

Índex

1. INTRODUCCIÓ AL PLA D'EMPRESA.....	4
2. IDENTIFICACIÓ DEL PROJECTE	5
3. EQUIP FUNDADOR.....	6
3.1. INTRODUCCIÓ.....	6
3.2. EL COMPORTAMENT EMPRENEDOR.....	7
3.3. ELS EMPRENEDORS	7
4. ANÀLISI DE MERCAT.....	9
4.1. INTRODUCCIÓ.....	9
4.2. DESCRIPCIÓ DEL PRODUCTE I SERVEIS.....	9
4.3. IDENTIFICACIÓ DEL MERCAT DE REFERÈNCIA	10
4.3.1. <i>L'elecció d'un establiment de compra per part del consumidor.....</i>	<i>11</i>
4.3.2. <i>L'elecció del producte per part del consumidor</i>	<i>11</i>
4.3.3. <i>Noves tendències en els hàbits de compra</i>	<i>14</i>
4.3.4. <i>Consum per càpita arreu de l'estat</i>	<i>15</i>
4.4. ESTUDI DEL COMPORTAMENT DE LA DEMANDA AL LLARG DE L'ANY	19
4.5. IDENTIFICACIÓ DELS CLIENTS	21
4.6. ESTIMACIÓ DE LA DEMANDA.....	21
4.7. ANÀLISI DE LA COMPETÈNCIA	22
4.7.1. <i>Situacions competitives.....</i>	<i>22</i>
4.7.2. <i>Amenaces de competidors.....</i>	<i>28</i>
4.7.3. <i>Comparació de les tarifes de la competència respecte la tarifa de Xai Pigallat</i>	<i>35</i>
5. PLA DE MÀRQUETING.....	36
5.1. INTRODUCCIÓ.....	36
5.2. OBJECTIUS.....	36
5.2.1. <i>Objectius quantitatius.....</i>	<i>36</i>
5.2.2. <i>Objectius qualitatiu</i>	<i>37</i>
5.3. MÀRQUETING - MIX.....	37
5.3.1. <i>Política de producte.....</i>	<i>37</i>
5.3.2. <i>Política de preus.....</i>	<i>42</i>
5.3.3. <i>Política de distribució</i>	<i>55</i>
5.3.4. <i>Política de comunicació.....</i>	<i>57</i>
6. PLA DE PRODUCCIÓ	62
6.1. INTRODUCCIÓ.....	62
6.2. OBTENCIÓ DEL PRODUCTE	62

6.3.	LOCALITZACIÓ, DIMENSIÓ I INFRASTRUCTURES DE L'EMPRESA.....	63
6.4.	PLA TECNOLÒGIC I GESTIÓ DE LA QUALITAT	64
7.	PLA D'ORGANITZACIÓ.....	65
7.1.	INTRODUCCIÓ.....	65
7.2.	ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	65
7.2.1.	<i>Organització formal o informal i burocràtica o organitzativa.....</i>	<i>65</i>
7.2.2.	<i>Estructura de treball: planificació de recursos humans</i>	<i>67</i>
7.3.	ELECCIÓ NOM COMERCIAL I IMATGE DE MARCA.....	68
7.3.1.	<i>Nom comercial</i>	<i>68</i>
7.3.2.	<i>Imatge de marca</i>	<i>70</i>
8.	PLA JURÍDIC - FISCAL.....	71
8.1.	INTRODUCCIÓ.....	71
8.2.	FORMES JURÍDIQUES	71
8.2.1.	<i>Empresari individual.....</i>	<i>71</i>
8.2.2.	<i>Societat comanditària.....</i>	<i>72</i>
8.2.3.	<i>Societat de responsabilitat limitada.....</i>	<i>72</i>
8.2.4.	<i>Societat anònima.....</i>	<i>72</i>
8.2.5.	<i>Societat cooperativa.....</i>	<i>73</i>
8.2.6.	<i>Societat Civil.....</i>	<i>73</i>
8.2.7.	<i>Societat laboral.....</i>	<i>74</i>
8.2.8.	<i>Comunitat de béns</i>	<i>74</i>
8.2.9.	<i>Societat Agrària de Transformació.....</i>	<i>74</i>
8.3.	ASPECTES GENERALS A TENIR EN COMPTE.....	75
8.3.1.	<i>Número de participants en el projecte</i>	<i>75</i>
8.3.2.	<i>Dimensió econòmica del projecte</i>	<i>75</i>
8.3.3.	<i>Relacions entre els socis.....</i>	<i>75</i>
8.3.4.	<i>Qüestions fiscals</i>	<i>75</i>
8.3.5.	<i>Altres</i>	<i>76</i>
8.4.	ELECCIÓ DE LA FORMA JURÍDICA	76
8.5.	TRÀMITS ADMINISTRATIUS: CONSTITUCIÓ DE L'EMPRESA.....	76
8.6.	REGISTRE DE LA MARCA ESCOLLIDA	78
8.7.	OBLIGACIONS FISCALS	78
8.8.	COBERTURA DE RESPONSABILITATS CIVILS.....	78
8.9.	IMPOST SOBRE LA RENDA DE LES PERSONES FÍSQUES	79
8.10.	FACTURACIÓ: IVA I IRPF	81
8.11.	ORGANISMES I MESURES DE SUPORT A LA CREACIÓ D'EMPRESES: SUBVENCIONS.....	82
9.	PLA ECONÒMIC - FINANCER.....	83
9.1.	INTRODUCCIÓ.....	83

9.2.	ESTRUCTURA ECONÒMICA – FINANCERA.....	83
9.2.1.	Pla d'inversions	83
9.2.2.	Pla de finançament i de capital	86
9.2.3.	Previsió de tresoreria i sistema de cobrament a clients i de pagament a proveïdors	89
9.2.4.	Compte bancari.....	93
10.	VIABILITAT ECONÒMICA – FINANCERA	94
10.1.	PUNT D'EQUILIBRI	94
10.1.1.	Punt d'equilibri temporada alta.....	94
10.1.2.	Punt d'equilibri temporada mitja.....	94
10.1.3.	Punt d'equilibri temporada baixa.....	95
10.2.	VALOR ACTUAL NET.....	96
10.3.	TAXA DE RENDIMENT INTERNA	97
11.	VALORACIÓ FINAL	98
11.1.	PERSPECTIVES DE FUTUR	98
11.1.1.	Turisme rural	98
11.1.2.	Reintroduir la carn de moltó	98
11.1.3.	Embotits d'ovella Ripollesa	99
11.1.4.	Agrocomerços	100
11.1.5.	Visites guiades al corral per a escoles.....	100
11.2.	VALORACIÓ DELS EMPRENEDORS	100
11.3.	VALORACIÓ DELS CLIENTS.....	101
11.4.	CONCLUSIONS	102
12.	BIBLIOGRAFIA	103

1. INTRODUCCIÓ AL PLA D'EMPRESA

Tota empresa neix d'una idea, una idea de fabricació d'un producte o de prestació d'un servei que permeti satisfer la necessitat d'algú, el futur client. Però la idea difícilment es concretarà en una empresa sinó està recolzada per una actitud personal: la il·lusió.

Així doncs, la idea és la llavor de l'empresa. No obstant, no tota idea és susceptible de materialitzar-se en una activitat empresarial. És precís que el projecte es pugui dur a la pràctica: que la persona o persones promotores siguin capaces d'implantar-la, que proporcionin els ingressos suficients per cobrir les despeses i la inversió necessària per a la seva realització i que generi un benefici que compensi l'esforç i la dedicació.

Per a avaluar la factibilitat de la idea és necessari realitzar un pla d'empresa que analitzi amb rigor els diversos aspectes claus per la creació de l'empresa. Internament, obliga als promotors del projecte a iniciar-se amb cohesió, coherència, eficàcia i possibilitats d'èxit. Externament, és una esplèndida carta de presentació del projecte a tercers, que pot servir per sol·licitar suport financer, buscar socis, etc.

L'objectiu d'aquest projecte és elaborar el pla d'empresa més adequat per a la creació de l'empresa de producció i comercialització de carn d'oví Xai Pigallat.

S'estudiaran els paràmetres més rellevants que intervenen en la creació d'una empresa agropecuària tals com: identificació del projecte, equip fundador, anàlisi del mercat, pla de màrqueting, pla de producció, pla d'organització, pla jurídic - fiscal i pla econòmic - financer, i finalment s'extrauran una sèrie de conclusions que permetran conèixer la viabilitat de l'empresa Xai Pigallat. A més a més, cal afegir que si les valoracions són positives es procedirà a legalitzar formalment l'empresa, ja que en l'actualitat s'estan realitzant unes proves pilot, a petita escala, que permeten veure la resposta del mercat.

2. IDENTIFICACIÓ DEL PROJECTE

Xai Pigallat és una empresa formada per dos joves estudiants, relacionats amb el sector agrari, que es dedica a produir i comercialitzar carn de xai de llet de raça ripollesa. La producció es a duu a terme al corral que un dels dos emprenedors té al terme municipal de Riudaura (Garrotxa), on el ramat surt a pasturar cada dia un mínim de cinc hores. Les ovelles s'alimenten als prats de Riudaura i es complementa la seva dieta amb userda i raigràs a dins del corral, i no se'ls subministra pinso de cap tipus. Heus aquí unes de les característiques bàsiques que defineixen l'empresa: l'alimentació del ramat.

La distribució del producte també és novadora, ja que es porta la carn de xai a domicili, tan sols 36-48 hores després del seu sacrifici, per tant, es tracta d'una carn molt fresca. La carn es distribueix en bosses de dues racions individuals envasades al buit, fet que facilita molt el seu emmagatzematge, ja que es pot congelar fàcilment i consumir-se més endavant.

Els dos socis porten la carn fins al domicili on expliquen les característiques úniques del producte, responen les preguntes del client i finalment, fan efectiu el cobrament.

3. EQUIP FUNDADOR

3.1. INTRODUCCIÓ

Durant molt de temps la figura de l'emprenedor ha estat tractada des de la visió de la teoria econòmica. És a principis de la dècada dels seixanta quan des de l'administració i diferents organitzacions empresarials decideixen estudiar la figura de l'emprenedor com a subjecte, amb una nova visió més multidisciplinària: característiques, motivacions i comportament.

Nueno (1994) afirma que els emprenedors "són subjectes d'acció, molt diferents als administradors, directius i buròcrates, qui funcionen a partir dels recursos i no de les oportunitat com fa l'emprenedor".

Però no tots els emprenedors culminen amb èxit la seva feina, és per això que hi ha diferents tipus d'emprenedors.

- **Emprenedors marginals:** La majoria. Són gent que no són capaces de transmetre i per tant, la seva iniciativa fracassa per escassa repercussió.
- **Emprenedors amb potència personal:** Són aquells que no fracassen però que l'empresa desapareix amb ells.
- **Emprenedors amb verdader potencial:** Són aquells capaços de generar iniciatives que sobreviuen per si soles, sense la necessitat de la presència de l'emprenedor.

Encara és molt aviat per definir quin tipus d'emprenedors són els idearis de l'empresa Xai Pigallat, el que si se sap, però, és les característiques personals que com a bons emprenedors han d'acomplir:

- Iniciativa, esperit innovador, creativitat i originalitat
- Ambició i passió, ser entusiasta
- Autoconfiança
- Capacitat organitzativa
- Capacitat per dirigir i motivar
- Capacitat per prendre decisions i assumir riscos
- Capacitat per reduir la complexitat

3.2. EL COMPORTAMENT EMPRENEDOR

En general, qualsevol comportament ve determinat per l'actitud o intencions del subjecte. Per aconseguir la creació d'una nova empresa cal una "actitud emprenedora", aquesta actitud està determinada per tres components essencials: cognoscitiu, emocional i de comportament. El **component cognoscitiu** és al referent a l'idea, aquesta ha de ser el més clara i precisa possible, de forma que a major precisió més intensament contribuirà a formar aquesta actitud per a la creació de l'empresa. El **component emocional** és el desig de crear l'empresa, que dependrà de la valoració que faci de múltiples factors i circumstàncies, i per últim el **component comportamental** que fa referència a factors soci -demogràfics que incideixen en l'actitud emprenedora com són: sexe i educació, cultura i valors i antecedents familiars.

El sexe, més que incidir en el comportament, pot suposar sovint un entrebanc per la dona emprenedora degut a elements culturals i socials que afortunadament es van superant. A finals de l'any 2000, a l'estat Espanyol, la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE) comptava entre els seus associats amb un 79% d'homes i només un 21% de dones. L'educació és un factor que cada vegada està incidint més en l'actitud i comportament de l'emprenedor. Amb xifres del CEAJE tancats l'any 2000, els joves que es decideixen a formar la seva pròpia empresa solen ser persones qualificades, ja que el 54% té estudis superiors, el 33% estudis secundaris i només el 13% estudis primaris (González, 2002).

3.3. ELS EMPRENEDORS

L'equip emprenedor de Xai Pigallat està format per dues persones: el Sr. Marc August Muntanya i la Srta. Anna Carabús.

El Sr. Marc August Muntanya i Masana té 22 anys i és fill de Riudaura (Garrotxa). Ha estudiat a l'Aratzazuko artzain eskola (escola de pastors d'Arantzazu), a Euskal Herria, un curs d'un any de formació en ramaderia ovina extensiva. Arrel d'aquesta estada i de diferents viatges ha mantingut contacte amb pastors bascos, xilens, sards, americans, africans i ucraïnesos, de qui ha après i conegut diferents maneres de fer anar el bestiar. Ha ajudat a fer la transhumància amb vaques de Riudaura a Vallfogona, i amb ovelles de Mieres a Batet així com de Banyoles a Nevà, en aquest últim cas es tracta d'un ramat més nombrós i de més d'un dia de camí. Actualment compagina els estudis d'història a la

Universitat de Girona amb la gestió d'un petit ramat d'ovelles ripolleses a les muntanyes de Riudaura, que és el ramat amb el que treballa Xai Pigallat.



Imatge 1. Fotografia del Sr. Marc August Muntanya

La Srta. Anna Carabús i Flores té 22 anys i és filla de Raset, Cervià de Ter, (Gironès). Ha treballat en el sector porcí en diverses ocasions. Primerament, a la granja d'engreix de la pròpia explotació, com ajudant de tècnic veterinari al GSP (Grup de Sanejament Porcí) extraient sang per tal de controlar la propagació de l'Aujesky i el curs 2006-2007 va ser seleccionada per a treballar en una beca experimental en el ram de porcs de transició en una granja de l'empresa LUCTA S.A. a Sant Aniol de Finestres. Tanmateix, també ha treballat en diferents despatxos d'enginyers de la província (E-Natura d'Olot i Medis de Palafrugell) i ha assistit a diversos cursos de comercialització de productes agraris, fet que l'hi ha permès tenir una idea més generalitzada de la situació actual del sector. Actualment està acabant la carrera d'enginyeria tècnica agrícola, especialitat explotacions agropecuàries i compagina el projecte final de carrera amb la gestió de les proves pilot de l'empresa Xai Pigallat.



Imatge 2. Fotografia de la Srta. Anna Carabús

4. ANÀLISI DE MERCAT

4.1. INTRODUCCIÓ

Un dels paràmetres que ha de tenir en compte tot emprenedor i que serà de gran utilitat és el coneixement de l'entorn en que es desenvoluparà l'empresa. L'empresa és un sistema molt permeable, per tant, cal saber que hi ha diferents tipus d'entorns que poden influir-hi. L'entorn proper específic és el format per les persones que integren l'empresa o que hi incideixen de manera directe. Aquest entorn és del tot conegut.

En canvi, l'entorn proper general és el que inclou una sèrie de factors externs a l'empresa però de gran importància com és la competència, proveïdors, clients, etc. És justament aquest entorn proper general, el més desconegut, el que s'estudia i analitza tot seguit.

4.2. DESCRIPCIÓ DEL PRODUCTE I SERVEIS

Xai Pigallat ofereix als seus clients carn de xai de llet de raça ripollesa. El fet que sigui un xai de llet que assoleix de 8 a 11 kg/canal, que no és el mateix que lletó, (xai de 3 a 5 setmanes de vida que pesa aproximadament de 3 a 6 kg/canal), facilita el retrobament amb un gust gairebé oblidat, ja que el xai mama durant tot l'engreix fins que arriba a una edat adulta. Això augmenta la tendresa de la carn i li dona un color més clar. També s'incideix en que el xai és de raça ripollesa, una de les races catalanes, ja que degut a l'abandonament del sector, i més encara de les races autòctones, es tracta d'una raça en greu desús. Aquesta raça té unes característiques molt particulars que s'han adjuntat en el document (Annexos), com per exemple que no té parts dobles ja que al tractar-se d'una sola cria, aquesta puja molt més ben alimentada. D'aquesta manera s'aconsegueix un producte d'alta qualitat i al mateix temps s'incideix amb la raça autòctona i s'intenta fer pedagogia social ja que si no són els pastors catalans qui la cuiden, ningú més ho farà.

La presentació del producte també és característica. Es presenta en bosses envasades al buit, de dues racions individuals cada una, fet que facilita molt el seu emmagatzematge. La carn es talla al gust del client ja sigui per cuinar el forn o la brasa, d'igual manera que també es pot escollir si es vol tallada a mà o a màquina. Finalment, s'entrega a domicili els dijous i/o divendres en transport refrigerat i a l'hora convinguda.

4.3. IDENTIFICACIÓ DEL MERCAT DE REFERÈNCIA

Per a estudiar el mercat de referència de Xai Pigallat s'ha partit d'una òptica generalista del consum de productes alimentaris a nivell tot l'estat. Posteriorment, s'ha anat focalitzant fins arribar a concretar el mercat de referència ideal per a l'empresa.

En general, el consum de productes alimentaris a l'estat Espanyol es distribueix en dos grans components: les llars i el sectors de l'hoteleria, restauració i institucions. Segons el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2007), el cost total en alimentació a l'estat Espanyol va ser de 81.916 milions d'euros. Aquesta xifra es divideix en:

- 59.360 milions d'euros → Llars
- 22.556 milions d'euros → Hoteleria/Restauració/Institucions

Tal i com mostra la figura 1, qui genera més despeses en alimentació són les llars familiars, en segon terme hi ha el sector de la hoteleria i la restauració i per últim hi ha les institucions.

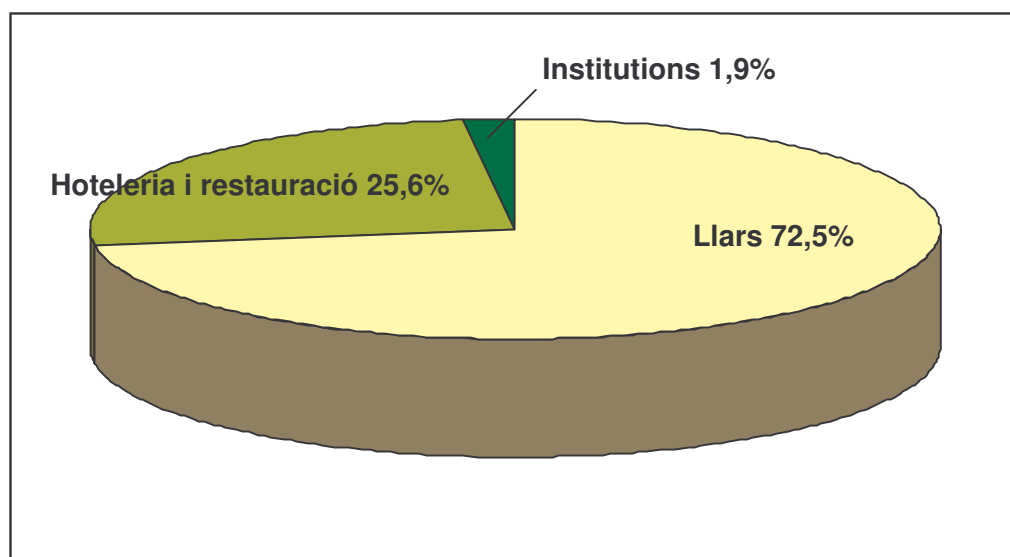


Figura 1. Estructura de les despeses en alimentació (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2007).

Es podria distribuir a restaurants i cadenes d'alimentació, ja que requereixen el producte d'una manera constant i continuada. Però, Xai Pigallat ofereix un producte molt complet que conté totes les parts de l'animal i això fa molt difícil que un centre d'aquestes característiques adquireixi el producte sencer, ja que majoritàriament només cuinen espatlla, cuixes i costelles. De moment l'empresa no ha trobat cap sortida per les altres parts de l'animal no esmentades. Així doncs, s'ha optat per una venda més personal, ràpida i directe com és el client particular que hi ha a les llars.

4.3.1. L'elecció d'un establiment de compra per part del consumidor

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2007) apunta que hi ha diversos factors que determinen l'elecció de l'establiment, però dos en són els puntals: la proximitat (27,4%) i la qualitat del producte (27%). Precisament, són dos dels punts forts de Xai Pigallat. El primer, proximitat, perquè el client no s'ha de moure de casa perquè se li porta el producte on demani, i el segon, qualitat, és una de les característiques principals del producte. S'ha d'afegir, però, que tal i com s'observa a la figura 2, un dels punts menys valorats (12,3%) és el de l'atenció al client. Justament Xai Pigallat creu que és un punt molt a tenir en compte i per això analitza i comenta amb els seus clients tots els dubtes que aquest pugui tenir referent al producte.

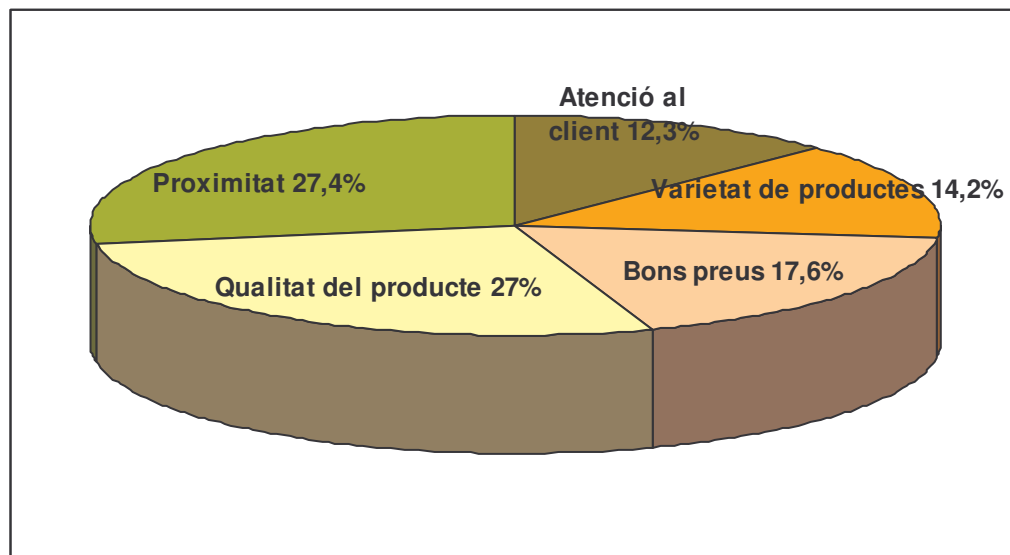


Figura 2. Diferents factors que determinen l'elecció de l'establiment (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2007).

4.3.2. L'elecció del producte per part del consumidor

Els factors que determinen l'elecció de l'aliment també són motiu d'estudi perquè ajuden a entendre una part del mercat de referència. Les figures que es representen a continuació mostren els resultats d'una enquesta realitzada pel Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2007). Es mostra el grau d'importància que tenen els següents factors a l'hora d'escollir un aliment: confiança en el producte, informació del producte, marca del producte i situació econòmica personal.

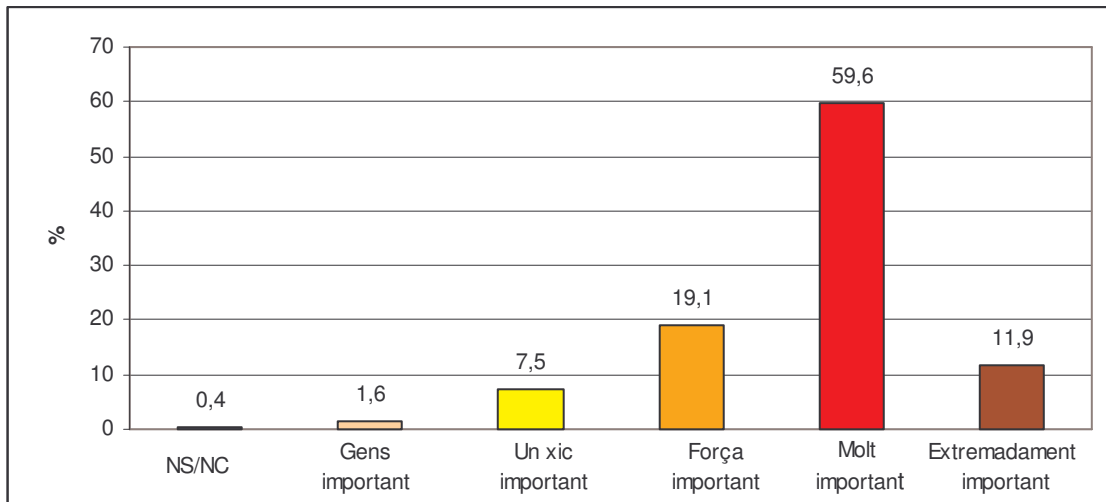


Figura 3. Mesura del grau de confiança dels consumidors espanyols (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación 2007).

