	2.164 €	2.164 €	2.164 €	2.164 €
<i>Seguridade Social</i>	1.136 €	1.136 €	1.136 €	1.136 €	1.136 €	1.136 €	1.136 €	1.136 €
<i>Suministros</i>	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
<i>Seguros</i>	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €	225 €
<i>Servizos Profesionais</i>	3.534 €	3.534 €	3.534 €	3.534 €	3.534 €	3.534 €	3.534 €	3.534 €
<i>Publicidade</i>	3.005 €							
<i>Outros gastos</i>	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
<i>Intereses Préstamos L/P</i>								
<i>Investimento activo</i>	1.142 €	1.763 €	1.763 €	2.244 €				
<i>Imposto de Sociedades</i>								
FLUXOS CAIXA MES.	727	105	105	(376)	1.868	1.868	11.462	1.868
SALDO INICIAL CAIXA	0	727	832	937	561	2.429	4.297	15.759
FLUXO CAIXA ACUM.	727	832	937	561	2.429	4.297	15.759	17.627

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

1. Empregáronse 8 meses no estudio, xa que a partir do oitavo mes repítese o ciclo mensual, sen variacións ata final de ano. As pagas extra están periodificadas mensualmente para evitar desfases mensuais.
2. Se a labor promocional funciona segundo o esperado é bastante previsible que desde o primeiro mes se poda alcanzar o volume medio de vendas previsto, sen embargo e en previsión de que isto non sexa así, fixémoslo constar na análise de sensibilidade do cash-flow mensual.
3. É asimesmo, bastante previsible, un retraso no pagamento das subvencións, que temos estimado en sete meses, desde a posta en marcha da cooperativa.

4. Consideramos que existen aprazamentos no pago do investimento xa que o éste lévase a cabo de xeito gradual.
5. Os gastos de persoal e seguridade social mantéñense constantes, xa que se periodificou mensualmente o cobro de pagas extra.
6. Os gastos en publicidade se periodifican en función da campaña de lanzamento.
7. Os servizos profesionais, do mesmo xeito que o resto dos gastos fanse efectivos desde o primeiro mes.

Coas anteriores premisas, observamos que non existen desfases de tesourería de relevo. Isto implica que a cooperativa ten correctamente periodificado o investimento e negociado as condicións de pago e cobros con provedores e clientes. Sen embargo variacións no cobro das vendas iniciais causaría problemas de liquidez. Es necesario que la cooperativa cobre mensualmente una media de 8.200.- €. para evitar cualquier tipo de inconveniente neste sentido.

Capital Circulante

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

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

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

Análise de Sensibilidade

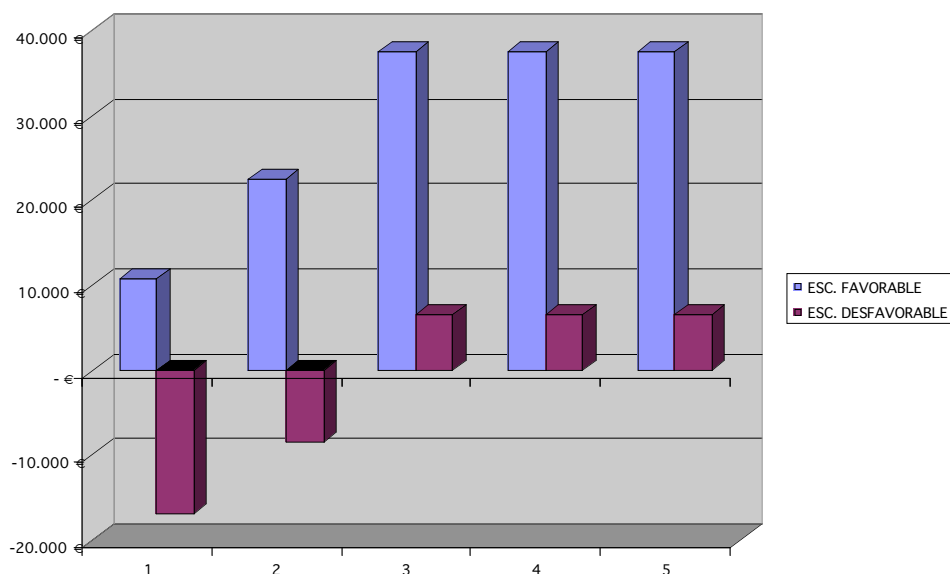
Dado o carácter dinámico de todo plan de empresa, a construción de diferentes escenarios en base a variacións nas variables de partida, permite identifica-lo risco e os factores clave a controlar. A análise de sensibilidade resulta polo tanto fundamental para valorar as distintas continxencias que poden acaecer na traxectoria da futura empresa á vez que serven de auténtico plan de xestión ós promotores no pilotaxe estratéxico da mesma.