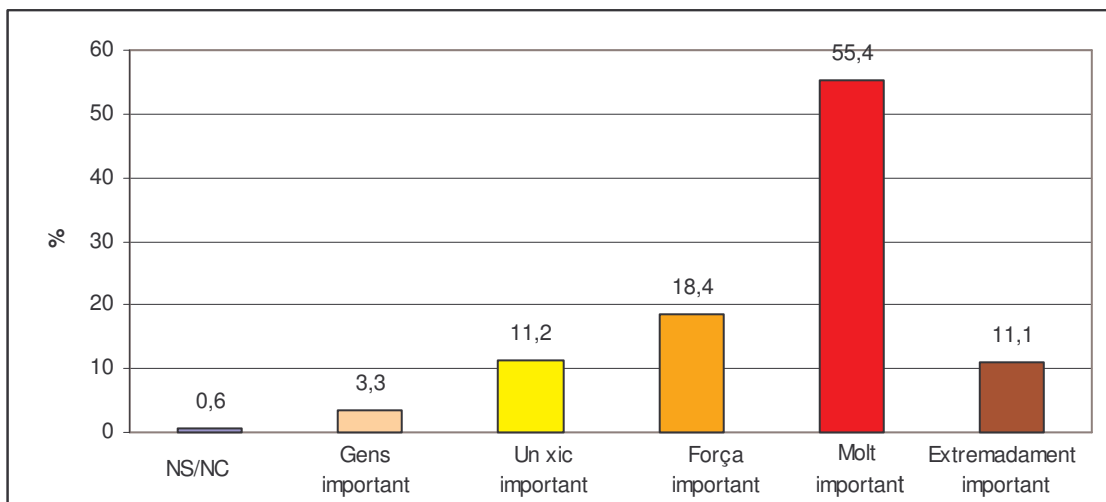


Figura 4. Importància de la informació per a l'elecció d'un producte (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación 2007).

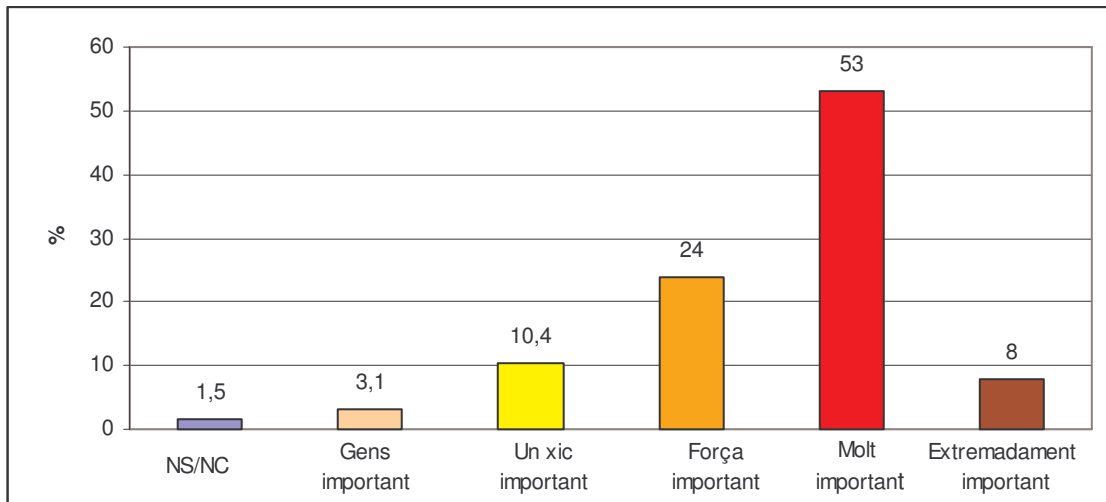


Figura 5. Importància de la marca del producte (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación 2007).

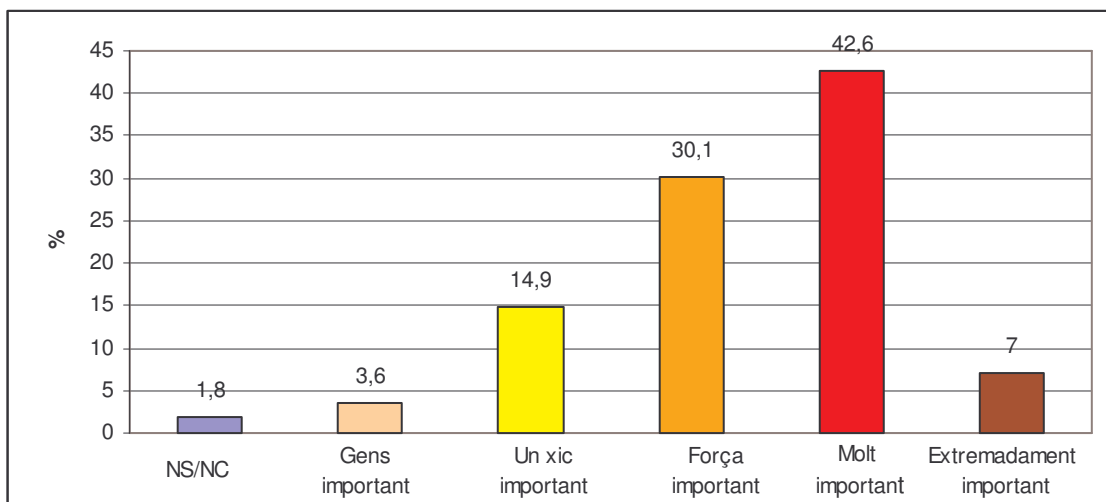


Figura 6. Importància de la situació econòmica personal (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación 2007).

Així doncs es conclou que el 72% de la població considera la confiança en el producte un factor molt important o extremadament important. Aquest fet és de vital importància perquè el que aconseguix Xai Pigallat tractant el client de manera personalitzada és precisament generar aquest clima de confiança. En tot moment l'empresa s'ofereix a respondre possibles dubtes, ja sigui cara a cara durant l'entrega, per via telefònica o per Internet.

També cal esmentar la importància que dipositen els consumidors en la informació del producte (66,5%), això confirma que la publicitat influencia considerablement alhora d'escollir un aliment. Aquest apartat es tractarà més endavant a l'apartat 5.3.4. (Política de comunicació).

Un altre punt a destacar és la importància que dóna el consumidor a la marca que identifica el producte i l'empresa, si està socialment ben vista o no. Un 61% dels enquestats tenen en compte aquest factor, i aquest paràmetre resulta gratificant si es té en compte que Xai Pigallat no només comercialitza xai d'oví, sinó que intenta fer pedagogia social reivindicant uns dels oficis més antics, el de pastor. El fet que un 61% del mercat es fixi en paràmetres com aquest, dóna una empenta als petits productors, que sovint es troben amb dificultats quan se'ls compara amb els productes que ofereixen les mitjanes i grans empreses.

La situació econòmica del consumidor també és un factor clau a l'hora d'escollir un producte. S'ha de tenir en compte que el preu de compra de la carn de xai de llet de raça ripollesa en origen és una mica superior a la mitjana, però com que es tracta d'un producte directe del sector primari, el client s'estalvia l'augment de preus originat per múltiples intermediaris, obtenint finalment una carn excel·lent a un preu molt competitiu.

4.3.3. Noves tendències en els hàbits de compra

El fet que fins ara poques empreses oferissin productes d'alta qualitat a un preu assequible i portessin el producte a casa, fan pensar que es tracta d'un servei novador dins del mercat. Però això no és ben bé així, perquè el servei a domicili es porta fent durant molts anys. El que és realment novador és que sigui un producte directe del sector primari, com és la carn de xai, amb un grau de qualitat afegit, que arriba al consumidor sense passar per cap intermediari. Són moltes les famílies que s'han afegit aquesta nova moda de comprar directe al productor, ja siguin carns, vins, fruites... i estan creant tendències. Però no totes les famílies estan disposades a adoptar noves modalitats de compra. A continuació s'estudia les llars marcadores de tendències, les que innoven, i les que indiscutiblement formen part del mercat de referència de Xai Pigallat.

Segons el Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2007), hi ha dos grups de llars marcadores de tendències:

1) Les llars formades bàsicament per joves i famílies de pocs membres que prioritzen:

- Innovació i plaer
- Preparació ràpida
- Salut
- Valor afegit

2) Les llars amb adults madurs i amb pocs fills. Aquestes llars prioritzen:

- Qualitat i dietètica
- Productes saludables
- Productes de qualitat
- Productes tradicionals

Així doncs, el mercat de referència de Xai Pigallat s'ha de centrar en: el jovent, famílies de pocs membres i famílies amb adults madurs i pocs fills. Per tant, a priori, les famílies amb molts fills o els adults que viuen sols, no són el mercat de referència de l'empresa. Això no implica que no s'hagi de treballar per arribar a tots els àmbits de la societat, només ajuda a focalitzar quines són les famílies més predisposades a modificar els seus hàbits de consum.

4.3.4. Consum per càpita arreu de l'estat

Actualment la distribució de Xai Pigallat es centra en les 41 comarques que formen la Comunitat Autònoma de Catalunya, tot i que puntualment també es distribueix arreu del territori dels Països Catalans.

La figura 7 mostra els consums per càpita en alimentació de la població catalana i quin paper té respecte el consum estatal.

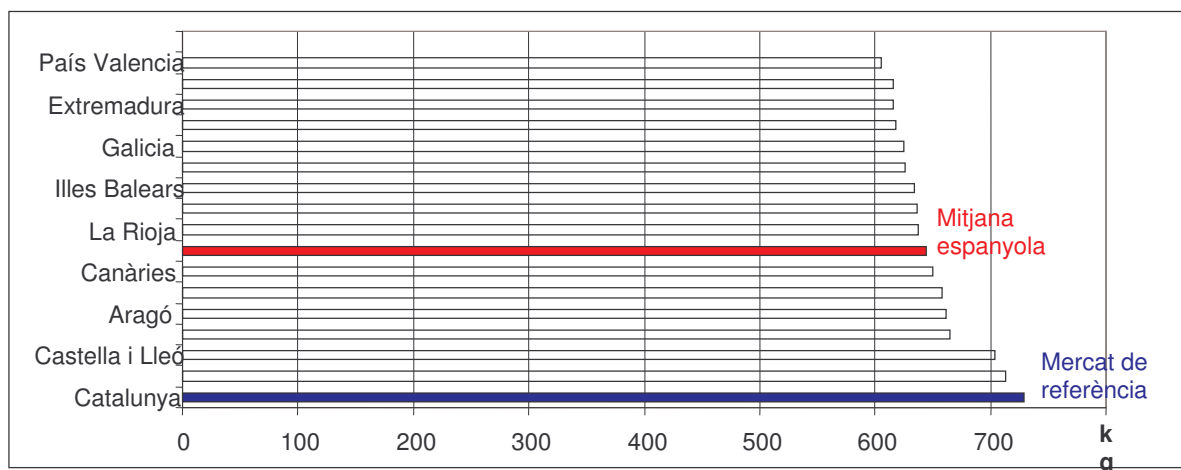


Figura 7. Consum per càpita en alimentació de les diferents comunitats autònomes de l'estat (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación 2007).

S'observa que els consumidors catalans no només sobrepassen la mitjana espanyola en consum per càpita en alimentació, sinó que són els primers en tot l'estat.

La taula 1 mostra la posició que ocupa Catalunya, pel que fa al consum de carn, respecte les altres comunitats, mentre que la taula 2 mostra el consum de carn de xai a Catalunya respecte les altres carns que es consumeixen.

Taula 1. Consum de kg/carn/persona/any 2006 a les diferents comunitats (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación 2007).

		TOTAL DE CARN
1	Castella i Lleó	65,5
2	Navarra	62,6
3	Aragó	58,6
4	Galícia	57,4
5	Asturies	57,2
6	La Rioja	56,5
7	Catalunya	56,1
8	Extremadura	53,9
9	Cantàbria	52,7
10	Castella la Manxa	51,6
11	Mitjana espanyola	50,6
12	Madrid	50,4
13	País Basc	48,8
14	País Valencià	48,4
15	Illes Balears	47,1
16	Andalusia	42,1
17	Canàries	37,7
18	Múrcia	34,3

Catalunya es troba en la setena posició pel que fa al consum de carn, i supera la mitjana espanyola. Per tant, no és el mercat òptim, però tampoc ocupa una mala posició.

Taula 2. Consum de carn a la comunitat catalana, des de gener/2006 fins a desembre/2006 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación 2006).

Producte	Volum (milers de kg)	Consum (kg) per càpita
Carn certificada	39.066,18	6,27
Carn fresca	275.435,64	44,29
Carn vacú	45.744,87	7,36
Carn pollastre	86.258,51	13,86
Carn conill	16.570,77	2,66
Carn oví/ caprí	21.448,75	3,44
Carn porc	76838,32	12,35
Altres carns fresques	18609,78	3
Gall d'indi	7883,38	1,28
Altres aus	3139,20	0,51
Carn congelada	3275,33	0,53
Carn transformada	69984,58	11,25
Pernil curat	14994,72	2,41
Llom	1229,99	0,2
Xoriç	4533,06	0,72
Salami	2370,15	0,39
Fuet	6943,20	1,11
Altres productes curats	2441,34	0,4
Salsitxes cuites	4889,59	0,79
Pernil cuit	10056,43	1,61
Patés	2525,53	0,41
Cuinats i altres	1943,23	0,31
Altres	13800,46	2,23
Total carn	729983,01	117,38

La figura 8 mostra el consum de carn fresca respecte al total de carn consumida a Catalunya.

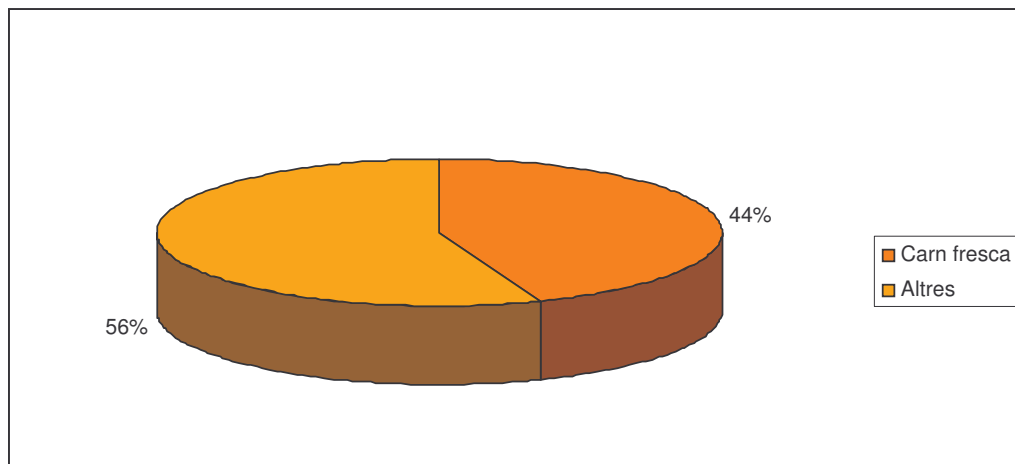


Figura 8. Consum de carn fresca respecte al total de carn consumida a Catalunya l'any 2006. Adaptat de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2006).

La figura 9 mostra la distribució del consum de carn fresca. Cal fixar-se en el tall que representa la carn d'oví, ja que és la quarta carn fresca més consumida.

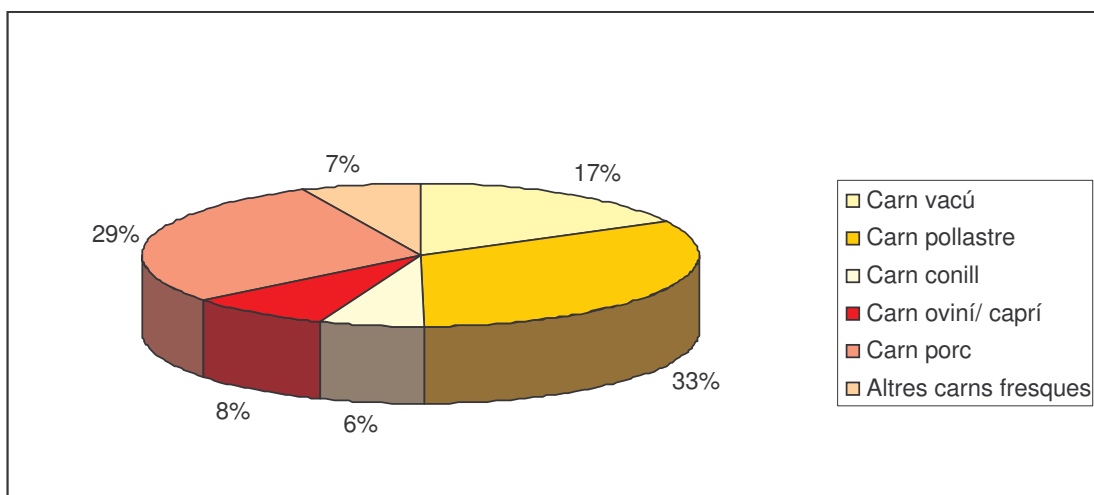


Figura 9. Distribució del consum de carn fresca a Catalunya l'any 2006. Adaptat de Agricultura, Pesca y Alimentación (2006).

S'observa que un 44% de la carn consumida pels catalans és carn fresca, i d'aquesta un 8% és carn d'oví i caprí.

En resum, el mercat de referència de Xai Pigallat són famílies catalanes disposades a modificar els seus hàbits de compra (joves, de pocs membres i/o d'adults madurs amb pocs fills) que prioritzen la qualitat del producte i la proximitat, confiança, rapidesa amb el distribuïdor i que integren aquest 8% de la població que és consumidora de carn d'oví.

4.4. ESTUDI DEL COMPORTAMENT DE LA DEMANDA AL LLARG DE L'ANY

El comportament del mercat de referència és un paràmetre rellevant, perquè el consum de la carn de xai genera unes oscil·lacions al llarg de l'any que són de vital importància per l'empresa. Quin és el mes més adient per aplicar estratègies de màrqueting? Quan es consumeix més carn de xai? Quan se'n consumeix menys? Per què? La resposta a totes aquestes preguntes serà molt útil alhora d'escollir diferents estratègies de venda, és per això que cal fer un estudi del consum de carn de xai del mercat català al llarg de l'any.

Els gràfics que representen la figures 10 i 11 mostren d'una manera clara quina és l'evolució del consum de la carn d'oví.

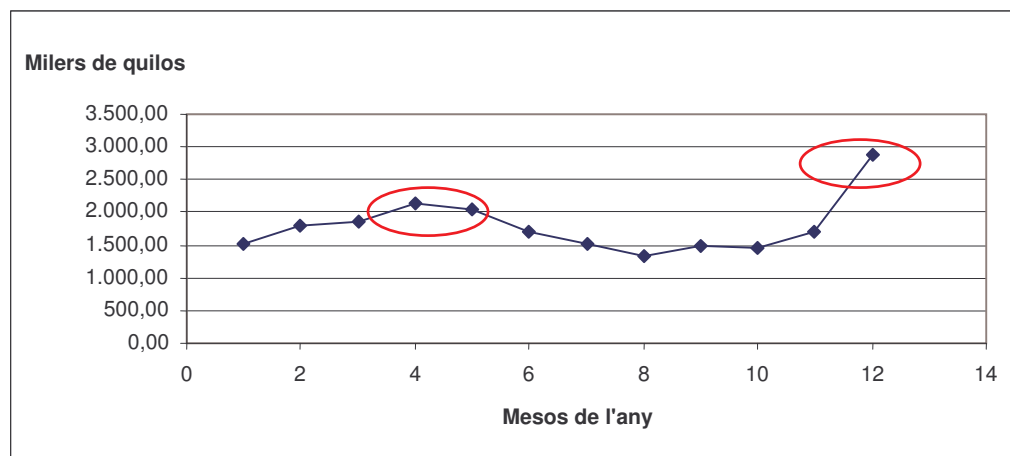


Figura 10. Evolució del consum de carn d'oví a Catalunya durant el 2006. Adaptat de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2006).

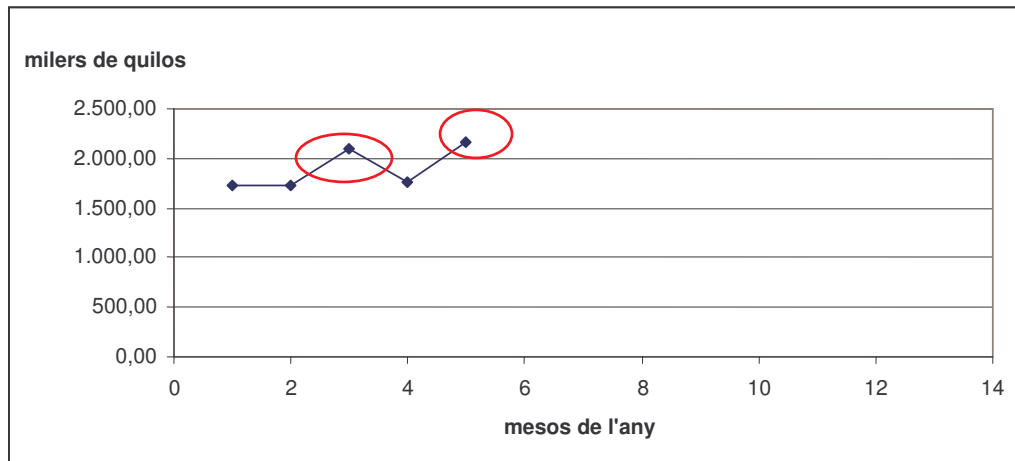


Figura 11. Evolució del consum de carn d'oví a Catalunya durant el període de gener a maig de 2007. Adaptat de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2006).

La figura 10 mostra que hi ha dos puntals de consum, el primer, que sobrepassa les dues mil tones de carn de xai, es dona a la primavera, comença el mes d'abril i dura fins al maig. El segon punt fort de consum es dona durant les dates de Nadal, el mes de desembre, amb un consum de quasi tres mil tones de carn de xai.

Les dades de 2004 i 2005, consultades a la mateixa font que la citada a les figures, mostren una tònica de consum molt similar, així doncs, es conclou que els catalans mengen carn de xai majoritàriament durant els mesos de primavera (de manera més repartida) i durant el mes de desembre (de manera extraordinària), segurament degut a una llarga tradició gastronòmica.

No obstant, segons la figura 11, l'evolució de les vendes de carn de xai durant els primers mesos de l'any 2007 han tingut un canvi. No ha estat un canvi molt significatiu, però per diversos motius, el puntal de consum que es preveia per abril - maig s'ha avançat al mes de març, i en comptes de mantenir-se, s'ha desplaçat, de manera que al mes d'abril ha disminuït el consum per sota dues mil tones de quilos i el mes de maig aquesta xifra ha estat superada. Són molts els motius que han pogut generar aquest canvi, tot i que no es pot parlar d'un canvi de tendència, ni d'un avanç del consum definitiu, perquè encara és molt aviat per afirmar-ho.

4.5. IDENTIFICACIÓ DELS CLIENTS

Normalment els clients de Xai Pigallat són famílies de dos o més membres que procuren alimentar-se amb productes sans i de qualitat, i que no tenen recança en pagar una mica més si s'acaba notant al paladar. Per tant, es tracta de famílies de classe mitja o mitja - alta.

La situació geogràfica dels clients és molt diversa, ja que normalment els nous clients tenen algun parentiu amb els clients consolidats i el fet de distribuir arreu del país, ha ocasionat clientela de comarques del nord i del sud. Majoritàriament, l'àmbit de treball es situa a comarques gironines i barcelonines, en especial la Garrotxa, el Gironès, el Baix Empordà, el Maresme i el Barcelonès.

4.6. ESTIMACIÓ DE LA DEMANDA

La demanda és difícil d'estimar perquè l'empresa té molt poca experiència amb les proves pilot. Aquestes proves es van iniciar a finals del mes d'abril i s'han dut a terme fins al mes de desembre. D'aquesta manera s'ha obtingut una petita experiència dins el sector, molt útil d'ara endavant, que ha servit per conèixer el volum de vendes setmanals que equival a 4-5 xais sencers setmanals.

La figura 10 mostra un consum, al mes d'octubre, de 1500 tones de carn de xai, aquest consum augmenta un 100% durant el mes de desembre, per tant, es duplica, incrementant la demanda de manera significativa a partir del mes de novembre.

S'ha estimat que fins al mes de novembre la demanda ha d'augmentar un 17% i a partir de desembre la demanda augmentarà un 100%, ambdues xifres respecte el mes d'octubre. Els càlculs d'estimació de la demanda són els següents:

$$[X \cdot 1500] + 1500 = 1750$$

$X = 0,17 \rightarrow 17\%$, augment de la demanda del mes de novembre respecte el mes d'octubre

$$[X \cdot 1500] + 1500 = 3000$$

$X = 1 \rightarrow 100\%$, augment de la demanda del mes de desembre respecte el mes d'octubre

Aquestes xifres traduïdes en canals de xai, equivalen a:

Mes d'octubre: venda mitjana de 4'5 xais setmanals, 18 xais sencers al mes, aproximadament.

Mes de novembre: augment d'un 17% de les vendes respecte el mes anterior. Equival a 21 xais sencers al mes.

Mes de desembre: augment del 100% de les vendes respecte el mes d'octubre. Equival a 36 xais sencers distribuïts durant tot el mes de desembre.

En qualsevol cas, una estimació errònia de la demanda no suposarà pèrdues per l'empresa, sinó menys ingressos, ja que sempre es treballa sota comanda i en funció dels animals que es té al corral.

Pel que fa a la disminució de la demanda als mesos d'estiu, aquesta no suposa cap problema per l'empresa, ja que el ramat de Xai Pigallat es troba a les muntanyes fent la transhumància, un altre punt que el diferencia de la resta de ramats, i per tant, només es comercialitzen els xais que hi ha al corral que no estan preparats per emprendre aquest llarg viatge. Un cop s'han venut els animals disponibles, l'empresa no subministra cap més xai fins que el ramat no arriba al corral a mitjans de setembre. D'aquesta manera s'incideix en la diferenciació de producte de qualitat, ja que un xai acabat d'arribar de les muntanyes, on ha pasturat lliurement i s'ha alimentat de productes naturals a voluntat, no té les mateixes característiques gustatives que un xai que ha estat estabulat durant tot el seu creixement, s'ha alimentat amb pinso i aigua i s'ha sacrificat amb un pes superior als 15 kg/canal. Quan es donen aquestes circumstàncies es diu vulgarment que el xai "xaieja" o "llaneja" ja que l'olor i el gust desagradable de la seva carn recorda molt al de la llana de l'animal. Precisament, Xai Pigallat evita aquest efecte i dona al client una informació i seguretat que fa que adquireixi el producte amb confiança.

4.7. ANÀLISI DE LA COMPETÈNCIA

4.7.1. Situacions competitives

En primer lloc s'analitzen les situacions competitives per tal de tenir un coneixement més ampli dels mercats que poden englobar Xai Pigallat. Tot seguit, s'analitza la situació competitiva real de Xai Pigallat i s'estudia els seus competidors.

4.7.1.1. Competència pura o perfecta

El model de la competència pura es basa en la presència d'un gran número de venedors davant d'un gran número de compradors, sense ser cap d'ells suficientment fort com per influir en el nivell de preus. Els productes són perfectament substituïbles, perquè no estan diferenciats, i es venen a preu de mercat, el qual s'estableix estrictament per el joc de l'oferta i la demanda.

Característiques clau:

- Número elevat de venedors i compradors
- Productes indiferenciats perfectament substituïbles
- Absència total de poder de mercat per part de l'empresa

La funció de demanda és, per tant, una funció decreixent, del tipus:

$$Q = f(P)$$

On P és el preu de mercat i per tant, la variable independent i Q, la quantitat oferta, la variable dependent.

Les empreses tenen molt d'interès en sortir de l'anonimat de la competència pura, i això ho aconseguixen mitjançant la diferenciació, per tal de reduir el grau de substitució que pateix el seu producte respecte els productes. Si aconseguixen el seu objectiu, canvien de mercat i formen part d'un mercat oligopoli o competència monopolística o monopoli.

4.7.1.2. Oligopoli

És una situació on hi ha pocs competidors i/o empreses dominants i per tant es crea una situació on la dependència entre empreses rivals és molt forta.

La dependència entre competidors és tant més forta com indiferenciats són els productes, així doncs es parla d'oligopoli diferenciat i oligopoli indiferenciat, on no necessàriament la diferència del producte es basa en la qualitat, sinó en una estratègia de mercat.

Totes aquestes característiques fan que es generi un mecanisme de guerra de preus, ja que el producte s'associa a una mercaderia bàsica i l'elecció del comprador es basarà en el preu i el servei.

4.7.1.3. Monopoli

És un cas límit on hi ha un sol oferent. N'hi ha de dos tipus: el monopoli d'estat i el d'empresa. El monopoli d'estat no té mai competència i no busca la lògica del benefici sinó la d'interès general i del servei públic. El monopoli d'empresa, en canvi, és un mercat dominat per un únic productor davant d'un gran número de compradors, on el producte no té competència directe per un període de temps limitat, però aquest poder de mercat es veu amenaçat ràpidament per nous competidors enlluernats pel potencial de creixement i benefici. Per tant, és molt important tenir un potencial fort d'innovació i crear barreres per prevenir l'entrada al mercat de nous competidors.

4.7.1.4. Competència monopolística o imperfecta

La situació de competència monopolística es situa entre la competència pura i el monopoli. Hi ha nombrosos competidors i de força equilibrada, però els productes estan diferenciats i presenten característiques distintives que els fa importants als ulls del comprador. Precisament per això, aquesta competència adquireix un interès considerable ja que és justament el mercat on treballa Xai Pigallat, per aquest motiu s'estudiarà acuradament la competència monopolística.

En la base d'una situació de competència monopolística hi ha una estratègia de diferenciació basada en un avantatge competitiu extern. Un avantatge competitiu extern significa que el client està disposat a pagar un plus pel producte en qüestió respecte un producte similar de la competència. Si el producte no està diferenciat s'haurà d'acceptar el preu de mercat, el mateix preu que el mercat paga per un producte similar produït per la competència, per això és fonamental aconseguir diferenciar el producte.

González (2006), afirma que les condicions d'èxit d'una bona estratègia de diferenciació i que per tant Xai Pigallat hauria d'acomplir són:

- Sigui quina sigui la font de diferenciació, ha de representar un "valor" pel comprador.
- Aquest valor pot ser positiu o negatiu a ulls del comprador.
- El valor pel comprador ha de ser suficientment important perquè aquest últim accepti pagar un suplement de preu per beneficiar-se'n.
- L'element de diferenciació ha de ser defensable per l'empresa.
- El suplement de preu pagat pel comprador ha de ser superior al suplement del cost suportat per l'empresa per produir i mantenir l'element de diferenciació.

- En la mesura que l'element de diferenciació és poc observable o desconegut pel mercat, l'empresa ha de crear senyals per donar-lo a conèixer.

Totes aquestes condicions són vitals per tal que l'empresa sigui rendible, és per això que s'han d'estudiar punt per punt.

1a. condició:

Sigui quina sigui la font de diferenciació, ha de representar un "valor" pel comprador

Primer s'ha de tenir clar quina és la font de diferenciació de Xai Pigallat, i tot seguit estudiar si això comporta un valor afegit pel comprador.

Aquestes són les diverses fonts de diferenciació de Xai Pigallat:

- Es tracta d'un xai de llet, que rarament es troba al mercat ja que la gran majoria de xais són engreixats amb pinsos i molta aigua per tal que s'engreixin i s'inflin amb rapidesa. Al tractar-se d'un xai de llet rarament pot xaiejar, que és el nom amb que es coneix quan una carn desprèn una olor i té un gust molt fort similar al de la llana, propi d'un xai que no s'ha amamentat durant l'engreix, que és massa gran, que ha crescut en un corral amb poca ventilació, etc. Això li dóna un gust característic, descrit amb el verb xaiejar, que el comprador no pot ignorar i ha de saber distingir.
- Es tracta d'un ramat de raça ripollesa, que junt amb la Xisqueta són pràcticament les dues úniques races catalanes que hi ha. La raça ripollesa normalment té parts simples, és a dir, una cria per mare, i és justament una de les característiques que busca Xai Pigallat, per un motiu molt senzill: no té la mateixa qualitat i característiques un xai que s'ha alletat completament sol i a voluntat de la seva mare que un que ha hagut de compartir el braguer amb un altre xai. Els xais de parts simples es desenvolupen molt més sans, estan més ben alletats i per tant tenen un desenvolupament òptim. Al tractar-se de raça ripollesa també és un fet diferenciador per si sol, ja que són molts pocs els pastors que mantenen un ramat d'aquesta raça.
- No s'estalvien esforços per tal d'assolir el màxim benestar animal, i això s'aconsegueix mantenint un espai òptim al corral i sobretot sortint a pasturar cada dia. El fet que les ovelles pasturin de 5 a 7 hores diàries (depenent de l'època de l'any) fa que animals adquireixin una musculatura pròpia de la seva espècie i raça.

- En el moment que la carn arriba a les mans del client, una etiqueta certifica el pes de l'animal, l'origen de l'animal (en aquest cas xai de ramat), el dia i el lloc del sacrifici. Això dóna constància que la carn és fresca i que és del país. A més, la proximitat que s'estableix entre el venedor i el client genera un clima de confiança que permet al client fer-li totes les preguntes que vulgui relacionades amb el producte. D'aquesta manera el client queda satisfet i segur d'haver fet una bona compra, una seguretat que no troba en un supermercat.
- L'últim tret diferenciador és que l'empresa Xai Pigallat està formada per un pastor i per una estudiant del sector agrari. Normalment les empreses que distribueixen carn solen tenir comerciants que van a comprar l'animal al pastor oferint-li uns preus ridículs, i el pastor els acaba venent a un preu molt inferior del que realment val perquè ha de donar sortida a l'animal abans no sigui massa gran. Els distribuïdors s'aprofiten d'aquesta situació, paguen un preu molt baix i multipliquen el preu abans el producte no arriba al comprador final. Xai Pigallat no és així. El preu el posa el pastor. És aquí on sorgeix el primer dubte: si resulta que s'està parlant d'un xai tan diferenciat, ja que és de llet, de raça ripollesa i surt a pasturar cada dia, s'ha de pagar el xai al preu que marca la llotja? Una llotja que no diferencia un xai ripollès d'un altre completament diferent? No. La política de Xai Pigallat és pagar un plus de diferència al pastor, i ja que ni l'administració ni el mercat genèric no diferencia el producte, ho fa l'empresa. D'aquesta manera tothom hi surt guanyant: el pastor, perquè se li valora l'esforç que està fent, i el client, perquè paga per un producte d'excel·lent qualitat a un preu menor del que està acostumat. Aquest punt s'estudiarà més endavant a l'apartat 5.3.2. (Política de preus).

2a. condició:

Aquest valor pot ser positiu o negatiu pel client

La diferència clau que el comprador valora és el gust característic que ofereix el producte. Al tractar-se d'un element tant subjectiu, l'empresa no pot fer res més que potenciar i promocionar el seu gust característic i serà el client qui decideixi adquirir-lo o no.

Val a dir que al tractar-se d'un gust trencador amb el que s'està acostumat a trobar al mercat és un producte, irònicament, novador, ja que malgrat la tradició centenària dels pastors catalans, el mercat català no es caracteritza per tenir carn d'oví de qualitat. El fet que sigui un gust nou per molta gent pot fer decantar a un públic nombrós a provar la carn de Xai Pigallat. Aquest és el primer pas i el més important, que la gent es decideixi a tastar la diferència.

3a. condició:

El valor pel comprador ha de ser suficientment important perquè aquest últim accepti pagar un suplement de preu per beneficiar-se'n

El fet que hi hagi diverses particularitats que diferencien Xai Pigallat de la resta, fa que el valor que està disposat a pagar un comprador per aquest producte pugui ser més alt que el d'un producte de la competència, justament pels atributs comercials que el diferencien. L'alimentació, avui en dia, és un dels temes que més preocupa a la població. Saber que l'aliment que hi ha al plat és sa i no s'ha adulterat de cap manera i poder-ho demostrar és garantia d'èxit, i si a més a més s'hi afegeix el plus del gust característic i que és una carn fresca, espedejada 36 hores abans, qualsevol comprador que apreciï i valori suficientment aquest gust pot estar disposat a pagar la diferència.

4a. condició:

L'element de diferenciació ha de ser defensable per l'empresa

No només és defensable, sinó que és demostrable per a qualsevol client que ho vulgui anar a comprovar, ja que es permeten les visites al corral per tal d'observar totes les característiques que defineixen el ramat amb el que treballa Xai Pigallat.

Per a tota aquella gent ocupada que disposa de poc temps, l'empresa distribueix un DVD explicatiu on es mostren imatges de la transhumància que fa cada any un pastor col·laborador de Sords. Al DVD s'observen les característiques de la raça ripollesa, com són les cries, el benestar animal i es poden extreure conclusions de la vida del pastor.

5a. condició:

El suplement de preu pagat pel comprador ha de ser superior al suplement del cost suportat per l'empresa per produir i mantenir l'element de diferenciació

S'intenta és no comparar els preus de l'empresa amb els preus de productes similars o substitutius i seguir una línia de preus clarament diferenciada, tot i això, el preu final de venda ha de ser superior als costos de producció, sinó no hi hauria cap benefici. Aquest punt s'estudiarà més endavant, en els apartats 5.3.2. (Política de preus) i 9.2.3. (Previsió de tresoreria i sistema de cobrament a clients i de pagaments a proveïdors).

6a. condició:

En la mesura que l'element de diferenciació és poc observable o desconegut pel mercat, l'empresa ha de crear senyals per donar-lo a conèixer

L'empresa és conscient que hi ha molta ignorància pel que fa al sector agrari, i més si es tracta del sector oví. Per aquest motiu s'ha trobat convenient seguir una estratègia de promoció com entrevistes al diari, a la ràdio i altres que seran explicats en el punt 5.3.4. (Política de comunicació).

4.7.2. Amenaces de competidors**4.7.2.1. Competidors potencials**

Després d'estudiar detalladament el mercat, s'observa que són molt poques les empreses que representen competència directa en l'àmbit de treball de Xai Pigallat, oferint un producte idèntic o de característiques semblants. No obstant, ja són més les empreses que ofereixen un producte similar a ulls de molts compradors però amb unes característiques gustatives completament diferents. Aquestes, en concret, ofereixen un producte substitutiu, perquè no es tracta d'un xai de la mateixa qualitat. Tot seguit es presenta un estudi detallat de cadascuna de les empreses més rellevants que poden oferir una competència a Xai Pigallat, ja sigui perquè ofereixen el mateix producte i el mateix servei, només el mateix producte o només el mateix servei.

4.7.2.2. Productes substitutius

Els productes substitutius que ofereixen la gran majoria d'empreses són:

- Carn de xai de llet de diferents races, sobretot Lacaune i mescles de races.
- Carn de xai engreixat de manera convencional, basant l'alimentació en el pinso, estabulats en un corral sense sortir a pasturar, separats de l'ovella mare tot evitant que la cria ingereixi llet passades les 4-5 setmanes, etc.
- "Lechal" de Burgos; es tracta d'un xai de 3 a 5 setmanes de vida que únicament ha ingerit llet materna, que té la carn d'un color més blanquinós degut a la ingesta de llet i molt tendra, i que s'ha popularitzat a la zona de Burgos.
- Carn de cabrit; es tracta de la cria de la cabra, que sovint comparteixen ramat amb les ovelles.
- Altres carns: porc, vedella, pollastre i conill.

És precisament en aquest àmbit on Xai Pigallat ha de dedicar molts esforços en promoció per donar a conèixer el valor afegit que té el seu producte respecte als productes substitutius.

4.7.2.3. Principals empreses de competència directa

Tot seguit s'estudien de manera individual les principals empreses competidores que ofereixen el mateix producte i el mateix servei que Xai Pigallat, és a dir, carn de xai de llet de raça ripollesa portada a domicili.

1) Maria Begué

Àrea geogràfica d'actuació

Tenen tres establiments a la ciutat de Lleida i distribueixen la carn a domicili arreu de la comarca sense cap cost, i arreu de la província lleidatana amb costos de desplaçament.

Preus i màrqueting

Com que disposen de carnisseria poden vendre les diferents peces del xai a diferents preus, i és amb les peces del xai on hi obtenen més marge de benefici. No obstant, també venen el xai sencer a un preu de 11'95 €/kg, un preu molt competitiu, que es veu compensat per la venda de peces com per exemple les costelles de xai que es venen a un preu de 22,90 €/kg.

Imatge

Tenen una pàgina web excel·lent, saben vendre molt bé el producte, perquè es tracta d'un producte artesà i de qualitat, treballen directament amb el ramader i aquest procura tenir races del país i criar el ramat a la manera tradicional.

El logotip de l'empresa és el que mostra la imatge 3.



Imatge 3. Logotip de l'empresa Maria Begué (www.mariabegue.com)

2) Mas Marcè

Àrea geogràfica d'actuació

No tenen cap establiment i venen només a restaurants de comarques gironines i barcelonines.

Preus i màrqueting

No es disposa del preu de venda de la carn de xai, ja que el client no és el consumidor final sinó el sector de la restauració. Venen tres tipus de productes: xai lletó ripollès, formatges i recuits d'ovella i cabra. El xai només és distribuït a restaurants, mentre que els formatges i els recuits es poden trobar a diferents establiments.

Imatge

Disposen de pàgina web, tot i que està en construcció. El logotip de l'empresa és el que es mostra la imatge 4.



Imatge 4. Logotip de l'empresa Mas Marcè (www.masmarce.com)

3) Xai de Cal Puigpelat

Àrea geogràfica d'actuació

Tenen l'empresa fincada a La Molsosa (Solsonès) on hi tenen el ramat, pràcticament de raça ripollesa però també tenen mescles de ripollesa amb Segurenya .

Preus i màrqueting

No es disposa de la informació de preus i màrqueting d'aquesta empresa ja que no han respost a les consultes enviades per mitjà electrònic (l'únic mitjà que disposen). A més a més, la seva pàgina web no especifica els preus de venda.

Imatge

Tenen una bona pàgina web pel que fa a la producció animal, on explica clarament com es cria el xai. S'explica que el pastor treu el ramat a pasturar cada dia i què mengen les ovelles i que els xais en tot moment tenen la llet materna a voluntat, perquè així, diuen, és com s'ha fet tradicionalment. Es tracta d'un producte artesà i d'excel·lent qualitat, i així ho transmeten a la seva pàgina web amb opinions d'importants cuiners de la comarca que compren el seu xai. No obstant, no parlen de preus ni de costos de desplaçament en cap apartat del web. El logotip de l'empresa és el nom Xai de Cal Puigpelat, amb unes lletres molt originals, tal i com figura a la imatge 5.



Imatge 5. Logotip de l'empresa Xai de Cal Puigpelat (www.xaidecalpuigpelat.com)

4.7.2.4. Principals empreses de competència de producte

Són totes les empreses que sense servir a domicili ofereixen un producte d'excel·lent qualitat i iguals característiques. Es tracta d'empreses que venen xai de llet de raça ripollesa, que compren el producte procedent de xai de ramat i negocien directament amb el pastor.

Aquestes empreses són en la seva totalitat carnisseries.

Les carnisseries que tenen més a l'abast el xai de llet de raça ripollesa, són aquelles que comparteixen territori amb els pastors de raça ripollesa. Aquests pastors es troben, majoritàriament, a la comarca que dona nom a la raça, el Ripollès. És per això que s'ha

estudiat meticulosament els quaranta-quatre comerços que venen queviures, embotits i carns, agrupats dins de l'àmbit de comerç i artesans alimentaris pel Consell Comarcal del Ripollès. "Es considera artesanía alimentària l'activitat d'elaboració de productes alimentaris, que complint els requisits assenyalats per aquesta matèria, estan subjectes a unes condicions durant tot el seu procés productiu que garanteixen als consumidors un producte final individualitzat, de bona qualitat i amb característiques diferencials, obtingudes gràcies a les petites produccions controlades per la intervenció personal de l'artesà" (Decret 286/2006, article 86).

D'aquests quaranta-quatre comerços, només nou venen xai de llet de raça ripollesa, els altres trenta-cinc, o bé no venen raça ripollesa, o bé no ho poden assegurar o bé no saben com s'ha criat l'animal.

S'ha escollit les carnisseries ripolleses perquè són les que tenen menys costos de desplaçament, i per tant, les que ofereixen uns preus més competitius, entre 10 i 12,5 €/kg. canal, realment és un preu molt bo, però s'entén que puguin vendre aquest preu perquè, igual que en el cas de l'empresa Maria Begué citada anteriorment, el marge de benefici més gran l'obtenen amb la venda de peces específiques del xai a preus molt superiors.

Tot i tenir un producte excel·lent, les carnisseries ripolleses no ofereixen una competència directa a Xai Pigallat pel que fa al mercat de referència. En canvi, pel que fa al mercat local del Ripollès, les carnisseries avantatgen significativament Xai Pigallat degut a que compten amb un bon producte, bons preus i experiència en la zona.

Les carnisseries són les següents:

Nom: JOAN PERARNAU

Especialitat: Embotit, llonganissa i botifarres. Xai de llet i vedella de la comarca

Adreça: Plaça Mestre Villarò, 5 Campdevàrol

Nom: ELISABER I JANET

Especialitat: Embotits d'elaboració pròpia, botifarra, bull blanc, negre, xoriços.. Xai i vedella de la comarca

Adreça: Balmes, 9 Campdevàrol

Nom: CAL MAURICI

Especialitat: Criança pròpia de xai i vedella. Embotits artesanals

Adreça: C/ Major, 1 Campdevàrol

Nom: M^a TERESA BATCHILLI VILA

Especialitat: Carnisseria

Adreça: C. de la Font, 9 Llanars

Nom: CARNISSERIA M. CARME AULINAS

Especialitat: Carnisseria

Adreça: Ogassa

Nom: CASA COSP

Especialitat: Carnisseria i queviures

Adreça: C/ de Ribes, 2 Planols

Nom: CARNISSERIA EVA

Especialitat: Embotits

Adreça: Avda. Comte Guifré, 5 Sant Joan de les Abadesses

Nom: CARNISSERIA CECÍLIA

Especialitat: Carnisseria

Adreça: C/ Jesús, s/n Setcases

Nom: CARNISSERIA CAN BLANCH

Especialitat: Carnisseria

Adreça: Setcases, 20 baixos Vilallonga de Ter

4.7.2.5. Principals empreses de competència de servei

No tant rellevant com el producte, però no per això poc important, és el servei a domicili. Són diverses les empreses catalanes de distribució de carn de xai que ofereixen aquesta possibilitat, no obstant, aquestes empreses no ofereixen carn de xai de llet de raça ripollesa.

Les empreses seleccionades són les que o bé treballen a nivell de tot el Principat de Catalunya o bé treballen comarques barcelonines (que és un mercat molt important per a Xai Pigallat).

Són les següents:

MERCACARN

Tel. : 93 458 31 28

Correu electrònic : comandes@mercacarn.com

Treballen generalment a Barcelona ciutat i comarques barcelonines, només en casos especials es desplacen fins a altres indrets de Catalunya, cobrant el desplaçament. Venen el xai tallat i envasat al buit, amb la mateixa presentació que Xai Pigallat. El preu final és de 15,34 €/kg.

CODI OBERT

Correu electrònic: commerce@codiobert.net

Són una agrupació de carnisers d'arreu de Catalunya que permeten fer les comandes per Internet i si es desitja es porten a domicili, amb el cost de benzina d'anada i tornada des de la carnisseria per cada cas. Venen xai normal a un preu de 13,50 €/kg.

BON ÀREA

Són molts els establiments Bon Àrea que hi ha al país. Ofereixen la carn de xai envasada al buit. El paquet conté diferents parts petites del xai (coll, mitjanes, costelles...) i també disposen de paquets que contenen espatlla sencera o cuixa sencera. El preu aproximat és de 16 €/kg.

SUPERMERCATS

Són molts els supermercats que porten la compra a domicili. Un d'ells és el supermercat Mercadona que porta la carn de xai envasada al buit, idèntica a la del Bon Àrea, per un preu de 15 €/Kg més 4,5 € de desplaçament dins la mateixa ciutat.