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

⁸ Valor Actualizado Neto e Tasa Interna de Rendemento

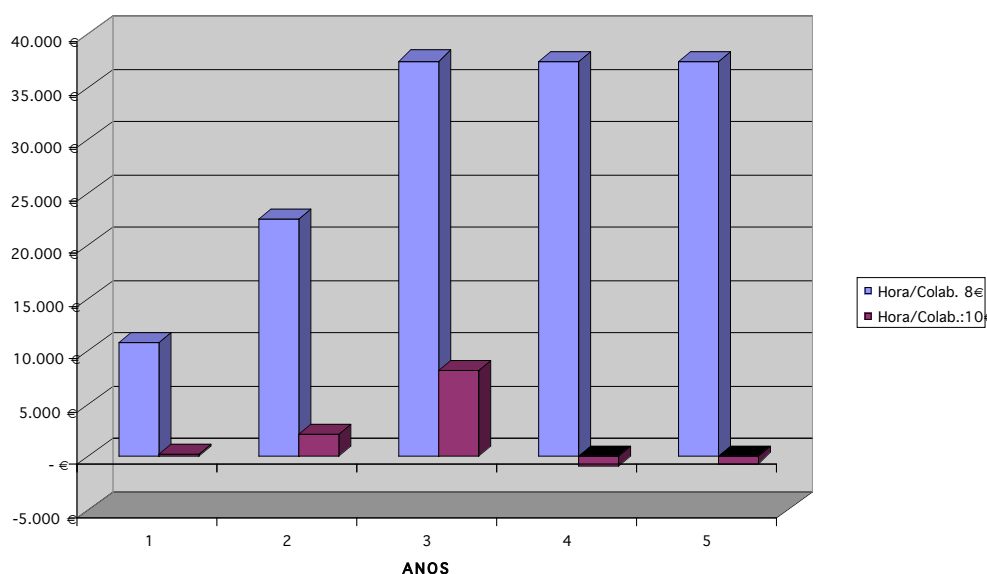
Os seguintes gráficos mostran as variacións na tesourería anual derivadas das distintas hipótesis:

Gráfico 1: Escenario desfavorable de vendas



Tal e como se pode apreciar no gráfico, un escenario de vendas desfavorable diminuíría o cash-flow acumulado global, especialmente nos dous primeiros anos e poría en perigo a viabilidade económica, aínda que sería posible diminuír os custos laborais e de entidades colaboradoras proporcionalmente. Mediante este axuste teríamos o mesmo proxecto configurado cunha dimensión máis reducida, sen contratación de entidades externas e con salarios para as socias proporcionais ás horas traballadas. Sería necesario tamén periodificar o investimento.

Gráfico 2: Incremento custo/hora entidade colaboradora



Neste segundo gráfico se relacionan as variacións na tesourería acumulada con incrementos de prezo/hora á entidade colaboradora

(8-10€). O que se mostra con claridade é que se ben non se pon en perigo a viabilidade económica, a tesourería acumulada vese sustancialmente reducida. Así pois, ós incrementos en prezo hora só poden ser soportados vía incremento de prezos de venda ou aforro de custos noutras partidas.

Como principais conclusións deste análise de sensibilidade cabería destacar:

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

Ratios económico-financieros

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

Análise da Rendibilidade

Rendibilidade económica: Beneficio antes de impostos/Activo Total

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

Rendibilidade Financeira: Beneficio Neto/ Capital

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

Marxe de Ventas: Beneficio Neto/ Ventas

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

Análise Financeiro

Ratio de Solvencia: Activo Circulante/Pasivo Circulante

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

Ratio de Tesourería: Disponible/Pasivo Circulante

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

Ratio de Disponibilidade: Disponible/ Esixible C/P

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

Ratio de Endebedamento C/P: Esixible C/P / Fondos Propios

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

Análise Patrimonial

Fondo de Manobra: Activo Circulante - Pasivo Circulante

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

Ratio de Garantía: Activo Real / Esixible Total

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

Ratio de Estabilidade: Activo Fixo/ Recursos Permanentes

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

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

5

ORGANIZACIÓN

Fórmula Xurídica

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

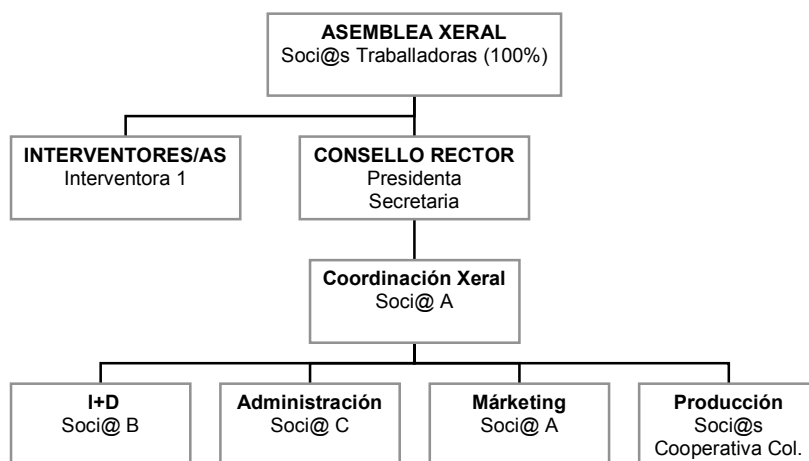
As súas notas características son as seguintes:

- Atópase regulada pola Lei de Cooperativas de Galicia 5/1998 do 18 de decembro nos seus artigos 104 a 110.
- Se definen como Cooperativas de Traballo Asociado aquelas que teñen por obxecto a prestación de traballo dos seus socios e socias, proporcionándolles emprego, para producir en común bens e servizos para terceiros. Estarán formadas por persoas naturais con capacidade legal e física en número mínimo de tres.
- Limitación na contratación de traballadores asalariados: as horas de traballo destes non poderán superar o 30% das horas de traballo dos/as socios/as.
- Retribucións análogas ás do sector e non inferiores o salario mínimo interprofesional.
- Posibilidade de integrar socios colaboradores con participación no capital social.

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

Organigrama

No seguinte esquema se presenta o organigrama da empresa, tanto a nivel social como a nivel empresarial e operativo. Nel se fan constar os principais órganos de administración, goberno e execución das actividades a prestar pola cooperativa, así como a relación dos principais cargos e compoñentes da mesma.



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

As tarefas de goberno se reservan ó Consello Rector, composto por dúas socias, aínda que desde o punto de vista práctico todas participarán na toma de grandes decisións que afecten a cooperativa como órgano de goberno colexidado. A labor de fiscalización resérvase a unha das socias co cargo de interventora. A labor de coordinación empresarial resérvase a unha das socias que ademais coincide neste caso co cargo de presidenta da cooperativa. A actividade empresarial desglósase en catro departamentos cunha responsable ó fronte.

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

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

Aspectos do Regulamento Interno

Do mesmo xeito que os estatutos son as normas básicas de relación social, este documento é a norma fundamental de funcionamento da cooperativa a nivel empresarial e operativo. Foi elaborado conxuntamente por tódalas promotoras, atendendo ás características propias da actividade, coa suficiente flexibilidade pero cun mínimo normativo. Será aprobado na primeira asemblea xeral que se celebre, xunto cos Estatutos.

O seu contido mínimo é o seguinte:

- Política e sistema salarial: Salario fixo ou variable en función da actividade. Índices salariales. Salario máximo para o primeiro ano, pagas extras anuais. Coste hora entidade colaboradora. Incrementos anuais.
- Organigrama da empresa: Segundo o esquema proposto. Asignación de postos en función de capacidades e obxectivos. Elección de órganos sociais. Asignación de funcións e responsabilidades.
- Sistemas de información: calendario de reunións de traballo, taboleiro de anuncios, reunións do Consello Rector e Asembleas Xerais.
- Revisión do plan estratéxico e de xestión. Avaliación de resultados.
- Plan de formación. (Asistencia e participación en cursos, xornadas, congresos, seminarios)
- Aspectos relativos á xornada laboral, turnos, permisos, vacacións, etc.
- Normas para o acceso de novos socios, periodos de proba, requisitos, etc.
- Mecanismo para resolución de conflitos, controversias.

6

CONCLUSIONES

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

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

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

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

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