4.7.3. Comparació de les tarifes de la competència respecte la tarifa de Xai Pigallat

La comparació de les tarifes de la competència respecte la tarifa de l'empresa serveix per estudiar si el preu amb el que treballa Xai Pigallat és un preu que s'adapta a la mitjana de preus que hi ha al mercat. La tarifa ofertada s'ha d'adequar al preu psicològic, ja que si el preu és notòriament superior a la mitjana, s'ha de vigilar perquè es còrrer el risc que el consumidor ho trobi excessivament car. D'igual manera, si el preu és significativament inferior a la mitjana, s'ha de procurar que aquest preu no s'associï a un producte de mala qualitat, i que aquest preu baix sigui suficient per a obtenir un marge de benefici.

La figura 12 mostra la tarifa que ofereix Xai Pigallat (11€/kg) respecte a les tarifes de la competència. S'observa que la tarifa de Xai Pigallat és la segona més baixa, per tant, s'haurà d'estudiar si 11€/kg és un bon preu de venda. Aquest estudi es troba a l'apartat 5.3.2. (Política de preus).

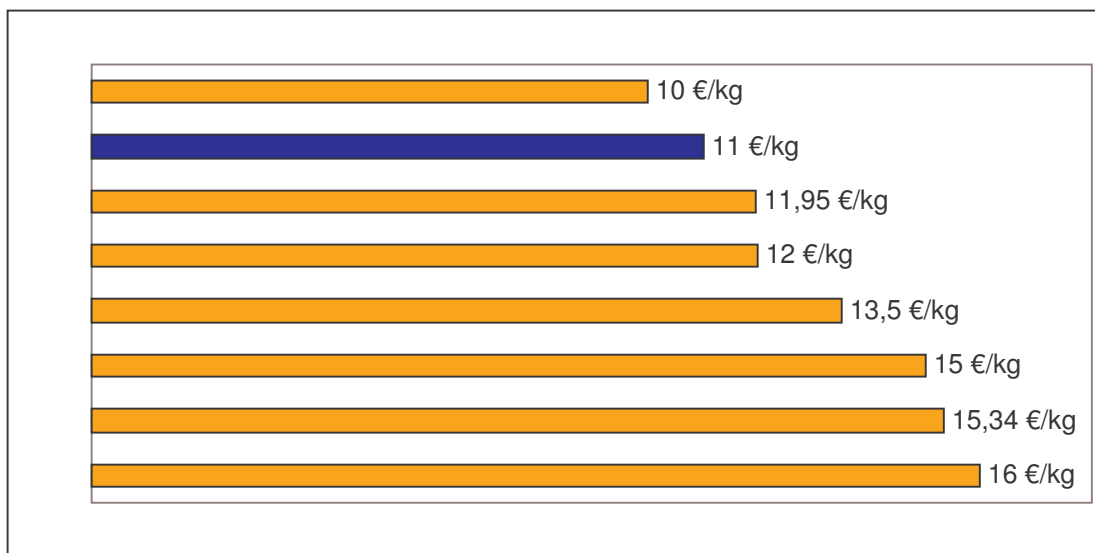


Figura 12. Comparació de les tarifes de la competència respecte la tarifa de Xai Pigallat

5. PLA DE MÀRQUETING

5.1. INTRODUCCIÓ

El pla de màrqueting és el resultat de la preparació de les decisions comercials de l'empresa. Representa un conjunt d'accions successives i coordinades per a aconseguir uns objectius comercials definits (Ortega, 1990).

Aquest pla de màrqueting conté els objectius quantitatius i qualitatius de l'empresa i el denominat màrqueting - mix, que fa referència a l'acció combinada de les variables comercials sota control de l'empresa.

5.2. OBJECTIUS

L'empresa pot establir un o més objectius, però s'ha de procurar que no siguin incompatibles entre sí. Segons Jiménez i Arroyo (2002), els objectius han de reunir una sèrie de característiques:

- Han de ser mesurables
- Han d'estar centrats en resultats
- Han de ser realitzables
- Han de ser flexibles

Els objectius de Xai Pigallat es divideixen en dos components, objectius quantitatius i objectius qualitatius. No tots els objectius són fàcilment mesurables, ja que per exemple, es voldrien triplicar les vendes, però aquestes vendes dependran del número de xais que disposi l'empresa, que és una xifra variable al llarg de l'any. Per tant, s'ha tingut en compte que els objectius estiguin centrats en resultats, realitzables i flexibles. També s'ha procurat que els objectius siguin mesurables, però, de moment, no s'han pogut establir uns percentatges concrets.

5.2.1. Objectius quantitatius

- Augmentar el número de clients en els pròxims anys
- Augmentar el percentatge de cobertura de mercat, per zones i sectors
- Augmentar les vendes netes
- Consolidar clients

5.2.2. Objectius qualitatiu

- Penetrar en el mercat, per zones i sectors
- Aconseguir un determinat posicionament del producte
- Assolir una determinada notorietat de la marca
- Introduir nous productes i serveis

Per tal d'aconseguir aquests objectius l'empresa proposa utilitzar el següent mix de màrqueting.

5.3. MÀRQUETING - MIX

La demanda de productes d'una empresa ve determinada per una sèrie de variables explicatives. Aquestes variables es classifiquen en variables autònomes (costums, normatives, etc.) i la pròpia competència; no obstant, n'hi ha que estan sota el control de l'empresa i que poden actuar al seu favor, de les quals unes tenen naturalesa no comercial (recursos materials, humans, financers, etc.) i altres, comercial. Aquestes últimes són les variables que formen el màrqueting - mix, i són: el preu de venda, la força de venda, la promoció, la distribució i el producte. Les tres primeres són les variables tàctiques, perquè es poden modificar a curt termini, en canvi, la distribució i el producte són variables estratègiques, ja que qualsevol decisió que es prengui sobre elles genera alts costos i afecta a les altres variables.

5.3.1. Política de producte

Ja s'ha definit amb anterioritat el producte que ofereix Xai Pigallat pel que fa als seus atributs o característiques; xai de llet de raça ripollesa que gaudeix d'un òptim benestar animal i segueix una alimentació tradicional. També s'ha parlat del que el diferencia dels principals productes de la competència i les principals motivacions que poden portar a clients potencials a adquirir-lo. En aquesta part del pla de màrqueting es citen una sèrie d'accions que s'han de dur a terme en relació amb el producte, tenint en compte que es tracta d'una variable estratègica. Les principals decisions o accions són aquestes:

5.3.1.1. Obtenció del producte

Es plantegen dues alternatives: obtenció o adquisició a un altre productor.

Actualment el ramat amb el que treballa Xai Pigallat, propietat del Sr. Muntanya, consta de cinquanta-tres caps, una xifra molt petita que no permet que l'empresa pugui disposar sempre dels seus propis xais. Quan es dona aquest cas s'ha de recórrer a l'adquisició a altres ramats.

Els valors afegits que dona l'empresa al seu producte s'han explicat en el punt 4.7 (Anàlisi de la competència). Precisament com que són uns valors molt nombrosos i importants, s'ha hagut de buscar a consciència un pastor que s'ajustés a les necessitats i exigències de Xai Pigallat. Finalment s'ha trobat.

Es tracta del ramat de raça ripollesa propietat del Sr. Albert Camprubí, situat a Sords, terme municipal de Cornellà de Terri. És l'únic ramat de la província de Girona que quan arriba l'estiu fa la transhumància a peu, sortint des dels boscos de Sords (Pla de l'Estany) fins arribar als prats de Nevà (Ripollès). Un cop s'han visitat les instal·lacions i s'ha comprovat que els animals gaudeixen d'unes excel·lents condicions de benestar animal, que el xai té la llet materna a voluntat, que el pastor només treballa amb alimentació natural, que el ramat surt a pasturar cada dia, i que el propi pastor és el primer interessat en potenciar el xai de llet de raça ripollesa, no s'ha tingut cap dubte que es tractava de l'alternativa ideal pel que fa a producte. Així doncs, Xai Pigallat treballa principalment amb un sol ramat, però quan no es disposen de suficients xais per oferir al client, s'adquireix el producte del ramat del Sr. Camprubí, amb qui s'ha pactat unes condicions de pagament que es tractaran més endavant a l'apartat 5.3.2. (Política de preus).

5.3.1.2. Tipus de productes

És de gran utilitat saber quin tipus de producte ofereix l'empresa, perquè condicionarà moltes de les decisions comercials que l'empresa es pugui plantejar i prendre en un futur. Els productes es poden classificar seguint diferents criteris. S'ha seguit el criteri més habitual, que distingeix entre el tipus de consumidor i el procés de decisió de compra.

La figura 13 mostra esquemàticament els diferents tipus de producte segons el tipus de consumidor i segons el procés de decisió de compra.

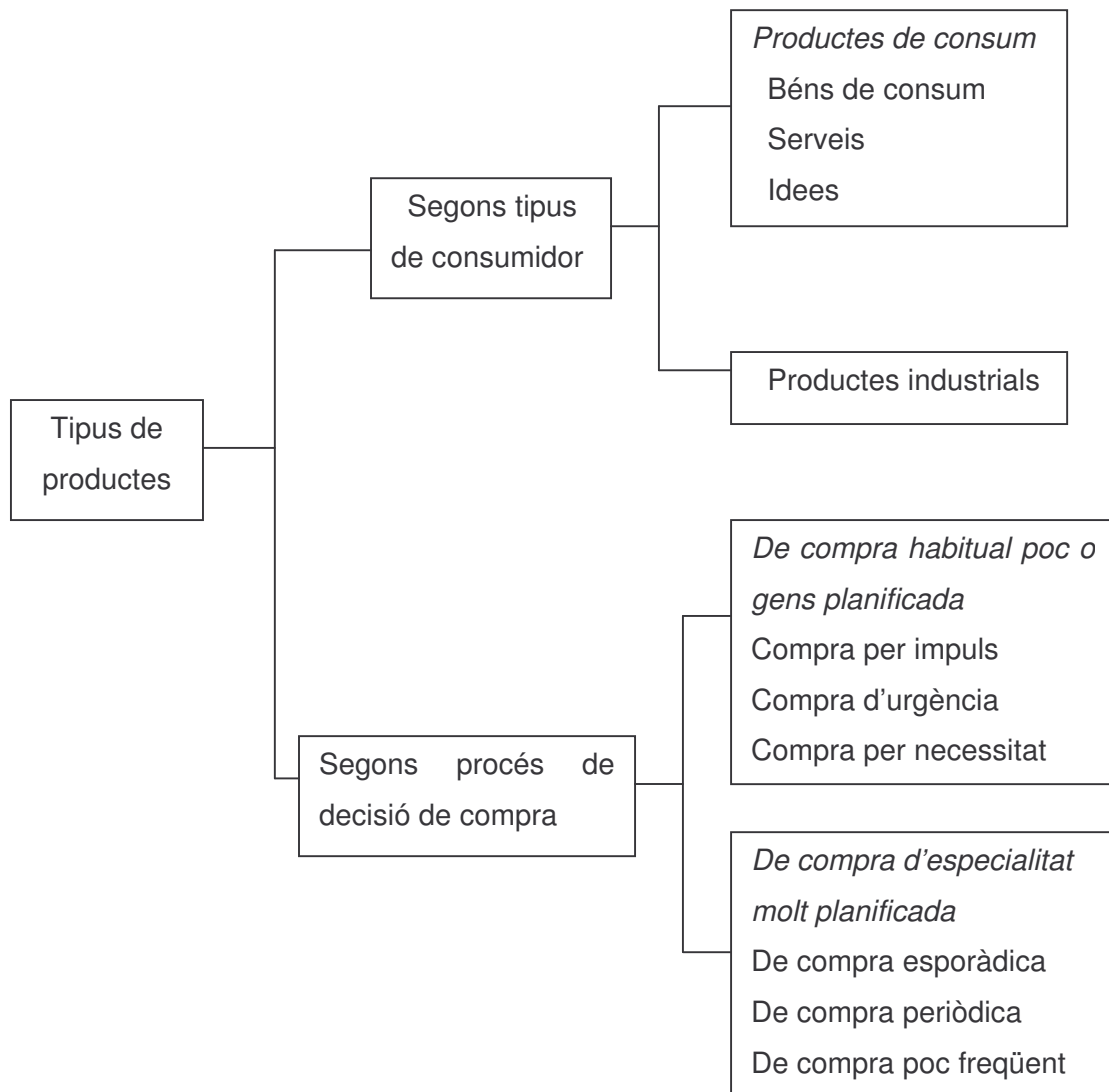


Figura 13. Diferents tipus de productes que pot oferir una empresa. Adaptat de González (2006).

El producte de Xai Pigallat és un producte de consum dirigit als particulars per al seu consum final, tot i que en un futur no es descarta ampliar el mercat cap als sectors de restauració i cases de turisme rural, aleshores s'ampliaria al sector serveis.

Pel que fa al procés de decisió de compra es tracta d'una compra d'especialitat molt planificada, i segons l'elecció del client serà: esporàdica, periòdica o poc freqüent. Les proves pilot han constatat que el període mig de repetició són, aproximadament, dos mesos.

5.3.1.3. Cicle de vida del producte

Conèixer en quina fase del cicle de vida es troba el producte és bàsic, ja que condicionarà les decisions que es prenguin. La figura 14 mostra les diferents fases el cicle de vida d'un producte.

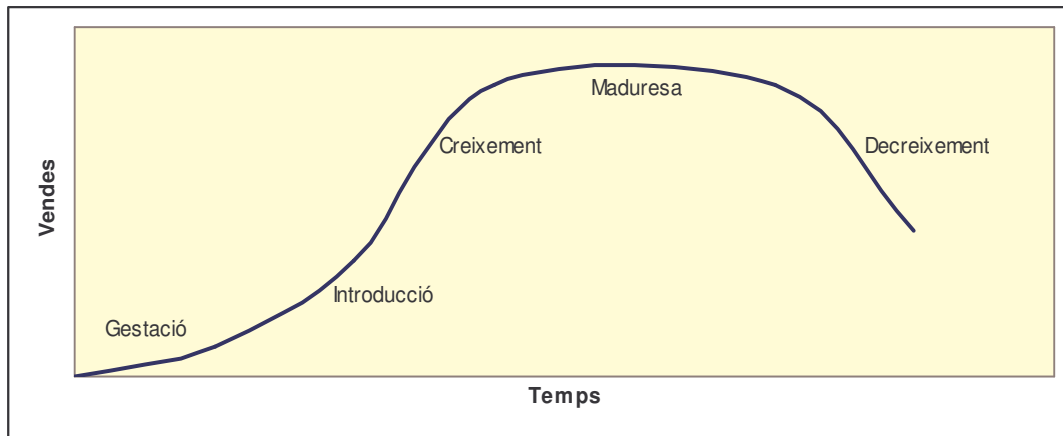


Figura 14. Cicle de vida d'un producte

Xai Pigallat es troba en fase de gestació - introducció, perquè s'està acabant de desenvolupar i no es coneix amb certesa com reaccionarà el mercat davant del producte.

La taula 3 mostra l'actitud d'una empresa al llarg de la seva vida respecte l'actitud de Xai Pigallat. Amb color groc es ressalten les principals diferències d'actitud entre l'empresa convencional i Xai Pigallat.

Taula 3. Actitud de l'empresa durant el cicle de vida del seu producte. Adaptat de Jiménez i Arroyo (2002).

Cicle vida	Gestació - Introducció	Creixement	Maduresa	Decreixement
Aspectes				
Producte convencional	Bàsic	Millorat	Diferenciat	Racionalitzat
Producte de Xai Pigallat	Diferenciat	Diferenciat	Diferenciat	Diferenciat
Preu d'empresa convencional	Elevat	En descens	Mínim	En augment
Preu de Xai Pigallat	Constant	Constant	Constant	Constant
Clients de l'empresa convencional i de Xai Pigallat	Innovadors	Seguidors immediats	Seguidors tardans	Conservadors
Rendibilitat de l'empresa convencional i de Xai Pigallat	Negativa	Màxima	Risc de descens	Baixa, amb possibilitat d'augmentar
Objectius de l'empresa convencional i de Xai Pigallat	Crear mercat	Desenvolupar mercat	Defensar quota de mercat	Optimitzar la situació
Objectiu de màrqueting de l'empresa convencional i de Xai Pigallat	Coneixement del producte	Preferència per la marca	Fidelitat a la marca	Selectiu
Inversió en publicitat i promocions de l'empresa convencional i de Xai Pigallat	Elevada	Elevada, però menor	En descens	Baixa

Tot i trobar-se dins la fase de gestació - introducció, Xai Pigallat no ofereix un producte bàsic sinó que centra la seva estratègia de màrqueting en la diferenciació del producte. Uns altres aspectes a comentar són el preu del producte i la rendibilitat de l'empresa que s'estudiaran a fons en els apartats 5.3.2. (Política de preus) i 9.3. (Viabilitat econòmica – financera).

5.3.1.4. L'envàs

És la primera imatge que es rep d'un producte. Ha de cridar l'atenció i ser diferent als de la competència. L'envàs de Xai Pigallat és senzill però intel·ligent, perquè s'envasa la carn al buit amb un plàstic transparent que permet que el client observi les característiques (color, grandària, peces...) de la carn. Aquests envasos es posen dins d'una caixa de cartó que subministra l'empresa MACLOT S.L. de Castellfollit de la Roca i que té les següents característiques: l'exterior està recobert de paper Kraft blanc Cave 4, l'ondulat interior s'aconsegueix amb un paper que s'anomena Flooting de 180, i l'última capa, que recobreix l'ondulat, és paper reciclat biclasse B4, 140. Aquesta caixa té una resistència de 10 kg i una capacitat de 12 cm³. Les dimensions de la caixa són: 40 cm. de llarg, 30 cm. d'ample i 10 cm d'alt. A més a més, conté l'etiquetatge pertinent que permet veure el dia de sacrifici, el pes de l'animal i la seva procedència, junt amb un adhesiu de Xai Pigallat.



Imatge 6. Caixa de cartó en que es transporta el producte



Imatge 7. Envasat al buit del producte

5.3.2. Política de preus

L'establiment i fixació del preu d'un producte és un dels aspectes de major importància a tractar. Ha de mostrar el valor del producte i el nivell de servei que l'acompanya.

El preu és el que els clients estan disposats a pagar per un producte o servei. Aquests diners dependran del valor concedit al producte o servei, fet que significa que el preu és un element de relació entre l'empresa i el client. La qüestió és: quin preu estan disposats a pagar els possibles clients?

El preu fixat per l'empresa ha de contribuir a elevar al màxim la rendibilitat. Justament per això hi ha dues estratègies a seguir per introduir-se al mercat:

- Preu per descremar
- Preu per penetrar

La primera opció és fixar el preu més alt que pot assolir el mercat i tot seguit disminuir-lo progressivament. Té l'avantatge de permetre que durant les primeres fases de llançament del producte els esforços es centrin en aquells clients que més valorin el producte, no obstant, pot incitar als competidors a entrar en el mercat amb preus més baixos.

La segona opció consisteix en posar el preu del producte el més baix possible per incitar al seu consum i que el mercat el conegui. Perquè això passi cal que:

- El client objectiu ha de disposar del producte ràpidament
- L'empresa ha de tenir capacitat productiva suficient i tenir preparat els canals de distribució

Xai Pigallat ha optat per seguir la seva pròpia estratègia de penetració. No s'ha buscat ni el preu més alt ni el preu més baix, sinó un preu just que permeti obtenir un marge de benefici suficient per a treballar. El preu fixat pel producte a l'inici de les proves pilot al mes d'abril de Xai Pigallat era 11 €/kg, i degut a que no s'obtenia un marge de benefici adequat a les necessitats es van plantejar diversos canvis, entre ells, augmentar el preu final de venda.

5.3.2.1. Procés de fixació de preus

Per tal de fixar un preu unitari a la carn de xai, s'ha estudiat els diferents processos de fixació de preus:

- 1) Anàlisi de la demanda: El preu ha de ser la conseqüència més precisa possible del valor que el comprador percep del producte. S'ha de tenir en compte:
 - Preu psicològic: equilibri preu - qualitat
 - Preu màxim que està disposat a pagar
 - Preu mínim al que no compraria perquè pensaria que no és de bona qualitat
- 2) Anàlisi de la competència
 - Moure's al voltant del preu mig del mercat
 - Equilibri qualitat - preu

- 3) Anàlisi dels costos: S'aplica en casos de monoproducció o gama poc diversificada, és per això que s'ha trobat adient escollir aquest procés per fixar el preu de la carn de Xai Pigallat.

Mètode full - cost:

- Preu de venda = costos de producció + marge
- Entenent que el cost de producció és el preu més baix al que es pot vendre sense pèrdues

S'ha trobat adient escollir l'anàlisi de costos per fixar el preu de la carn de Xai Pigallat, justament, perquè es tracta d'un cas de monoproducció i perquè es vol partir d'un preu únic i diferenciat. No obstant, també s'ha tingut en compte l'anàlisi de la demanda i l'anàlisi de la competència, que s'ha estudiat en el punt 4.6 (Estimació de la demanda) i 4.7. (Anàlisi de la competència).

El preu de venda de la carn de Xai Pigallat ha de sorgir de la suma dels costos de producció del producte més un marge de benefici. Tal i com cita la condició número 5 del punt 4.7.1.4. (Competència monopolística o imperfecte), el preu de venda ha de ser superior al suplement del cost suportat per l'empresa per produir i mantenir l'element de diferenciació, és per això que s'estudien els diferents factors que intervenen en els costos de producció.

5.3.2.1.1. Costos de producció

5.3.2.1.1.1. Cost de compra

Xai Pigallat creu i aposta clarament per l'ofici de pastor, el dignifica i l'últim que vol és afogar-lo, és per això, que és el pastor qui posa el preu. Aquest preu no serà mai el preu de llotja, ja que la llotja no contempla la diferència entre un xai de llet de raça ripollesa d'un xai engreixat de manera convencional, per tant, el preu sempre serà superior. Abans d'iniciar les proves pilot, es va acordar un preu de compra amb els senyors Camprubí i Muntanya. El preu de compra que es va acordar pel xai de llet fou el de 7 €/kg del dia 1 de gener al 14 de novembre, i de 9 €/kg del 15 de novembre al 31 de desembre, indiferentment del preu de llotja, i de 60 € per canal de xai lletó (entre 3 i 6 kg.) indiferentment del pes. Els preus inicials, quan va començar l'activitat, i els actuals, modificats al mes de novembre, s'estudiaran al final d'aquest punt.

5.3.2.1.1.2. Cost de l'escorxador

L'escorxador escollit per Xai Pigallat és propietat del Sr. Pere Vilanova i està situat a la carretera de Sales, s/n al terme municipal de Tortellà (Garrotxa). Es tracta d'un escorxador familiar, amb poca capacitat de sacrifici i que contempla tots els permisos legals. És justament el que Xai Pigallat necessita, ja que un escorxador familiar i de petites dimensions li garanteix que el producte que ofereix és el propi. El cost inicial de l'escorxador per matar, tallar i envasar la carn al buit en petites quantitats era, el mes d'abril, de 7 € per animal. No obstant, degut a la feina d'envasar acuradament al buit en petites quantitats, l'escorxador ha pujat al preu, el mes de novembre, fins a 10 € per animal. Aquesta nova pujada de preus, junt amb la del pastor, han propiciat que Xai Pigallat també hagi hagut de pujar preus.

5.3.2.1.1.3. Cost de desplaçament fix

El cost de desplaçament fix és el generat pel desplaçament o bé des del ramat Sords a l'escorxador de Tortellà, que són 28 km, o bé, des del ramat de Riudaura a l'escorxador de Tortellà, que són 25 km. Si es té en compte que el cost del gasoil és de 1,076 €/litres i que el cotxe que s'utilitza habitualment consumeix aproximadament 7 litres/100 km, es gastaran 2 € per viatge. Però, com que la conducció no sempre és la mateixa, es tindrà en compte una despesa de 2,5 € per viatge.

5.3.2.1.1.4. Costos fixos d'estructura

L'empresa té una sèrie de costos fixos que no provenen dels costos generats per a l'obtenció de la canal del xai, però que, algun d'ells, són totalment obligatoris a efectes legals. D'altres, com per exemple, els costos de publicitat, són voluntaris. Hi ha costos fixos que s'han d'assumir cada mes, com ara, la quota d'autònoms, i d'altres que s'assoleixen de manera puntual, com el cost de la inversió inicial o del registre sanitari, i de manera periòdica, com els costos de publicitat, els costos de gestoria i el cost de la pòlissa asseguradora. Tots ells, igual que els altres tipus de costos, s'han de recuperar i s'han d'amortitzar al llarg de l'any, és per això que el seu coneixement és de vital importància per a poder fixar el preu de venda final. A continuació es mostren els costos fixos d'estructura de Xai Pigallat.

- Quota d'autònoms:	185 €/mes
- Registre sanitari: 70 €/5 anys →	1,16 €/mes
- Flyer i targetes de contacte: 180 €/cada 6 mesos → + 30 €/mes	
- Gestoria TAX: 110 €/any →	9,16 €/mes
- Pòlissa assegurança Allianz: 289 €/any →	24,08 €/mes

249,40 €/mes = 62,35 €/setmana

Com que el registre sanitari només es paga una vegada al llarg de tota la vida de l'empresa, s'ha decidit amortitzar aquests 70 € en 5 anys. En canvi, totes les altres despeses o bé són anuals, i s'hauran de pagar cada any, com per exemple la pòlissa de l'assegurança, o bé són mensuals, com ara la quota d'autònoms.

5.3.2.1.1.5. Costos productius per a l'obtenció de la canal d'un xai de llet

La taula 4 mostra els costos productius que es generen per a l'obtenció de la canal d'un únic xai. Exemple de mostra: xai de 8,9 kg/canal. Del 15 de novembre al 31 de desembre el cost d'adquisició és de 9 €/kg, mentre que la resta de l'any és de 7 €/kg. Pel que fa a l'escorxador manté el preu de 10 €/canal constant durant tot l'any.

Taula 4. Exemple dels costos totals d'adquisició per un xai de 8,9 kg/canal

	Cost en euros	
Pastors: Camprubí o Muntanya	Del 15/11 al 31/12	80,10
	Resta de l'any	62,30
Escorxador	10	
Desplaçament	2,50	
Total	Del 15/11 al 31/12	92,60
	Resta de l'any	74,80

5.3.2.1.1.6. Preu mínim de venda del xai de llet per assumir tots els costos

Fins el mes de novembre l'empresa no es va adonar que els beneficis ingressats no cobrien la suma total de costos. Per aquest motiu es va estudiar un possible augment de preus del producte i servei i un canvi en l'estratègia de venda, que diferenciaria el preu de la venda del xai sencer del preu de venda de mitja canal. Finalment, l'augment de preus i el canvi d'estratègia es van fer efectius la primera setmana de desembre.

Fins a l'augment de preus, l'empresa no cobrava cap cost de desplaçament fos on fos que es portés la carn arreu de Països Catalans. No obstant, les múltiples comandes sorgides de comarques barcelonines, l'augment de preus per part del pastor i l'escorxador, i el no augment del preu de Xai Pigallat, van ocasionar que ni tan sols s'arribés al preu límit de producció, i que sovint els ingressos fossin inferiors a les despeses. Arrel d'això es va decidir fer un canvi de preus, que s'estudia tot seguit.

Gràcies a les proves pilot se sap que cada setmana (de mitja) es venen entre quatre i cinc xais sencers, per tant, 18 xais al mes. Si es segueix amb l'exemple anterior, s'utilitzarà un pes mig del xai de 8,9 kg/canal per a calcular el preu mínim de venda per assumir tots els costos. Els càlculs són aquests:

- Període del 15/11 al 31/12: es compra el xai a 9 €/kg

18 xais/mes: 4,5 xais/setmana distribuïts a comarques gironines (no es contemplen costos de desplaçament)

Costos productius: $(80,1 + 10 + 2,5) \text{ €/xai} \times 4,5 \text{ xais/setmana} = 416,7 \text{ €/setmana}$

Costos totals: costos productius + costos fixos d'estructura

Costos totals: $416,7 \text{ €/setmana} + 62,35 \text{ €/setmana} = 479,05 \text{ €/setmana}$

Cost per unitat: $479,05 \text{ €/setmana} / 4,5 \text{ xais/setmana} = 106,45 \text{ €/xai}$

Cost per kg = $106,45 \text{ €/xai} / 8,9 \text{ kg/xai} = 11,96 \text{ €/kg}$

Venent a aquest preu, durant el període del 15/11 al 31/12, es cobreixen tots els costos, però el benefici és zero. Per tant, si s'ha de dur el xai a una altra província s'haurà de tenir en compte el cost de desplaçament. A continuació es calculen els costos totals que ha de pagar l'empresa quan hi ha desplaçaments a la província de Barcelona.

18 xais/mes: 4,5 xais/setmana distribuïts a comarques gironines i barcelonines (es contemplen costos específics de desplaçament de 10 € per a les comarques barcelonines)

Costos productius: $(80,1 + 10 + 2,5) \text{ €/xai} \times 4,5 \text{ xais/setmana} = 416,7 \text{ €/setmana}$

Costos totals: costos productius + costos fixos d'estructura + desplaçament

Costos totals: $416,7 \text{ €/setmana} + 62,35 \text{ €/setmana} + 5 \text{ €/setmana}$ (cost de 2 desplaçaments al mes a Barcelona) = $484,05 \text{ €/setmana}$

Cost per unitat: $484,05 \text{ €/setmana} / 4,5 \text{ xais/setmana} = 107,60 \text{ €/xai}$

Cost per kg = $107,60 \text{ €/xai} / 8,9 \text{ kg/xai} = 12,09 \text{ €/kg}$

- La resta de l'any. Període de l'1/01 al 14/11: es compra el xai a 7 €/kg

18 xais/mes: $4,5 \text{ xais/setmana}$ distribuïts a comarques gironines (no es contemplen costos de desplaçament)

Costos productius: $(62,30 + 10 + 2,50) \text{ €/xai} * 4,50 \text{ xais/setmana} = 336,60 \text{ €/setmana}$

Costos totals: costos productius + costos fixos d'estructura

Costos totals: $336,60 \text{ €/setmana} + 62,35 \text{ €/setmana} = 398,95 \text{ €/setmana}$

Cost per unitat: $398,95 \text{ €/setmana} / 4,50 \text{ xais/setmana} = 88,65 \text{ €/xai}$

Cost per kg = $88,65 \text{ €/xai} / 8,9 \text{ kg/xai} = 9,96 \text{ €/kg}$

Si es tenen en compte els costos totals que ha de pagar l'empresa quan hi ha desplaçaments a la província de Barcelona, els càlculs són els següents:

18 xais/mes: $4,5 \text{ xais/setmana}$ distribuïts a comarques gironines i barcelonines (es contemplen costos específics de desplaçament de 10 € per a les comarques barcelonines)

Costos productius: $(62,30 + 10 + 2,50) \text{ €/xai} * 4,50 \text{ xais/setmana} = 336,60 \text{ €/setmana}$

Costos totals: costos productius + costos fixos d'estructura + desplaçament

Costos totals: $336,60 \text{ €/setmana} + 62,35 \text{ €/setmana} + 5 \text{ €/setmana}$ (cost de 2 desplaçaments al mes a Barcelona) = $403,95 \text{ €/setmana}$

Cost per unitat: $403,95 \text{ €/setmana} / 4,50 \text{ xais/setmana} = 89,76 \text{ €/xai}$

Cost per kg = $89,76 \text{ €/xai} / 8,9 \text{ kg/xai} = 10,08 \text{ €/kg}$

La figura 15 mostra el preu de venda real respecte els costos de producció, que són el preu mínim de venda necessari per assumir tots els costos. S'observa que, a partir del mes de novembre fins al desembre, els costos de producció (11,96 €/kg) són superiors al preu de venda (11 €/kg). Per tant, durant la segona quinzena de novembre i tot el mes de desembre, les despeses són superior als ingressos. Degut això, s'ha optat per modificar el preu de venda.

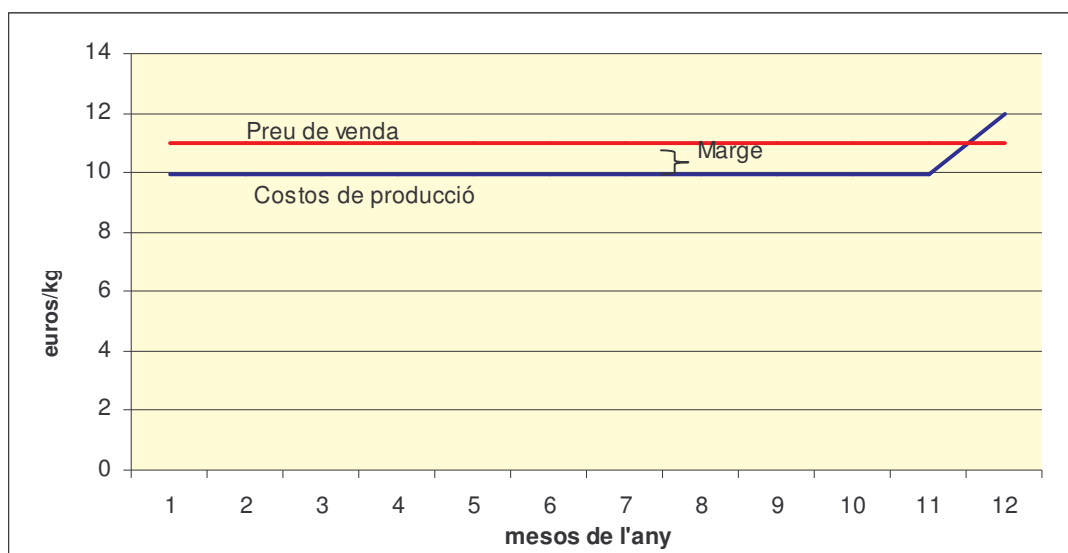


Figura 15. Preu de venda respecte el preu mínim de venda necessari per assumir tots els costos fixos.

5.3.2.1.1.7. Costos de l'obtenció de la canal d'un xai lletó

La taula 5 mostra els costos que es generen per a l'obtenció de la canal d'un únic xai lletó amb l'exemple d'un xai de 4,5 kg/canal. El cost d'adquisició del xai lletó és constant durant tot l'any i és de 60 €/xai. L'escorxador aplica la mateixa tarifa que en el xai de llet, ja que la feina de matar, tallar i envasar és idèntica. Aquesta tarifa és de 10 €/canal constant durant tot l'any.

Taula 5. Exemple dels costos totals d'adquisició per un xai lletó de 4,5 kg/canal.

	Cost en euros
Pastors: Camprubí o Muntanya	60
Escorxador	10
Desplaçament	2,50
Total	72,5

5.3.2.1.1.8. Preu mínim de venda del xai lletó per assumir tots els costos

Com que la venda de xai lletó no és habitual, no es pot calcular el preu de venda de la mateixa manera que s'ha fet amb el xai de llet, perquè una venda esporàdica no pot assumir tots els costos totals. Per tant, s'entén que els costos fixos d'estructura queden assumits per les vendes de xai de llet, ja que la mitjana de vendes de xai lletó és inferior a un xai lletó/mes. El preu de venda mínim del xai lletó es calcula de la següent manera:

$$\text{Cost per kg} = 72,5 \text{ €/canal} / 4,5 \text{ kg/canal} = 16,11\text{€/kg}$$

El xai lletó s'haurà de vendre, com a mínim a 16,11€/kg, amb aquest preu no s'obtindrà cap benefici, per tant, el preu de venda final haurà de ser superior.

5.3.2.1.2 *Marge*

S'ha decidit que el marge de benefici per cada xai sigui de 2 €, aproximadament. És un marge petit, però no es vol encarir molt el producte per tal no perdre la noció que es tracta d'un xai directe del sector primari sense intermediaris. Si es té en compte que es venen 4,5 xais setmanals, el marge de benefici són 9 € setmanals. És un marge molt petit que no permet disposar de cap sou, però, si enlloc de 4,5 xais setmanals, les vendes augmenten, degut al bon preu i a l'excel·lent qualitat, i s'adopten noves estratègies de venda, aquesta xifra pot ser molt superior.

Les noves estratègies de venda que han d'ajudar a augmentar el marge de benefici són les següents:

5.3.2.1.2.1. Segmentació de l'any en diferents temporades

Tal i com mostra la figura 14, el mes de desembre, el preu de venda de la carn de Xai Pigallat és inferior al preu mínim que s'hauria de vendre. Per tant, s'han de modificar preus. Fins al moment, Xai Pigallat oferia el preu constant de 11 €/kg al llarg de l'any, perquè el producte és igual de bo a l'hivern que a la primavera. Però aquesta estratègia s'ha hagut de modificar perquè en ocasions les despeses haguessin estat superiors als ingressos. S'ha diferenciat entre "temporada alta" que contempla el mes de desembre, "temporada mitja" que contempla els mesos de gener a juny i de setembre a novembre i "temporada baixa" que contempla els mesos que el ramat està fent la transhumància, que són juliol i agost.

5.3.2.1.2.2. Penalització en l'adquisició de mitja canal

S'ha observat que, pràcticament, la meitat de les compres són de mitja canal, en comptes de xai sencer. En ocasions, l'empresa es troba amb una mitja canal desparellada i se l'ha de quedar un dels dos treballadors o vendre-la a amistats a un preu ridícul. Per tal d'evitar això i assumir els costos quan això passi, l'empresa ha emprès l'estratègia de penalitzar els clients que compren mitja canal, incrementant 0,50 cèntims d'euro/Kg el cost final.

5.3.2.1.2.3. Cost de desplaçament unitari

En vistes que gran part de la clientela de Xai Pigallat prové de Barcelona capital, i els costos per arribar a la ciutat (combustible i peatges) no són gens menyspreables, s'ha optat per cobrar, o no, una part simbòlica del desplaçament a les comarques que es citen a taula 6.

Taula 6. Cost del desplaçament que l'empresa ofereix als seus clients per a les diferents comarques

Comarca	Cost afegit (€)
Gironès, Garrotxa, Selva, Alt i Baix Empordà, Ripollès, Pla de l'Estany	0
Osona i Vallespir	3
Maresme, Vallès Oriental, Vallès Occidental, Barcelonès, Baix Llobregat, Bages, Berguedà, Cerdanya, El Capcir, Conflent, Rosselló i Fenolleda	6'5
Garraf, Alt i Baix Penedès, Tarragonès, Alt i Baix Camp, Priorat, Ribera d'Ebre, Terra Alta, Baix Ebre, Delta, Les Garrigues, Conca de Barberà, Urgell, Pla d'Urgell, Segrià, Segarra, Anoia, Solsonès, La Noguera, Pallars Jussà, Alt Urgell, Pallars Sobirà i Andorra	8'5
Vall D'Aran, Alta i Baixa Ribagorça, Llitera, Baix Cinca, Matarranya, Sènia, Els Ports, Maestrat, Plana Alta, Alcatén, Plana Baixa, Alt Millars i Alt Palància	12'5
Serrans, Racó d'Ademús, Camp de Túria, Horta, Foia de Bunyol, Plana, Ribera Alta i Baixa, Canal de Navarrès, Vall de Cofrents, Safor, Vall d'Albaida, Costera, Marina Alta i Baixa, El Comptat, Alcoià, Alt Vinalopó, Vinalopó Mitjà, Baix Vinalopó, Valls del Vinalopó i Baix Segura	18,5

5.3.2.1.3. Preu de venda final

Introduint els nous canvis, els preus de venda finals són els que hi ha reflectits a la taula 7.

Taula 7. Preus de venda finals de Xai Pigallat

Temporada	Mes	Preu xai de llet		Preu xai lletó
		Canal sencera	Mitja canal	Canal sencera
Alta	1/12 al 31/12	14 €/kg	14,5 €/kg	17,5 €/kg
Mitja	1/01 al 30/06	12 €/kg	12,5 €/kg	17,5 €/kg
	1/09 al 30/11			
Baixa	1/07 al 31/08	12 €/kg	12,5 €/kg	17,5 €/kg

Pel que respecte el xai lletó s'apuja el preu 3,5 €/kg, per tant, es ven a un preu de 17,5 €/kg tot l'any, coneixent que hi haurà un benefici molt petit quan el xai sigui de 3'5 kg i aquest anirà augmentant, fins a un màxim de 6 kg, tal i com es mostra a la figura 16.

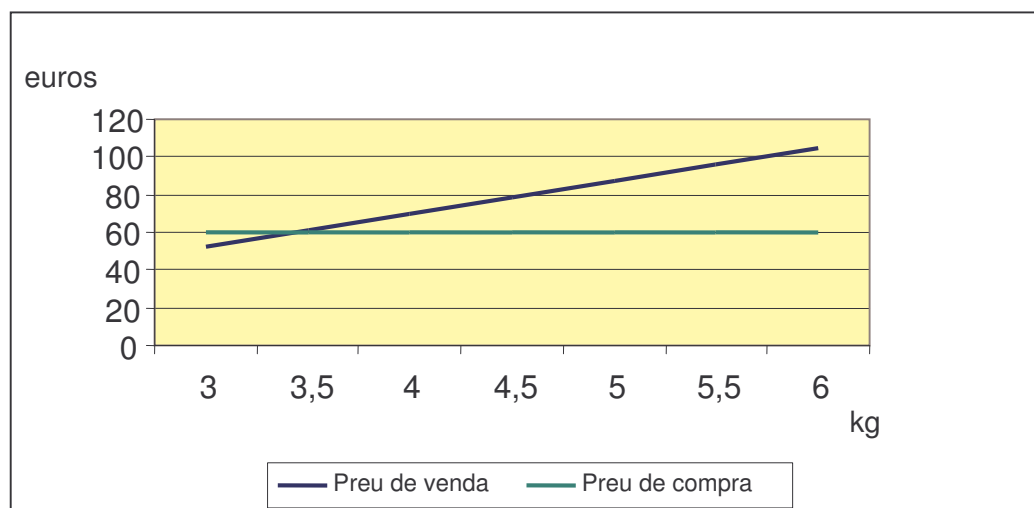


Figura 16. Preu de venda i de compra del xai lletó en funció dels kg que pesi l'animal.

S'observa que un xai lletó de 3 kg no suposa cap benefici, sinó tot el contrari. Per tant, a les vendes de xai lletó es procurarà vendre xais que pesin més de 3,5 kg.

5.3.2.1.3. Comparació de la nova estratègia de venda respecte l'anterior

Cas real mes de novembre de 2007:

Cal apuntar que quan la comanda s'ha hagut de dur a les comarques barcelonines s'ha contemplat un cost de 10 €/comanda, sempre hi quan, només hi hagi un desplaçament a aquestes comarques. Quan hi ha més d'un desplaçament a la setmana cap a les comarques barcelonines, el cost del combustible s'ha dividit en funció de les comandes i de l'àrea geogràfica. Per tant, si hi ha dues comandes a Barcelona capital el cost de combustible no serà 10 sinó 5 €/comanda.

Setmana 1

La taula 8 mostra que es venen 4 xais de llet; 2 de sencers i 4 mitges canals. Els pesos són: 9,2 , 8,8 , 8,9 i 10,1 kg. Lloc geogràfic de destí és: Argentona (Maresme), Girona (Gironès), Olot (Garrotxa), Bordils (Gironès), Barcelona (Barcelonès) i Barcelona (Barcelonès).

Taula 8. Costos, ingressos i benefici per xai del període escrit.

Preu de venda anterior = 11 €/kg			Nova estratègia de preus = 12 i 12,5 €/kg		
COSTOS	INGRESSOS	BENEFICI	COSTOS	INGRESSOS	BENEFICI
$(9,2 \cdot 7) + 10 + 10$	$(9,2 \cdot 11)$	16,8	$(9,2 \cdot 7) + 10 + 10$	$(9,2 \cdot 12) + 6,5$	30
$(8,8 \cdot 7) + 10$	$(8,8 \cdot 11)$	25,2	$(8,8 \cdot 7) + 10$	$(8,8 \cdot 12)$	34
$(4,5 \cdot 7) + 5$	$(4,5 \cdot 11)$	13	$(4,5 \cdot 7) + 5$	$(4,5 \cdot 12,5)$	19,75
$(4,5 \cdot 7) + 5$	$(4,5 \cdot 11)$	13	$(4,5 \cdot 7) + 5$	$(4,5 \cdot 12,5)$	19,75
$(5 \cdot 7) + 5 + 5$	$(5 \cdot 11)$	10	$(5 \cdot 7) + 5 + 5$	$(5 \cdot 12,5) + 6,5$	24
$(5 \cdot 7) + 5 + 5$	$(5 \cdot 11)$	10	$(5 \cdot 7) + 5 + 5$	$(5 \cdot 12,5) + 6,5$	24
$62,35 + 2,5$	0	- 64,85	$62,35 + 2,5$	0	- 64,85
TOTAL		23,15	TOTAL		86,65

Setmana 2

La taula 9 mostra que es venen 5 xais de llet; 4 de sencers i 2 mitges canals. Els pesos són: 10,2 , 8,6 , 9,2 , 8,7 i 8,8 kg. El lloc geogràfic de destí és: Girona (Gironès), Figueres (Alt Empordà), Cervià de Ter (Gironès), Vilassar de Mar (Maresme), Calella de la Costa (Maresme) i Barcelona (Barcelonès).

Taula 9. Costos, ingressos i benefici per xai del període escrit.

Preu de venta anterior = 11 €/kg			Nova estratègia de preus = 12 i 12,5 €/kg		
COSTOS	INGRESSOS	BENEFICI	COSTOS	INGRESSOS	BENEFICI
$(10,2*7)+10$	$(10,2*11)$	30,8	$(10,2*7)+10$	$(10,2*12)$	41
$(8,6*7)+10$	$(8,6*11)$	24,4	$(8,6*7)+10$	$(8,6*12)$	33
$(9,2*7)+10$	$(9,2*11)$	26,8	$(9,2*7)+10$	$(9,2*12)$	36
$(8,7*7)+10+5$	$(8,7*11)$	19,8	$(8,7*7)+10+5$	$(8,7*12)+6,5$	35
$(4,4*7)+5+5$	$(4,4*11)$	7,6	$(4,4*7)+5+5$	$(4,4*12,5)+6,5$	20,7
$(4,4*7)+5+10$	$(4,4*11)$	2,6	$(4,4*7)+5+10$	$(4,4*12,5)+6,5$	15,7
62,35 + 2,5	0	- 64,85	62,35 + 2,5	0	- 64,85
TOTAL		47,15	TOTAL		116,55

Setmana 3

Varia el preu de compra del xai viu, perquè el període es troba dins 15/11 -31/12. La taula 10 mostra que es venen 4 xais de llet sencers. Els pesos són: 10,1 , 9,4 , 9,6 i 8,8 kg. El lloc geogràfic de destí és: Riudaura (Garrotxa), Olot (Garrotxa), Olot (Garrotxa) i Girona (Gironès).

Taula 10. Costos, ingressos i benefici per xai del període escrit.

Preu de venta anterior = 11 €/kg			Nova estratègia de preus = 12 i 12,5 €/kg		
COSTOS	INGRESSOS	BENEFICI	COSTOS	INGRESSOS	BENEFICI
$(10,1*9)+10$	$(10,1*11)$	5,2	$(10,1*9)+10$	$(10,1*12)$	15,3
$(9,4*9)+10$	$(9,4*11)$	8,8	$(9,4*9)+10$	$(9,4*12)$	18,2
$(9,6*9)+10$	$(9,6*11)$	9,2	$(9,6*9)+10$	$(9,6*12)$	18,8
$(8,8*9)+10$	$(8,8*11)$	7,6	$(8,8*9)+10$	$(8,8*12)$	16,4
62,35 + 2,5	0	- 64,85	62,35 + 2,5	0	- 64,85
TOTAL		- 34,05	TOTAL		3,85

Setmana 4

La taula 11 mostra que es ven 1 xai lletó, 3 xais de llet sencers i 2 mitges canals. Un dels dos treballadors es va haver de quedar una meitat del xai que sobrava, pagant-la, això sí, a

preu de cost. Els pesos són: 4,5 , 8,2 , 9,2 , 10,1 i 10,3 kg. El lloc geogràfic de destí és: Barcelona (Barcelonès), Les Preses (Garrotxa), Olot (Garrotxa), Olot (Garrotxa), Cervià de Ter (Gironès) i Juià (Gironès).

Taula 11. Costos, ingressos i beneficis per xai del període escrit.

Preu de venta anterior = 11 €/kg			Nova estratègia de preus = 12 i 12,5 €/kg		
COSTOS	INGRESSOS	BENEFICI	COSTOS	INGRESSOS	BENEFICI
60+10+10	(4,5*14)	-17	60+10+10	(4,5*17,5)+6,5	5,25
(8,2*9)+10	(8,2*11)	6,4	(8,2*9)+10	(8,2*12)	14,6
(9,2*9)+10	(9,2*11)	8,4	(9,2*9)+10	(9,2*12)	17,6
(10,1*9)+10	(10,1*11)	10,2	(10,1*9)+10	(10,1*12)	20,3
(5,15*9)+5	(5,15*11)	5,3	(5,15*9)+5	(5,15*12,5)	13,02
(5,15*9)+5	(5,15*9)	- 5	(5,15*9)+5	(5,15*9)	- 5
62,35 + 2,5	0	- 64,85	62,35 + 2,5	0	- 64,85
TOTAL		- 56,55	TOTAL		0,92

S'observa que la nova estratègia és totalment necessària per assumir els costos totals i per a poder tenir un petit marge de benefici. No obstant, es conclou que la segona quinzena de novembre no és una bona època per a l'empresa, ja que el marge del preu de compra amb el preu de venda és molt ajustat. No s'han volgut incloure aquests 15 dies dins del període de "temporada alta" per tal de no confondre a la clientela. Així doncs, se sap, que del 15/11 al 30/11 hi hagut pèrdues, que hauran de ser recuperables amb l'augment del preu de venda el mes de desembre.

5.3.3. Política de distribució

S'ha d'escollir el mitjà i el moment adequat en que el producte arribarà al mercat objectiu.

Hi ha diferents polítiques per apropar-se al client:

- Distribució directe
- Centres distribuïdors
- Aliances estratègiques

Xai Pigallat ha optat per la primera opció, la de tenir un contacte directe amb el client. Significa que totes les activitats s'han de realitzar des de la pròpia empresa. Aquest plantejament resulta útil quan el producte no és habitual i no és de fàcil accés.

No es descarta, però, utilitzar distribuïdors i poder vendre el producte en petits comerços, sobretot, agrobotigues, és una idea de futur que s'explicarà més endavant.

Per tal d'oferir un bon servei de distribució cal analitzar els competidors directes, el seu àmbit de treball i arribar allà on ells no arriben.

Els competidors directes s'han citat amb anterioritat i són: Maria Begué, Xai Puigpelat i Mas Marcè. Malauradament, les tres empreses, junt amb Xai Pigallat, ofereixen el mateix servei, l'únic que les dues primeres tenen el seu àmbit de treball a les comarques lleidatanes i Mas Marcel treballa més per comarques gironines. S'observa doncs, que hi ha un mercat potencial molt interessant a les comarques barcelonines i a les nord - catalanes i, junt amb les gironines, és on Xai Pigallat ha d'incidir més amb política distribució, degut a la poca competència que hi ha i a un desplaçament no excessivament car.

L'àrea geogràfica de distribució de Xai Pigallat és la d'àmbit de parla catalana, és a dir, comarques principatines, de la Franja de Ponent, Andorra, comarques nord - catalanes i comarques del País Valencià, exceptuant les Illes Balears, perquè no s'ha trobat un mitjà idoni de transport ràpid (per conservar la frescor de la carn) i econòmic (per no incrementar molt el cost). Tanmateix, les proves pilot realitzades han constatat que l'àrea geogràfica on té més incidència l'empresa són les comarques gironines, sobretot, Gironès, Garrotxa i Baix Empordà i les comarques barcelonines del Maresme i Barcelonès.

Pel que fa al temps d'espera d'una comanda, aquest és variable. La distribució del producte sol ser el divendres, però el temps d'espera dependrà del dia en que es realitzi la comanda. A l'escorxador de Tortellà sacrifiquen els xais a la matinada dels dimecres, per tant, els dimarts a última hora (18:00h) els xais de Xai Pigallat han de ser a Tortellà. El pastor els acostuma a portar després de dinar, per tal que estiguin el menys temps possible en un lloc desconegut per ells, com és l'escorxador, i evitar un possible estrès. Aproximadament a les quatre de la tarda (16:00h) el pastor surt del corral camí de Tortellà, així doncs, fins aquella hora el client encara és a temps de fer una comanda. S'aconsella que l'últim dia per fer comanda, si es vol la carn la mateixa setmana, sigui el dilluns o a molt estirar el dimarts al matí.

El dimecres de matinada l'animal és sacrificat i es deixa 36-48 hores en repòs abans no es talla la carn. El divendres de bon matí el carnisser de Can Vilanova, propietari de l'escorxador, talla el xai com se li ha demanat i a continuació l'envasa al buit. A les 9 del matí del mateix divendres, el Sr. Muntanya i/o la Srta. Carabús es desplacen fins a Tortellà i comencen la jornada.

En funció del recorregut surten amb un o dos cotxes i es marquen una ruta adequada, això si, el client sempre rebrà el xai el mateix dia. Per tant, el temps d'espera és relatiu. Si es fa la comanda el dilluns, s'hauran d'esperar quatre dies, mentre que si es fa el dimecres s'hauran d'esperar nou dies.

5.3.4. Política de comunicació

Amb la política de comunicació es pretén despertar l'interès en el públic objectiu perquè qui adquireixi el producte, el provi, quedi satisfet i repeteixi (Cañadas, 1996).

S'han de fixar uns objectius que definiran el tipus i eix de la campanya. Els objectius bàsics són els tres tipus de respostes que s'han d'obtenir del client:

- 1) Resposta cognitiva, que permet que el client conegui les característiques del producte i es familiaritzi amb l'empresa i el producte.
- 2) Resposta afectiva, que està relacionada amb l'actitud i el sistema d'avaluació del client envers el producte. L'objectiu és valoritzar, seduir i persuadir al client.
- 3) Resposta comportamental, que descriu el comportament de resposta dels clients pel que fa a la compra, demanda d'informació i altres.

És una pràctica corrent considerar que aquests tres nivells de la resposta del mercat estan jerarquitzats, és a dir, que els compradors potencials passen successivament per aquestes tres etapes: cognitiva, afectiva i comportamental.

És per això que s'ha de fer una política de comunicació que inspire aquestes respostes, publicitant de manera:

- 1) Selectiva: donant a conèixer el producte exclusiu en un tipus de premsa determinada, per exemple, revistes del sector agrari i/o del sector culinari
- 2) Desitjable: creant interès, desig...
- 3) Creïble: donant confiança per fer el pas final de compra

Xai Pigallat, en base als recursos i capacitats que disposi, ha d'establir la millor forma de comunicació per donar a conèixer el seu producte i servei al mercat. Per fer-ho pot optar per diferents estratègies com les que es citen a continuació:

- Publicitat directa i indirecte en diferents mitjans: premsa, radio, Internet, etc
- Promocions puntuals
- Assistència a fires o esdeveniments

5.3.4.1. Estratègies de comunicació de Xai Pigallat

Les estratègies de comunicació s'han d'adequar a les limitades disponibilitats financeres de l'empresa. És per això que s'ha optat per les entrevistes, notes de premsa i/o notícies en diversos mitjans de comunicació, sense que suposin cap cost afegit.

5.3.4.1.1. *Publicitat directe i indirecte*

Les accions publicitàries serveixen per arribar a un sector molt ampli del mercat de referència, per tant, és de vital importància dedicar-hi molts esforços. Sobretot si l'empresa és de nova creació, ja que interessa donar a conèixer el producte. Les accions publicitàries que ha realitzat i ha de realitzar Xai Pigallat són les següents:

5.3.4.1.1.1. Prensa escrita

Com que no es disposen de grans recursos econòmics, l'empresa ha optat per publicitar el seu producte mitjançant entrevistes i notes de premsa. Aprofitant que es tracta d'un producte del país i que els dos emprenedors són joves en edat universitària, són diversos els periodistes que s'hi ha interessat.

Les accions emprades en premsa escrita, i que es troben detallades al document Annexos, són:

- **Diari de Girona, 26/05/2007**

“ Dos joves gironins creen una societat per vendre carn de xai directe al consumidor”

Amb aquesta notícia que ocupava tot una pàgina, amb fotografies incloses, la periodista Anna Grabalosa, va aconseguir transmetre als lectors les inquietuds de gran part del sector i de l'empresa en particular. Es donava a conèixer l'empresa mitjançant una molt bona explicació i una petita entrevista a un dels socis, fet que va donar total llibertat per expressar-se i va fer més amena la comunicació amb el lector.

No cal afegir que el cost econòmic va ser de zero euros, i l'objectiu, que era donar-se a conèixer es va complir notòriament.

- **Diari Forestal, informatiu del bosc i del medi natural, 03/06/2007**

“Jornada sobre la potenciació del sector oví al Ripollès”

Amb el títol de les jornades ovines dutes a terme a Ripoll, s’explicava el programa de les jornades i els ponents. Un dels ponents va ser el Sr. Muntanya encarregat de la gestió ramadera de Xai Pigallat, qui va explicar la seva experiència personal i el funcionament de l’empresa.

- **Garrotxa, actualitat empresarial. Butlletí 47, 08/06/2007**

“Dos joves gironins creen una societat per vendre carn de xai directe al consumidor”

Utilitzant la informació extreta del Diari de Girona, el Butlletí d’actualitat empresarial, va oferir als seus lectors un quart de pàgina informant de la nova empresa creada Xai Pigallat.

Futures accions en premsa escrita que s’han acordat són les següents:

- Notícia - entrevista amb el diari El Punt de Girona. La persona de contacte és el Sr. Salvador Garcia Arbós, que és el periodista que s’encarrega de tots els temes relacionats amb l’agricultura i la ramaderia.
- Entrevista amb la revista Terra del sindicat d’Unió de Pagesos. La persona de contacte és la Sra. Alícia, que és una periodista molt sensibilitzada pel que fa al jovent dins del sector agrari.
- Entrevista amb el Dominical del diari El Periódico de Catalunya. La persona de contacte és Sra. Judith Càlix, periodista que va entrevistar recentment el Sr. Enric Camprubí, que és productor i distribuïdor de la carn de Vedella rosada dels Pirineus.
- Notícia - entrevista amb el suplement Vivir Girona del diari La Vanguardia. La persona de contacte és la Sra. Sílvia Oller.
- Aparició en la revista Món Rural, pendent de resposta.

5.3.4.1.1.2. Llibres

Una de les periodistes amb les que s’ha contactat, la senyora Judith Càlix, està elaborant un llibre relacionat amb els productes gourmet, d’alta qualitat, que es troben al nostre país, i la periodista ha demanat a Xai Pigallat si li interessaria sortir al seu llibre. Òbviament la resposta ha estat afirmativa, i el llibre sortirà al mercat la pròxima primavera sota la firma editorial de Columna. El títol, però, encara és incert.

5.3.4.1.1.3. Ràdio

És una de les millors eines de comunicació, junt amb la televisió, que qualsevol empresa pot utilitzar. Com que els minuts radiofònics de publicitat són molt cars, s'ha optat per seguir la mateixa estratègia que amb la premsa escrita. És a dir, intervenir en programes, amb un cost nul o mínim.

L'acció realitzada a la ràdio és:

- **Catalunya Ràdio, el Matí de Catalunya Ràdio, Cada dia té una lluita: Anna Carabús i Marc Muntanya “Xai Pigallat”, emès el dia 21/05/2007**

El programa El Matí de Catalunya Ràdio dirigit pel periodista Antoni Bassas i líder d'audiència a Catalunya va concedir quatre minuts a la srta. Carabús per explicar en què consistia el producte i el servei que oferien. Arrel d'aquesta aparició, que es pot consultar al document (Annexos) en format CD, les comandes van augmentar de manera molt significativa.

Futures accions a la ràdio:

- Aparició en el programa Tàpies Variades de Catalunya Ràdio. És un programa capitanejat pel Sr. Pere Tàpies que aborda temes gastronòmics, tant d'origen del producte com de la manera més adient per a cuinar-lo.
- Aparició en el programa On vols anar a parar? de Catalunya Ràdio. És un programa dirigit pel periodista Lluçà Ferrer que aborda tot tipus de temes de l'actualitat d'una manera bromista. La persona de contacte és la Sra. Anna Grabalosa, periodista de Catalunya Informació, qui casualment, va cobrir la notícia de Xai Pigallat al Diari de Girona.
- Aparició en el programa Via lliure de Rac1 dirigit per la periodista Marta Cailà. El contacte s'ha establert mitjançant un correu electrònic.

5.3.4.1.1.4. Internet

S'està elaborant una pàgina web pròpia de l'empresa que durà per nom: www.xaipigallat.cat on s'informarà al client i es mostrarà gràficament tot el que està relacionat amb l'empresa: l'equip humà, el bestiar, les instal·lacions, pedagogia de la raça ripollesa, receptes, preus, etc. També s'hi penjaran moltes imatges i un vídeo promocional.

5.3.4.1.2. *Promocions puntuals*

5.3.4.1.2.1. Vals de descompte

Actualment l'empresa porta a terme dues promocions per als seus clients. En primer lloc s'ha arribat a un acord amb la botiga Mirmanda, propietat del Sr. Narcís Couto i situada al C/ dels Sastres número 14, d'Olot, per tal de promocionar conjuntament les dues empreses. La promoció consisteix en oferir vals de descompte per a futures compres. Quan la compra realitzada a Mirmanda supera la xifra de 30 €, l'encarregat de la botiga segella el tiquet de compra amb el logotip de la botiga i el grapa amb una tarja de Xai Pigallat, d'aquesta manera el client de Mirmanda té un 5% de descompte amb qualsevol compra realitzada a Xai Pigallat. D'igual manera, amb la factura de tots els seus clients, Xai Pigallat adjunta una targeta de Mirmanda, perquè els clients disposin d'un 15% de descompte a la botiga. Aquesta promoció és vàlida per tots els clients d'arreu del país, tot i que els més beneficiats són els de la província de Girona, en particular, els de la comarca de la Garrotxa, però de moment no es coneix cap altre establiment disposat a ajuntar-se a la promoció.

5.3.4.1.2.2. Regals

L'empresa ha realitzat un calendari mida DIN A-2, imprès a tot color, amb imatges relacionades amb Xai Pigallat: el ramat, els socis, els clients, el producte... per als clients repetidors. És un calendari que té un cost considerable, i per tant, només es dona a la gent que comença a ser client habitual, és un premi. També s'han realitzat calendaris de butxaca, xapes publicitàries i còpies del DVD promocional per a regalar amb cada comanda, sigui un client consolidat o de nova fornada.

5.3.4.1.3. *Assistència a fires o esdeveniments*

De moment l'empresa ha estat convidada a tres esdeveniments.

- Jornada sobre la potenciació del sector oví al Ripollès
- Fira de Santa Teresa (Fira catalana de l'ovella a Ripoll) dia 15 d'octubre
- Fira de Sant Lluc a Olot els dies 19, 20 i 21 d'octubre

A la jornada i fires hi va assistir el Sr. Muntanya, on va explicar la seva experiència com a pastor.

6. PLA DE PRODUCCIÓ

6.1. INTRODUCCIÓ

Aquest apartat descriu acuradament el conjunt d'accions i decisions relatives a l'obtenció del producte i a la prestació del servei, des de que l'animal és viu, fins que la carn és envasada i portada a domicili.

6.2. OBTENCIÓ DEL PRODUCTE

Es parteix de la base d'un ramat de 52 ovelles, un marrà i 12 cabres. Aquest ramat surt a pasturar cada dia que la meteorologia ho permeti entre quatre i set hores, dependent de l'època de l'any.

A lliure elecció del pastor no s'ha optat per tenir un control de la gestació per a poder organitzar els parts, i no s'utilitza cap mètode químic per cobrir els animals o regular les hormones, per tant, es descarten les esponges de progesterona. Així doncs, tant l'ovulació de l'ovella com la cobrició és totalment natural. D'aquesta manera s'aconsegueixen parts distribuïts al llarg de l'any, i no només per festes de Nadal, com busquen molts productors.

Un cop l'ovella queda coberta i passen els 5 mesos d'embaràs té lloc el part. Aquest part es pot produir de dia durant la pastura, però el més normal és que l'ovella pareixi de nit a dins el corral. El pastor procura ser present a tots els parts i només hi intervé si la seva ajuda és necessària ja sigui perquè l'ovella no té prou força o perquè l'animal ve en mala posició. Després del part es separa l'ovella i el xai de la resta del ramat i se'ls deixa 12 hores en una cort de petites dimensions perquè es familiaritzin l'un amb l'altre. A la cort hi ha una menjadora amb suplement de menjar (userda granulada i ordi) i aigua. S'ha d'observar si el xai mama correctament ja que a vegades es donen casos que l'ovella no té prou llet o rebutja el xai.

Si l'ovella rebutja el xai o no té llet, es fa el possible per trobar una "mare adoptiva", que no és res més, que una ovella que pugui donar llet al xai durant l'engreix. Si no es disposa d'aquesta ovella, hi ha dues estratègies a seguir. La primera és amamantar el xai amb la llet de les cabres que hi ha al ramat (les cabres no buiden mai completament el braguer), això comporta molta feina perquè s'ha de subjectar la cabra tota l'estona que el xai mama, aquest tipus de xai es denomina xai - cabrer. La segona és amamantar el xai manualment

mitjançant un biberó que subjecta el pastor amb llet extreta, també de forma manual, a diferents ovelles.

Durant la primera setmana de vida el xai comença a rossegar l'aliment sòlid, però no és fins a les dues setmanes, aproximadament, que el seu organisme el comença a assimilar, i a partir del mes de vida, la seva alimentació sòlida és totalment a voluntat.

Els xais menors d'un mes i mig no acostumen a sortir a pasturar als prats i boscos perquè es considera que encara són molt menuts, i la pastura afectaria significativament al desenvolupament de la seva musculatura. No obstant, gaudeixen d'un ampli pati i un camp que, en cap moment, va en detriment del seu benestar animal.

El xai lletó, es sacrifica amb un edat entre 3 i 5 setmanes. El xai de llet, en canvi, es sacrifica amb una edat que volta el mes i mig, i en cap cas supera els dos mesos. A partir dels dos mesos si el xai és femella passarà a la reposició del ramat, però si és mascle s'haurà de vendre a un altre pastor o sacrificar per el consum propi, ja que no es pot reintroduir al ramat perquè influiria en la consanguinitat. És per això que Xai Pigallat, sempre que pot, prefereix vendre xais mascles abans que xaies femelles.

El sacrifici té lloc a l'escorxador de Tortellà. L'animal és sacrificat un dimecres de matí, la carn es deixa reposar unes 24-36 hores i tot seguit es talla. El tall pot ser manual, ja que a l'escorxador hi treballa un carnisser experimentat, o a màquina. El producte és envasat al buit en diferents bosses i aquestes es col·loquen dins d'una caixa de cartó. El divendres el matí es recull la carn i es surt a repartir.

6.3. LOCALITZACIÓ, DIMENSIÓ I INFRASTRUCTURES DE L'EMPRESA

Com el registre sanitari de l'empresa indica, es tracta d'una empresa distribuïdora sense magatzem.

L'empresa no té infraestructures pròpies. Les infraestructures relacionades amb l'activitat de Xai Pigallat són les següents:

El corral del ramat del Sr. Muntanya, que està situat al terme municipal de Riudaura (Garrotxa) i s'hi accedeix per la carretera GI-5223, venint d'Olot. Compta amb una superfície de 75 m². Les zones verdes es troben a les valls del mateix municipi, tenen una extensió de 23 hectàrees de pastura, 9 hectàrees de bosc i 2 hectàrees de camp i són propietat del Sr. Arcadi Tura, però que el Sr. Muntanya té arrendades.

L'eina principal de distribució del xai viu i mort és el vehicle particular. El transport des del corral fins a l'escorxador de Tortellà es realitza amb una furgoneta Citroën Berlingo, amb matrícula 5529 BHY propietat de la família Muntanya. L'animal viu és transportat dins d'un remolc marca IFORD-WILLIAMS especial per ovelles amb capacitat per 15 ovelles que és enganxat a la furgoneta. El transport des de l'escorxador fins al client particular es realitza amb una furgoneta refrigerada, marca Citroën Berlingo, amb matrícula 1694 FMS i propietat del Sr. Enric Camprubí, distribuïdor de Vedella rosada dels Pirineus, sense cap cost afegit, tret del de la pròpia benzina. La furgoneta és entregada a la ciutat d'Olot els divendres els matins i ha de ser retornada a la mateixa ciutat a mitja tarda del mateix dia, mentrestant, el Sr. Camprubí es pot desplaçar amb un dels vehicles d'un dels dos socis.

El transport per a buscar nous compradors, establiments, restaurants i tot el que està relacionat amb la promoció de l'empresa es realitza amb un cotxe marca Volkswagen Golf, amb matrícula 2706 FDR i propietat de la família Carabús.

L'escorxador on es sacrifica l'animal és propietat de la família Vilanova.

6.4. PLA TECNOLÒGIC I GESTIÓ DE LA QUALITAT

El pla tecnològic i la gestió de la qualitat tenen molta incidència a l'escorxador. La persona que certifica que es duu a terme un correcte pla tecnològic i una bona gestió de la qualitat és el veterinari. El veterinari confirma que l'animal està sa abans de sacrificar-lo, i dona fe que el procés de la mort i espedejat s'ha fet de la manera que marca la llei. De moment, no hi ha hagut cap complicació.

No obstant, la gestió de la qualitat pel que fa al transport de l'animal viu i posteriorment de la carn, requereix un Registre Sanitari d'Indústries i Productes Alimentaris de Catalunya (RSIPAC), que Xai Pigallat ja ha sol·licitat degudament al Departament de Salut i a l'Agència de protecció de la salut. La sol·licitud s'ha admès a tràmit i en breu s'obtindrà resposta, en principi, tot indica que serà afirmativa.

7. PLA D'ORGANITZACIÓ

7.1. INTRODUCCIÓ

L'estructura d'una organització pot definir-se simplement com el conjunt de totes les formes en que es divideix el treball en diferents tasques, aconseguint tot seguit la coordinació de les mateixes (González, 2002).

Per tant, per estructurar una empresa s'ha de conèixer quina és la divisió del treball i analitzar com s'ha de dur a terme la seva coordinació.

7.2. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

7.2.1. Organització formal o informal i burocràtica o organitzativa

L'autoritat formal és reconeguda oficialment i recollida en l'organigrama de l'empresa, mentre que l'autoritat informal és la que reconeix els grups i les persones en una organització, i el propi grup és el que exerceix el seu poder sobre l'organització. S'ha d'aconseguir una harmonia entre les dues autoritats a fi que es puguin aconseguir els objectius de l'organització. Justament és el que intenta fer Xai Pigallat.

Al llarg d'aquest pla d'empresa sempre s'ha parlat de dos socis, el Sr. Muntanya i la Srta. Carabús, perquè sempre s'ha potenciat una organització informal, però a efectes legals això no és cert.

L'autoritat formal de l'empresa anomena un sol dirigent, al que a efectes legals, és el propietari i únic responsable de l'empresa, i aquesta persona és la Srta. Carabús, qui sota la descripció de l'activitat "EXPLOT.INTENSIV.GANADO OVINA DE CRIA", grup 022, secció 1, tipus d'activitat "GANADERIA INDEPENDIENTE" i codi d'activitat A02, es va donar d'alta d'"Actividades Económicas y Locales" i del "Régimen especial de la seguridad social de los trabajadores por cuenta propia o autónomos" (TA.0521) el dia 3 de desembre de 2007.

Així doncs, l'autoritat formal reconeix a la Srta. Carabús com a responsable i única treballadora, i no s'anomena el Sr. Muntanya en cap moment, degut a que no hi ha cap contracte de treball que certifiqui que el Sr. Muntanya està desenvolupant una tasca per a Xai Pigallat. Aquesta situació ha de canviar tan bon punt l'empresa obtingui suficients ingressos per poder pagar dues quotes d'autònoms.

En canvi, l'autoritat informal reconeix a la Srta. Carabús i al Sr. Muntanya com a dos membres amb capacitat de presa de decisions dins l'empresa.

Per tal que les decisions es puguin dur a terme correctament, l'empresa ha d'estar ben organitzada. Hi ha diferents tipus d'organitzacions, les burocràtiques i les orgàniques. Les organitzacions burocràtiques es diferencien de les orgàniques per les seves pròpies característiques organitzatives que es recullen en el següent quadre. Xai Pigallat intenta adaptar les dues estratègies. La taula 12 mostra les característiques de les dues organitzacions, i es subratlla amb el color groc les diferents característiques que defineixen l'empresa.

Taula 12. Característiques burocràtiques i orgàniques que defineixen Xai Pigallat. Adaptat de Jiménez i Arroyo (2002).

CARACTERÍSTIQUES ORGANITZATIVES	BUROCRÀTICA	ORGÀNICA
Obertura a les influències del medi	Relativament tancada	Relativament oberta. Dissenyada per adaptar-se a les influències del medi i manejar la incertesa
Formalització de les activitats	Molt formal i basada en el treball	Poc formal i basada en l'estructura
Diferenciació i especialització de les activitats	Funcions amb feines concretes i mútuament excloents	Ambigua i sense massa claredat de competències
Estructura de l'autoritat	Concentrada, jeràrquica	Dispersa i múltiple
Origen de l'autoritat	Lloc de treball	Coneixements i/o experiència
Feines, papers i funcions	Clarament definits i especificats	Definits vagament i determinats per circumstàncies
Patrons d'interacció	Del superior al subordinat	De forma horitzontal
Estratificació en termes de poder i retribucions	Molta i específica, estricta i formal	Poca i general, no escrita i informal
Presa de decisions	Centralitzada en els alts nivells	Descentralitzada a tota l'organització
Permanència de l'estructura	Relativament fixa	Adaptant-se contínuament

7.2.2. Estructura de treball: planificació de recursos humans

L'estructura que regeix l'organització de Xai Pigallat és una estructura de lliure forma, que d'una manera pràctica i senzilla defineix qui s'encarrega de les diferents tasques de l'empresa. La figura 17 permet veure com s'han organitzat les diferents àrees de treball i quines persones en formen part.

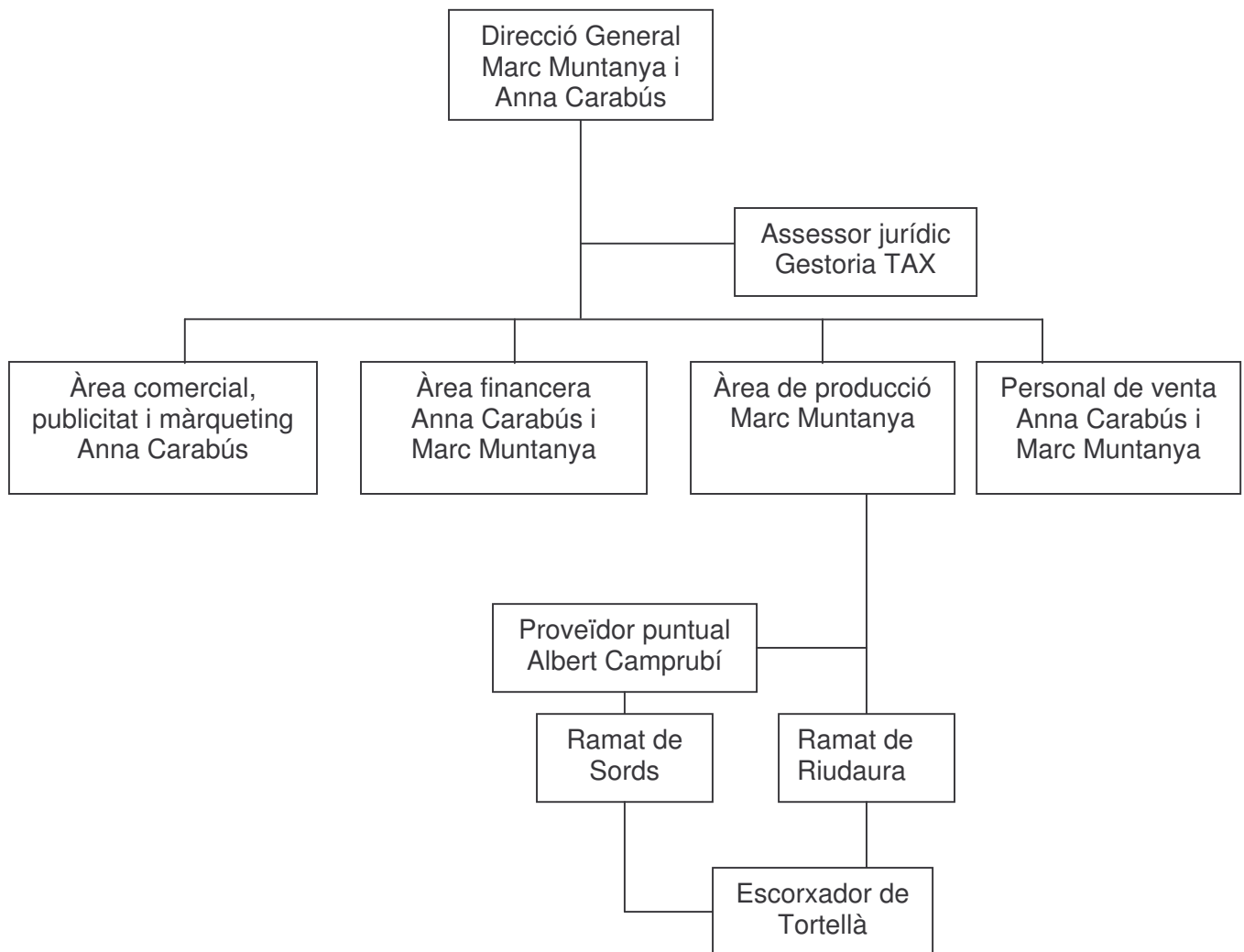


Figura 17. Estructura organitzativa de recursos humans de Xai Pigallat

Per tant es pot simplificar la feina dels dos socis associant-ho amb el cicle de la vida del xai. Tots els temes que fan referència a l'animal viu fins que aquest és dut a l'escorxador són capitanejats per el Sr. Muntanya, mentre que tots els temes propis de l'empresa, que exclouen l'obtenció del producte, són dirigits per la Srta. Carabús. La presa de decisions final de qualsevol tema rellevant ha de ser acordat pels dos socis, igual que la venda al client.

7.3. ELECCIÓ NOM COMERCIAL I IMATGE DE MARCA

7.3.1. Nom comercial

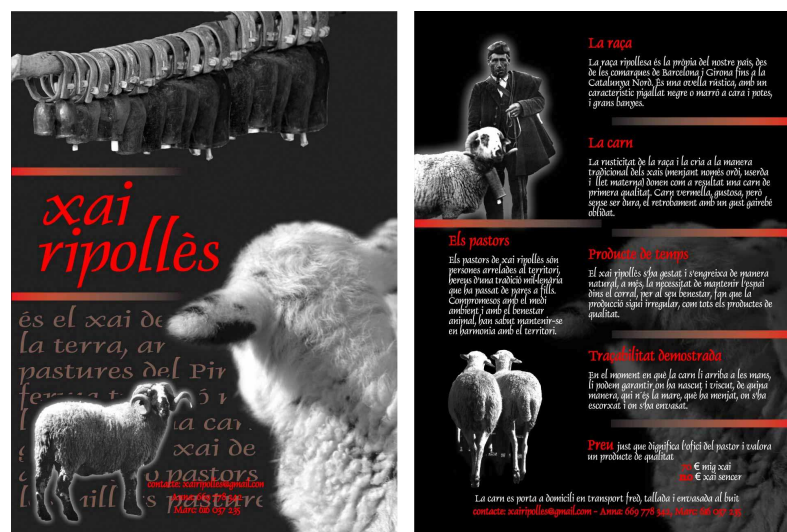
En primer lloc és del tot imprescindible crear un nom comercial, un nom de marca, que identifiqui el producte fàcilment i al mateix temps sigui agradable per l'oïda.

Al mateix temps, també cal familiaritzar aquest nom amb un logotip o qualsevol imatge visual que sigui de fàcil recordar. Cal un nom que no generi desconfiança ni dubtes, que tingui un to adequat per l'oïda i que sigui de fàcil recordar.

De bon principi l'empresa pensa amb el nom: Xai Ripollès, i l'eslògan: El xai lletó de raça ripollesa. Fins i tot es fan alguns esbossos a impremta que es mostren a continuació, que no s'arriben a editar:



Imatge 8. Tarja de presentació



Imatge 9. Flyer publicitari, davant

Imatge 10. Flyer publicitari, darrera

Però sorgeix un gran dubte: Realment es pot utilitzar aquest nom? Es pot apropiat l'empresa del nom d'una raça si hi ha altres pastors que no integren Xai Pigallat que també la comercialitzen? Després de contactar amb l'organisme de patents i marques de l'estat es conclou que cal canviar el nom. L'empresa no pot registrar el nom comercial de Xai Ripollès, però sí que hi pot treballar. No obstant, no es troba moralment ètic, ja que suposaria una competència deslleial per tota l'altra gent que treballa amb la raça ripollesa.

S'opta per trobar un nom que defineixi la característica principal d'una ovella de raça ripollesa. Les taques negres o pigues són un tret diferencial d'aquesta raça, i de les pigues en surt l'adjectiu pigallat.

També es modifica l'eslògan de l'empresa i es canvia la paraula lletó per xai de llet, perquè ambdues paraules tenen significats diferents. Un xai lletó és un xai entre 3 i 5 setmanes de vida i que pesa aproximadament entre 3 i 6 kg/canal, mentre que un xai de llet és un xai que ha begut llet durant tota l'engreix, i pesa aproximadament entre 8 i 12 kg/canal.

Com que el que es vol és potenciar el xai de llet, sense tancar les portes al xai lletó, s'opta per l'eslògan: El xai de llet de raça ripollesa, també perquè la paraula lletó no és coneguda per la majoria de gent i prové d'una tradició gastronòmica forana, coneguda amb el nom de "Cordero Lechal" sobretot a la zona de Burgos.



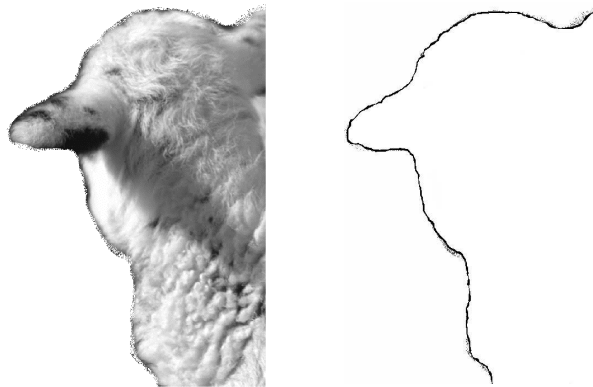
Imatge 11. Eslògan



Imatge 12. Logotip de l'empresa

7.3.2. Imatge de marca

Pel que fa al logotip s'escull un disseny amb caràcter. És senzill i no molt carregós, perquè ha de ser agradable a la vista. Després de molts intents s'opta per posar en pràctica una gran frase popularment coneguda: "menys és més". S'escull el cap, vist des del darrera, d'un xai ripollès de poques setmanes de vida. És senzill, directe, del ramat del Sr. Muntanya i es pot utilitzar de múltiples maneres, tant la fotografia original com la seva silueta.



Imatges 13 i 14. Logotips de Xai Pigallat

7.3.2.1. Colors de l'empresa

S'ha estudiat l'impacte visual de diferents colors, i s'ha arribat a la conclusió que el vermell és el més adequat, ja que és el que més s'associa amb el terme de carn fresca. D'aquesta manera, junt amb la imatge del xai, ja es tenen els tres colors característics de l'empresa: vermell, blanc i negre. Es vol evitar un afecte carregós a la vista i s'ha optat per prescindir d'altres colors primaris i treballar amb aquest tres.

Després de fer diverses proves, es decideix que les lletres han de ser de color vermell, i el fons de color negre, ja que el fons blanc és molt comú, clàssic i sense vitalitat, i serveix per ressaltar els noms de contacte.



Imatge 15. Tarja de presentació actual de l'empresa

8. PLA JURÍDIC - FISCAL

8.1. INTRODUCCIÓ

L'activitat empresarial ha de desenvolupar-se sempre dins del marc legal vigent, i per aquest motiu és imprescindible que l'empresa adopti una forma jurídica. Hi ha diverses formes jurídiques adaptables per a cada cas, el que cal doncs és estudiar-les detalladament per tal d'escollir la forma jurídica que més s'adequa a les necessitats de Xai Pigallat. També són necessaris una sèrie de tràmits o condicions que són imprescindibles complir per a la seva legalització. Però també hi ha altres condicions, totalment voluntàries, com ara contractar una assegurança o registrar la marca.

8.2. FORMES JURÍDIQUES

En aquest apartat es descriu al detall les diferents formes jurídiques que existeixen. Hi haurà formes jurídiques que quedaran excloses pels seus requisits legals com ara capital mínim, número de socis, etc. Entre la resta s'haurà d'escollir la forma més adient per a l'empresa.

8.2.1. Empresari individual

- És la persona física, amb capacitats legals, que porta a cap una activitat empresarial, bé sigui de forma directa o mitjançant un representant.
- Existeix un control total de l'empresa per part del titular, a més a més, l'empresari és responsable de les seves obligacions i ha de respondre amb tots els seus béns patrimonials.
- No existeix una exigència mínima d'aportació de capital
- La inscripció al Registre Mercantil és voluntària i no és obligatori fer una escriptura de constitució davant del notari
- La normativa legal que ho regula es troba majoritàriament en el Codi de Comerç i en certs aspectes en el Reglament del Registre Mercantil (RD 1597/1989 de 29 de desembre i RD 1418/1991 de 27 de setembre)

Per tant, en principi, quedaria descartat l'empresari individual perquè l'empresa la formen dos emprenedors, i no només un.

8.2.2. Societat comanditària

Es troba regulada en el Codi de Comerç, en els articles 145 i següents, i en la Llei de Societats Anònimes pel que fa a les societats comanditàries per accions. La característica principal de les societats comanditàries és la coexistència de dos classes diferents de socis: socis col·lectius amb una responsabilitat personal, solidària i il·limitada, i uns socis comanditaris que aporten exclusivament capital i que tenen una responsabilitat limitada a la seva aportació a la societat. Hi ha dos tipus de societats comanditàries. Les **societats comanditàries simples**, en les que no s'estableix un capital mínim, i les **societats comanditàries per accions**, on el capital no pot ser inferior a 60.000 €.

No és el cas de Xai Pigallat, perquè no coexisteixen dos classes diferents de socis, no hi ha un soci col·lectiu i un altre comanditari, sinó que ambdós socis són col·lectius, treballen per igual i tenen les mateixes responsabilitats. En tot cas, queda absolutament descartada la societat comanditària per accions, ja que el capital inicial és inferior a 60.000 €.

8.2.3. Societat de responsabilitat limitada

Està regida per la Llei 2/1995 de 23 de Març, de Societats de responsabilitat Limitada. És la modalitat mercantil més utilitzada. També denominada "Societat Limitada". Els socis limiten la seva responsabilitat a l'aportació que fan a la societat, no responen personalment dels actes que la societat generi. El capital es divideix en participacions socials iguals, acumulables i indivisibles.

- Capital no pot ser inferior a 3.012€
- El número mínim de socis és 1
- Les participacions no es poden comprar ni vendre lliurement

Com que el capital és inferior a 3.012€, no és la forma jurídica que s'adequa a les necessitats de l'empresa.

8.2.4. Societat anònima

Està regulada per la Llei de Societats Anònimes, Decret legislatiu 1564/1989, de 22 de Desembre. És una societat capitalista, on el capital social es divideix en accions i cada acció equival a un vot. Els accionistes tenen responsabilitat limitada.

- Capital no pot ser inferior a 60.096€
- El número mínim de socis és 1
- Les accions són actius financers primaris, emesos per la pròpia societat

Com que el capital és inferior a 60.096€, la societat anònima, tampoc és la forma indicada per a legalitzar Xai Pigallat.

8.2.5. Societat cooperativa

Està regulada per la llei 3/1987, de 2 d'abril i per la llei 20/1990, de 20 de desembre. Són societats de caràcter social, amb capital variable, estructura i gestió democràtica que associen en règim de lliure adhesió i baixa voluntàries a persones mogudes per uns interessos o motivacions comunes.

- El número mínim de socis és quatre
- El capital social està constituït per les aportacions obligatòries i voluntàries dels socis
- La responsabilitat dels socis és limitada a les seves aportacions
- No s'estipula un capital mínim

En aquest cas, però, no és el capital el que impedeix que Xai Pigallat es pugui legalitzar sota aquesta forma jurídica, sinó el número de socis. Com que l'empresa està formada per dos emprenedors, i no quatre, la societat cooperativa no és una bona opció.

8.2.6. Societat Civil

El Codi Civil, article 1.665, defineix aquesta modalitat contractual com un “contracte per el qual dos o més persones s'obliguen a posar en comú diners, béns o indústria, amb ànim de dividir en parts iguals els guanys”.

- Tots els socis tenen una responsabilitat solidària i il·limitada respecte als actes de la societat
- El número mínim de socis és dos.
- Pot ser particular; és la més comú. Té com aportació béns concrets i determinats
- Pot ser universal; els socis aporten béns mobles o immobles que passen a ser propietat comuna
- L'organització administrativa respon a la lliure voluntat dels socis
- El contracte de la societat pot ser públic o privat

Com que no s'estipula una aportació mínima de capital i el número mínim de socis és dos, aquesta forma jurídica és vàlida per a legalitzar l'empresa.

8.2.7. Societat laboral

Està regida per la llei 1/1997, de 24 de març. La societat laboral té com a principal finalitat fomentar l'accés dels treballadors als medis de producció, contant amb una atenció preferent tant a efectes fiscals, financers com laborals.

- El 51% del capital és dels treballadors
- El número mínim de socis és tres
- Es distingeix entre socis treballadors i socis no treballadors

El número de socis descarta la possibilitat de legalitzar l'empresa amb aquesta forma jurídica.

8.2.8. Comunitat de béns

Segons l'article 392 del Codi Civil, existeix una comunitat de béns quan la propietat d'una cosa o dret pertany a diverses persones.

Aquesta cosa o dret pot tenir naturalesa d'objecte mercantil, essent en aquest cas tots els comunitaris responsables solidaris, adquirint la consideració d'empresari individual, i se'ls aplica a tots i cadascun d'ells tot el que engloba a l'empresari individual.

Per tant, com que el Sr. Muntanya i la Srta. Carabús no posseeixen cap propietat, cosa o dret en comú, la comunitat de béns, no és la forma jurídica que es necessita.

8.2.9. Societat Agrària de Transformació

Està regida pel Real Decret 1776/1981. La S.A.T (Societat Agrària de Transformació) és una societat civil dedicada a la producció, transformació i comercialització de productes agraris, ramaders, forestals, promoció i desenvolupament agrari i la realització de millores en el medi rural.

- No existeix capital mínim legal
- Els socis respondran de forma mancomunada i il·limitada
- El número mínim de socis és tres

El número de socis descarta la possibilitat de legalitzar l'empresa amb aquesta forma jurídica.

8.3. ASPECTES GENERALS A TENIR EN COMPTE

L'elecció de la forma jurídica és una decisió de gran transcendència, i per tant s'han de tenir en compte una sèrie d'aspectes o factors abans de decantar-se per una o altra opció.

8.3.1. Número de participants en el projecte

Dues persones. El Sr. Marc Muntanya i Masana i la Srta. Anna Carabús i Flores, així doncs, queda descartada la possibilitat de formalitzar jurídicament una societat cooperativa, degut a que el número mínim de socis és quatre, una societat laboral i una S.A.T, ja que el número mínim de socis és tres i l'empresari individual.

8.3.2. Dimensió econòmica del projecte

La pròpia llei estableix uns límits al capital social inicial, que és de 60.101 € per societats anònimes, de 60.000 € per societats comanditàries per accions i de 3.005 € per societats limitades, per tant, com que no es disposa d'aquests diners no es podrà formalitzar jurídicament ni com a S.A. ni com a S.L.

8.3.3. Relacions entre els socis

El grau d'amistat crea un vincle de confiança que pot permetre formalitzar l'empresa com a societat civil i fins i tot com a empresari individual, assumint que només un dels dos emprenedors sigui legalment propietari de l'empresa.

8.3.4. Qüestions fiscals

Aquestes qüestions són de gran importància degut sobretot al tractament diferenciat dels beneficis, ajudes i/o incentius a determinats projectes, sobretot: cooperatives, societats laborals i empresari individual.

8.3.5. Altres

Degut a la feina que han adquirit els emprenedors dins l'empresa, s'ha de descartar la forma jurídica de societat comanditària simple, ja que els dos assoleixen la mateixa feina i no hi ha un soci treballador i l'altra capitalista.

Tampoc es pot portar a la pràctica la forma jurídica de comunitat de béns, perquè entre els dos socis no existeix cap propietat, cosa o dret en comú.

8.4. ELECCIÓ DE LA FORMA JURÍDICA

S'ha trobat convenient contractar els serveis d'una gestoria amb assessor jurídic, per tal que aquest aconselli a l'empresa en l'elecció de la forma jurídica, i a més a més, gestioni les factures i tot el que engloba els tràmits jurídics - fiscals.

Aquests serveis els ofereix la Gestoria TAX, amb seu social a la Pl. Marquès de Camps de Girona, i l'assessor jurídic - fiscal de Xai Pigallat és el Sr. Jordi Casas i Mas.

Després d'estudiar-ho al detall, s'ha vist hi ha una forma jurídica que s'adequa a les necessitats de Xai Pigallat, ja que l'empresa no queda exclosa per cap de les seves limitacions legals. Aquesta forma jurídica és la Societat Civil.

Però hi ha un altre factor a tenir en compte que fins ara no s'ha anomenat: la caixa de l'empresa. Com que la Societat Civil implica dos socis, això implica dues quotes d'autònoms, que suposa un cost de 370€ mensuals, i l'empresa no disposa d'un marge de benefici d'aquestes magnituds.

Per tant, s'ha optat per escollir l'única forma jurídica que contempla que s'hagi de pagar una sola quota d'autònoms i que, al mateix temps, els seus requisits legals no excloguin Xai Pigallat. Aquesta forma jurídica és la d'empresari individual. Afegint que, de seguida que l'empresa disposi de suficient caixa i les vendes s'hagin consolidat, es procedirà a formar una Societat Civil.

8.5. TRÀMITS ADMINISTRATIUS: CONSTITUCIÓ DE L'EMPRESA

Abans de començar els tràmits administratius cal aclarir qui dels dos socis formalitzarà l'empresa com a empresari individual.

En principi, no hi ha cap punt que prioritzi un soci davant de l'altra, però hi ha un factor clau que cal esmentar, ja que és important saber que el Sr. Muntanya marxarà quatre mesos a l'estranger, amb una beca d'Erasmus, i serà la Srta. Carabús qui s'haurà de fer càrrec de les gestions.

Per aquests motius es troba pertinent que qui formalitzi l'empresa sigui la Srta. Carabús a títol d'empresària individual, essent el NIF de l'empresa el propi DNI de l'empresari individual, en aquest cas 40368209 N, atenent-se a les conseqüències legals ja que legalment és l'única propietària i responsable de l'empresa i és ella qui haurà de respondre de les gestions de Xai Pigallat.

Els tràmits administratius i la constitució de la forma jurídica han anat a càrrec de la Gestoria TAX, que ha gestionat tots els documents per a la realització dels tràmits necessaris. Tota aquesta informació es troba inclosa dins el document Annexos.

Els tràmits administratius són:

- Fer una Declaració Censal d'alta en el Cens d'Empresaris i Professionals, model de sol·licitud número 036, on es descriu l'activitat com: Explotació intensiva ramat oví de cria i s'ha inclòs dins el Règim especial agricultura, ramaderia i pesca amb el número 534.
- Donar-se d'alta en el règim especial de la seguretat social dels treballadors per compte propi o autònoms (TA.0521)

Amb aquestes dues accions ja està formada legalment l'empresa, tot i que falta un altre permís, d'àmbit estrictament agroalimentari, i que és obligatori. Es tracta de l'obtenció del Registre Sanitari per part del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya.

El 3 de desembre de 2007 es va presentar la "Sol·licitud d'inscripció inicial en el Registre Sanitari d'Indústries i Productes Alimentaris de Catalunya (RSIPAC)" al Servei regional de l'Agència de Protecció de la Salut a Girona, C/ del Sol núm.15 (Girona). L'empresa es va posar en contacte telefònicament amb un membre d'aquest organisme qui li va transmetre que la resolució de la sol·licitud té un període mínim d'espera entre 1 i 2 mesos. A dia d'avui no s'ha rebut resposta.

8.6. REGISTRE DE LA MARCA ESCOLLIDA

El registre de la marca és una frontera que imposa la pròpia empresa per tal de crear una barrera a una possible competència deslleial per part d'alguna persona o persones disposades a copiar idènticament el producte i servei de l'empresa, utilitzant el mateix nom comercial i estalviant-se recursos econòmics en màrqueting.

S'ha entrat a la pàgina web de l'OEPM (Oficina Espanyola de Patents i Marques) a l'apartat Registre d'entrada de patens i marques, i s'ha observat que no hi ha cap marca registrada sota el nom de Xai Pigallat. És més, s'ha observat que són molt poques les empreses de comercialització de carn d'oví que tenen la pròpia marca registrada, fins i tot, no s'hi ha trobat cap dels tres competidors potencials esmenats amb anterioritat. Això, junt amb el cost (148,38€) que té entrar la sol·licitud, regida per la llei 17/2001 de 7 de desembre, han propiciat que l'empresa no hagi registrat la marca.

Es tenen els formularis de sol·licitud, que s'adjunten al document Annexos, però s'ha decidit registrar la marca Xai Pigallat més endavant, degut bàsicament a les limitacions financeres.

8.7. OBLIGACIONS FISCALS

Les obligacions fiscals a que ha de respondre l'empresari individual, en aquest cas, a efectes legals, la Srta. Carabús, són:

- Conservar factures i correspondència referent a l'activitat i que la justifiqui, almenys durant 6 anys
- Ser lleial a les normes i usos mercantils, no realitzant pràctiques incorrectes
- Pagar l'Impost de la Renda de les Persones Físiques, que en aquest cas, gestionarà l'empresa TAX
- Pagar la quota de la seguretat social

8.8. COBERTURA DE RESPONSABILITATS CIVILS

La cobertura de responsabilitats civil no és necessària, però si molt recomanable, ja que cobreix legal i econòmicament a l'empresa en casos de denúncies per intoxicacions.

És conegut el cas de les coques de St. Joan que van causar una intoxicació per salmonel·la a la població de Torroella de Montgrí (Baix Empordà) el juny de l'any 2002. Per evitar un cas com aquest, el Sr. Casas, ha aconsellat contractar els serveis d'una assegurança que cobreixi casos com aquest.

Després d'estudiar diferents ofertes, s'ha optat per l'empresa asseguradora Allianz, que per un import de 289€ anuals ofereix una cobertura de responsabilitats civils de fins a 300.000€. Es pot consultar una còpia de la pòlissa adjuntada al document Annexos.

8.9. IMPOST SOBRE LA RENDA DE LES PERSONES FÍSQUES

L'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques (I.R.P.F.) és un impost progressiu, de tal manera que quan major és la renda que s'obté, major és el percentatge que s'aplica a aquesta renda per calcular la quantitat que s'ha d'abonar a Hisenda. Pel càlcul del rendiment net existeixen 2 mètodes:

- **Estimació directa:** aquest mètode es basa en les declaracions presentades pel contribuent, com també amb la dades consignades als llibres i registres comptables que estigui obligat a portar, comprovats per l'administració tributària. El mètode d'estimació directa té dues modalitats, la normal i la simplificada.
 - 1) L'estimació directa normal és de caràcter obligatori i s'aplica quan l'import net de la xifra de negocis de l'any anterior corresponent al conjunt de totes les activitats exercides pel contribuent passi de 600.000 euros anuals.
 - 2) L'estimació directe simplificada és de caràcter voluntari, de manera que el contribuent pot renunciar a aplicar-la. En absència de renúncia, l'import net de la xifra de negocis de l'any anterior corresponent al conjunt de totes les activitats exercides pel contribuent no ha de sobrepassar 600.000 euros anuals.
- **Estimació objectiva:** n'hi ha dos tipus, estimació objectiva I i estimació objectiva II. En cap cas, però, el contribuent pot haver obtingut en l'exercici anterior un volum de rendiments íntegres derivats de l'exercici d'activitats econòmiques superior a 450.000 euros anuals, i en el cas d'estimació objectiva II, no es pot haver assolit en l'exercici anterior un volum d'ingressos superior a 300.000 euros anuals, per al conjunt d'activitats agrícoles, ramaderes i forestals.

- 1) L'estimació objectiva I per a la determinació del rendiment net de les activitats econòmiques diferents de les agrícoles, les ramaderes i les forestals es caracteritza principalment perquè no es fa tenint en compte els fluxos reals d'ingressos i despeses produïts en el desenvolupament de l'activitat, sinó amb l'aplicació d'indicadors objectius representatius de les característiques econòmiques estructurals bàsiques de cada sector d'activitat econòmica (Agència Tributària, 2006).
- 2) L'estimació objectiva II, coneguda amb el nom d'estimació objectiva per coeficients o "mòdul agrari", es pot aplicar a les activitats agrícoles, ramaderes i forestals, incloses les feines, els serveis i les activitats accessòries dutes a terme pels titulars d'aquestes activitats, i també els processos de transformació, elaboració o manufactura de productes naturals. (Agència Tributària, 2006).

Després de consultar al gestor i estudiar les diferents possibilitats, s'ha decidit que la forma més idònia per a Xai Pigallat és fer la declaració de l'IRPF per estimació objectiva II. D'aquesta manera, totalment legal, s'estalvien molts tràmits administratius i la única obligació que té l'empresa és fer la declaració de la renda el mes de maig de cada any, perquè el règim agrari difereix de tots els altres règims que inclou l'estimació objectiva, ja que estan obligats a fer una declaració trimestral. Durant els diferents mesos de l'any s'hauran de guardar les factures que serviran per calcular els ingressos anuals. I amb aquests ingressos es calcularà la base liquidable de l'IRPF que servirà per calcular la quantitat a abonar a Hisenda. Xai Pigallat està establert dins del règim especial d'agricultura, ramaderia i pesca i, com s'ha comentat, fa l'estimació de l'IRPF mitjançant l'estimació objectiva II, conegut col·loquialment amb el nom de mòdul agrari. Per calcular la base liquidable de l'IRPF de Xai Pigallat s'hauran de sumar tots els ingressos i multiplicar-se per un valor, en aquest cas 0,47 (Agència Tributària, 2006). Com que a més a més, la propietària de l'empresa és menor de 25 anys, també s'hauran d'aplicar diferents operacions que repercutiran a la suma final de diners que caldrà abonar a Hisenda.

Un cop estudiats els múltiples factors que intervenen a la declaració de la renda de Xai Pigallat, s'ha calculat que s'hauran d'abonar diners a Hisenda si la suma d'ingressos és superior als 15.000 €, en cas contrari Hisenda haurà de retornar diners a l'empresa. A més a més, cal remarcar que la declaració de la renda es realitza sobre l'any immediatament anterior que ha finalitzat, i per tant, el maig del 2008 es realitzarà la declaració de la renda dels ingressos que pertanyen al 2007. Com que la responsable de Xai Pigallat no ha estat donada d'alta a autònoms fins el mes de desembre, i el mes de desembre no s'ha ingressat una suma superior als 15.000 €, l'empresa no haurà d'abonar diners a Hisenda pel que fa a

la declaració de maig de 2008. En canvi, si els ingressos superen els 15.000 € durant l'any 2008, l'empresa haurà d'abonar els diners que pertocuin a Hisenda durant el maig del 2009. Totes aquesta informació facilitada per l'empresa TAX es troba adjuntada al document Annexos.

8.10. FACTURACIÓ: IVA I IRPF

El règim especial d'agricultura, ramaderia i pesca en el qual s'inclou Xai Pigallat, difereix de tots els altres règims. En aquest cas no s'ha de fer una declaració de l'IVA, i per tant no s'ha d'ingressar l'IVA cobrat ni es pot descomptar l'IVA de les despeses de l'empresa.

En el règim especial d'agricultura, ramaderia i pesca, l'IVA s'ha de tenir en compte a les factures emeses, en les quals s'aplicarà un 7% d'IVA sobre la base. Pel que a la retenció de l'IRPF, aquesta equival a un 2% sobre la base i només s'ha de tenir en compte quan s'emeten factures a altres empreses. Així doncs, si s'emeten factures al consumidor final (client particular) s'haurà d'aplicar el 7% d'IVA sobre la base i no s'haurà de restar el 2% que equivaldria a la retenció de l'IRPF.

Per tant, en el cas de factures emeses a empreses, la suma de totes les retencions facturades al llarg de l'any són pagament a compte fets de la renda, i es restaran a la suma que s'hagi d'abonar a Hisenda en la declaració de la renda. Així doncs, si per exemple, el mes de maig s'ha d'abonar la quantitat de 400 €, però durant l'any immediatament anterior, s'han retingut 100 €, la xifra final que s'haurà d'ingressar a Hisenda serà la de 300 €, perquè s'entén que aquests 100 € ja s'han avançat amb totes i cadascuna de les retencions. Al document Annexos es pot consultar una factura real de l'empresa emesa a una altra empresa, i una factura real emesa a un client particular.

S'ha de puntualitzar que tots els càlculs referents a costos i a ingressos s'han calculat sense el 7% d'IVA i sense el 2% de retenció de l'IRPF. La retenció de l'IRPF no s'ha tingut en compte perquè, de moment, el client de Xai Pigallat no és cap empresari, sinó un client particular, i aquest no ha pagar aquesta retenció. Pel que fa a l'IVA, no s'ha tingut en compte aquest 7% perquè fins al mes de desembre l'empresa no estava constituïda legalment, i per tant, no es treballava amb aquest valor. L'empresa és conscient que a partir del mes de desembre les factures d'ingressos han de contemplar l'IVA, igual que les factures de costos.

8.11. ORGANISMES I MESURES DE SUPORT A LA CREACIÓ D'EMPRESES: SUBVENCIONS

No cada dia es forma una empresa dirigida per dos joves, home i dona, de 22 anys. Els seus recursos econòmics no són, òbviament, els mateixos que els d'una persona amb certa edat i experiència en el món laboral.

La Generalitat de Catalunya ha iniciat un projecte sota el nom de "Creació d'empresa" que ofereix mesures de suport a l'emprenedor. Ofereixen una seu física on la persona interessada pot anar a demanar informació, i així ho va fer la Srta. Carabús, dirigint-se al centre de creació d'empreses situat al terme de Les Preses (La Garrotxa). La informació rebuda va ser, bàsicament, assessorament jurídic – fiscal.

Pel que fa a la política de les subvencions, l'empresa pot accedir a microcrèdits amb interessants avantatges, però no s'ha sabut trobar cap subvenció o ajut econòmic destinat a la creació d'una empresa de comercialització de productes agraris. No obstant, com que les subvencions varien ràpidament, l'empresa s'ha inscrit a una entitat anomenada Garrotxa Líder, qui, mensualment, envia per correu electrònic totes les subvencions i oportunitats que poden ser interessant per a l'empresa.

9. PLA ECONÒMIC - FINANCER

9.1. INTRODUCCIÓ

El pla econòmic - financier té com a objectiu principal analitzar la viabilitat del projecte empresarial, tant financera com econòmicament.

La viabilitat econòmica ve a demostrar que la futura empresa és rendible en un determinat horitzó temporal i es dota d'una estructura econòmica formada per diversos elements com: locals, instal·lacions, maquinària, despeses de constitució, etc.

La viabilitat financera, en canvi, verifica si amb els recursos previstos d'explotació que genera cada any l'empresa es podran pagar les obligacions de pagament generades per la pròpia empresa per finançar la inversió.

El pla econòmic - financier ha de recollir l'actiu i el passiu que representen a l'estructura econòmica i financera, respectivament, i persegueix les següents fites:

- Pla d'inversions
- Pla de finançament i de capital
- Previsió de tresoreria
- Viabilitat econòmica – financera del projecte

9.2. ESTRUCTURA ECONÒMICA – FINANCERA

9.2.1. Pla d'inversions

L'actiu d'una empresa està format per l'actiu fix i l'actiu circulant. El primer recull el que es coneix com a “capital d'inversió” i també immobilitzat. El segon, l'actiu circulant, reflexa un conjunt de partides i elements en que l'empresa ha invertit fons per exigències de l'activitat, però que a diferència de l'immobilitzat, no tenen caràcter permanent.

Pel funcionament de l'empresa serà necessari una inversió en immobilitzat (actiu no corrent) i actiu corrent, i per aquest motiu cal fer un pressupost d'inversions, tal i com es mostra a la taula 13. Aquesta inversió s'ha de diferenciar dels diners destinats a pagar les despeses de funcionament ja que aquestes figuren en el flux de caixa operatiu.

Taula 13. Esquema on es mostra els diferents tipus d'actius

Actiu no corrent	- Immobilitzat intangible - Immobilitzat material - Inversions immobiliàries - Inversions en empreses del grup o associades - Inversions financeres a llarg termini - Actius per impostos diferits - Despeses normals de l'any
Actiu corrent	- Existències - Deutors comercials i altres comptes a cobrar - Inversions en empreses del grup i associades - Inversions financeres a curt termini - Efectiu i altres mitjans líquids equivalents

Es considera inversió als diners destinats a la compra d'immobilitzat material, immobilitzat immaterial, immobilitzat financer i despeses normals de l'any, que són les despeses necessàries per a l'inici de la nova empresa, per tant, aquest apartat del pla econòmic – financer es centrarà bàsicament en estudiar aquests quatre paràmetres que formen l'empresa Xai Pigallat, i queden reflectits a la taula 16.

9.2.1.1. L'immobilitzat material

Està format per tots aquells béns tècnics que contribueixen de manera directa al desenvolupament de l'activitat pròpia de l'empresa. Pertanyen a aquest grup: terrenys, edificis, instal·lacions, maquinària, vehicles, etc.

Xai Pigallat no disposa d'instal·lacions pròpies, ni de maquinària ni tan sols vehicles d'empresa, ja que els vehicles que s'utilitzen són de propietat particular. Les infraestructures que s'utilitzen han estat esmentades al punt 6.3 (Localització, dimensió i infraestructura de l'empresa).

9.2.1.2. Immobilitzat intangible

Agrupa totes aquelles inversions fetes per l'empresa de caràcter permanent, que no es materialitzen en béns tangibles. Són despeses realitzades en un període el qual la seva influència ha de durar diversos exercicis, sobretot en el moment de creació de l'empresa, com ara, registrar la marca, invertir en altres empreses, etc.

9.2.1.3. Despeses normals de l'any

També anteriorment conegudes com a despeses amortitzables. Són despeses realment necessàries per a l'empresa, sobretot durant el procés de creació, ja que es tracta de les despeses de constitució de l'empresa, totalment imprescindibles per constituir legalment l'empresa, i les despeses del primer establiment, que tot i dir-se així també inclou llicències, registres, assessorament, etc.

La taula 14 mostra els diferents tipus d'actius necessaris per a la inversió de Xai Pigallat i l'import de cadascun d'ells.

Taula 14. Diferents tipus d'actius necessaris per a la inversió, import i data d'utilització.

CONCEPTE	IMPORT (€)	DATA D'UTILITZACIÓ
Immobilitzat material		
<i>Total material</i>	0	
Immobilitzat intangible		
Dipòsits i fiances	0	
Provisió de fons	0	
<i>Total intangible</i>	0	
Despeses normals de l'any		
Despeses de constitució (gestoria)	110	16/11/2007
Despeses posada en marxa:		
Registre sanitari	70	03/12/2007
Prima assegurança Allianz	289	17/12/2007
Impremta Pagès	180	02/11/2007
<i>Total despeses amortitzables</i>	649	
TOTAL INVERSIÓ	649	

9.2.2. Pla de finançament i de capital

En general, en el passiu i el patrimoni net, es recullen les fonts de finançament de l'actiu o estructura econòmica, és a dir, mostren d'on provenen els fons que han permès adquirir tots els elements que formen l'actiu. Ha d'existir una sintonia entre les diferents parts de l'actiu, del passiu i del patrimoni net, és per això que si l'actiu no corrent recull aquells béns i drets necessaris per a l'activitat, el passiu inclourà tots els recursos per sufragar el finançament exigible, els quals la seva devolució serà en un horitzó temporal, i es distingirà: passiu corrent i no corrent (aquest últim no és utilitzat per Xai Pigallat, al menys en aquesta fase inicial).

La taula 15 mostra la nova estructura que s'ha acordat amb el nou Pla General Comptable que entra en vigor el dia 1 de gener de 2008

Taula 15. Estructura acordada pel nou Pla General Comptable.

Patrimoni net	- Fons propis - Subvencions, donacions i llegats percebuts
Passiu no corrent	
Passiu corrent	

Per fer front a aquestes despeses cal una o més fonts de finançament, com per exemple:

- aportacions dels socis emprenedors de la nova empresa
- aportacions addicionals
- subvencions de l'administració
- crèdits bancaris
- etc

El finançament de Xai Pigallat va a càrrec dels seus dos socis, el Sr. Muntanya i la Srta. Carabús, s'ha intentat evitar els crèdits bancaris i s'aposta encoratjadament per obtenir una de les diferents subvencions que l'administració catalana ofereix als joves emprenedors i que es poden consultar al web de la Generalitat, tot i que de moment, no ha prosperat cap sol·licitud.

La taula 16 mostra, esquemàticament, els diferents tipus de passius que s'han utilitzen per a poder finançar l'empresa.

Taula 16. Diferents tipus de passius utilitzats per Xai Pigallat

Patrimoni net	Capital
	- Reserves
Actiu	Deutes per activitat
	- Proveïdors
	- Deutes per préstec
	- Descobert al compte

Les taules 17 i 18 esquematitzen el pla de finançament inicial que ha dut a terme l'empresa i el pressupost de capital inicial necessari per a cobrir aquest finançament.

Taula 18. Pla de finançament inicial de Xai Pigallat

PLA DE FINANÇAMENT INICIAL		
CONCEPTE	IMPORT (€)	DATA D'UTILITZACIÓ
Recursos interns	700	Puntualment
Recursos externs	0	
Anticipis de clients	0	
Altres recursos	0	
TOTAL FINANÇAMENT	700	

Taula 19. Pressupost de capital inicial de Xai Pigallat

PLA DE CAPITAL INICIAL		
MAGNITUD	IMPORT (€)	DATA
Inversions	649	Puntualment
Recursos propis	700	Puntualment
Recursos externs	0	
TOTAL	51	

9.2.3. Previsió de tresoreria i sistema de cobrament a clients i de pagament a proveïdors

S'ha d'establir un criteri per mantenir la mateixa línia d'actuació alhora de cobrar el producte i pagar-lo al ramader. Així mateix també ha de quedar reflectit la previsió de cobraments i pagaments, així com la quantitat de diners que disposarà l'empresa en cada moment, per fer-ho es calcularà una previsió aproximada dels fluxos d'entrada i sortida de diners de l'empresa en els propers dotze mesos. Es treballa en mesos degut a l'elevada estacionalitat de la demanda que fa que aquesta variï considerablement segons el mes, i amb això també avariïn les necessitats de tresoreria.

El criteri de cobrament i pagament és el següent:

9.2.3.1. Cobrament

S'avisar al client telefònicament informant-lo de l'import exacte del producte i el servei. S'acorda una hora d'entrega i aleshores el producte l'hi és subministrat a domicili on es cobra l'import en efectiu, és per això, que sempre cal dur a sobre una bossa de canvi. En cap cas s'accepten bitllets superiors a 50 €, encara que l'import superi els 100 €, per motius de seguretat.

9.2.3.2. Pagament

El pagament al pastor es fa efectiu el dimarts de la setmana després d'entregar la comanda, és a dir, quan es van a buscar noves comandes. D'aquesta manera es mostra el paper de l'escorxador on hi ha reflectits els pesos dels animals i s'abona l'import corresponent en efectiu. El pagament s'ha d'efectuar sempre la setmana següent perquè es treballa sobre comanda i les despeses de l'empresa alienes a la producció ja són cobertes pel fons propi, d'aquesta manera no es generen deutes.

Tot seguit es mostren la taula 20 i la taula 21 que indiquen la previsió de cobraments i pagaments en els propers dotze mesos. S'ha fet aquesta previsió seguint l'evolució de consums de carn de xai que indica la figura 10. La primera taula mostra una actitud conservadora on no s'hi veuen reflectides les respostes publicitàries per part del consumidor. La segona, en canvi, és optimista ja que mostra un augment de la demanda i una possible subvenció de l'administració. S'ha de comentar que la política de dividends de l'empresa és estalviar els beneficis per a futures inversions. De moment, doncs, l'empresa no proporciona un sou mensual a cap dels dos socis. S'ha de fer esment, també, que tan bon punt l'empresa comenci a generar uns beneficis estables es donarà d'alta el

Sr. Muntanya a la Seguretat Social per tal que estigui assegurat i l'empresa funcioni dins del marc legal.

Les taules 20 i 21 mostren la previsió de tresoreria en diferents escenaris. La taula 20 mostra l'escenari conservador on es fa una previsió a la baixa, per tal de saber quin saldo s'obtidria al final de l'any si les vendes no fossin bones. En canvi, la taula 21 mostra l'escenari optimista, on es fa una previsió a l'alça per quantificar el saldo final si les vendes fossin molt bones.

Taula 20. Previsió de tresoreria, escenari conservador, de Xai Pigallat per el període novembre/2007 – octubre/2008. Els càlculs es troben detallats al document Annexos.

PREVISIÓ DE TRESORERIA: ESCENARI CONSERVADOR												
CONCEPTE	CONCEPTE (en mesos, a partir del novembre de 2007, inclòs)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESSOS / COBRAMENTS	11 €/Kg	14 i 14,5 €/Kg	A partir de l'1 de gener s'instauren els nous preus de 12 €/Kg i 12,5 €/Kg									
Recursos propis	700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clients	1803,2	3130	1349	1576	1803	2023,5	2250,5	1803	564	0	1576	2023,5
Altres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total cobraments	2503,2	3130	1349	1576	1803	2023,5	2250,5	1803	564	0	1576	2023,5
DESPESES / PAGAMENTS	Del 15/11 a l'1/01 es compra a 9€/Kg		A partir de l'1 de gener es compra el xai a 7 €/Kg									
Compres (proveïdors)	1257,9	1944	756	882	1008	1134	1260	1008	315	0	882	1134
Escorxador	170	240	120	140	160	180	200	160	50	0	140	180
Seguretat Social Anna	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Seguretat Social Marc	0	0	0	0	0	0	0	185	185	185	185	185
Transport	60	90	50	60	70	70	80	70	30	0	60	70
Impremta	180	0	0	0	0	0	180	0	0	0	0	0
Registre Sanitari	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quota assegurança Allianz	0	289	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total pagaments	1852,9	2818	1111	1267	1423	1569	1905	1608	765	370	1452	1754
Saldo mes	650,3	312	238	309	380	454,5	345	195	-201	-370	124	269,5
Saldo mes anterior	0	650,3	962,3	1200,2	1509,3	1889,3	2343,8	2688,8	2883,8	2682,8	2312,8	2436,8
Saldo acumulat	650,3	962,3	1200,3	1509,3	1889,3	2343,8	2688,8	2883,8	2682,8	2312,8	2436,8	2706,3

Taula 21. Previsió de tresoreria, escenari optimista, de Xai Pigallat per el període novembre/2007 – octubre/2008

PREVISIÓ DE TRESORERIA: ESCENARI OPTIMISTA												
CONCEPTE	CONCEPTE (en mesos, a partir del novembre de 2007, inclòs)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESSOS / COBRAMENTS	11 €/Kg	14 i 14,5 €/Kg	A partir de l'1 de gener s'instauen els nous preus de 12 €/Kg i 12,5 €/Kg									
Recursos propis	700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clients	1803,2	3130	1576	2023,5	2250,5	2250,5	2698	2471	1349	1349	2250,5	2471
Altres (subvencions)	0	0	0	0	0	600	0	0	0	0	0	0
Total cobraments	2503,2	3130	1576	2023,5	2250,5	2850,5	2698	2471	1349	1349	2250,5	2471
DESPESES / PAGAMENTS	Del 15/11 a l'1/01 es compra a 9€/Kg		A partir de l'1 de gener es compra el xai a 7 €/Kg									
Compres (proveïdors)	1257,9	1944	882	1134	1260	1260	1512	1386	756	756	1260	1386
Escorxador	170	240	140	180	200	200	240	220	120	120	200	220
Seguretat Social Anna	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Seguretat Social Marc	0	0	0	185	0	0	185	185	185	185	185	185
Transport	60	90	60	70	80	80	90	80	50	50	80	80
Impremta	180	0	0	0	0	0	180	0	0	0	0	0
Registre Sanitari	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quota assegurança Allianz	0	289	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total pagaments	1852,9	2818	1267	1754	1725	1905	2392	2056	1296	1296	1910	2056
Saldo mes	650,3	312	309	269,5	525,5	945,5	306	415	53	53	340,5	415
Saldo mes anterior	0	650,3	962,3	1271,3	1540,8	2066,3	3011,8	3317,8	3732,8	3785,8	3838,8	4179,3
Saldo acumulat	650,3	962,3	1271,3	1540,8	2066,3	3011,8	3317,8	3732,8	3785,8	3838,8	4179,3	4594,3

9.2.4. Compte bancari

Fins ara s'ha parlat de flux de diners, d'inversions, de pagaments, però no de com es porten a terme. Tots els pagaments i cobraments que gestiona l'empresa es fan de forma manual, en metàl·lic. Pel que fa al cobrament no s'accepten talons ni bitllets superiors a 50 € per motius de seguretat.

Els guanys són gestionats per l'àrea financera de l'empresa que setmanalment els ingressa al compte bancari de Xai Pigallat. Aquest compte bancari està obert a nom dels dos socis i els dos en poden fer ús, per tal de poder treure diners per pagar l'escorxador o el pastor. D'aquesta manera s'evita dur diners en metàl·lic a sobre de manera continuada, ja que és molt més segur tenir els diners guardats al banc. La imatge 16 mostra la llibreta bancària dels dos socis.

La Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona emet aquesta llibreta, d'acord amb les condicions generals i particulars del contracte que s'indica a continuació i que es formalitza en un document a part, simultàniament a l'obertura de la llibreta.

LKXA Codi compte client (CCC)

Entitat	Oficina	Control	Número de compte

Titulars

ANNA CARABUS FLORES NIF 40368209N
 MARC AUGUST MUNTANYA I MASANA NIF 43631279A

OLOT, 04 DE SETEMBRE DE 2007

El director de l'oficina El sub-director de l'oficina

Of. 3794

la Caixa

Llibreta LKXA OFICINA: AGENCIA PLAÇA CLARA
 PL. CLARA, 7
 17800 OLOT
 T. 972278050

La pèrdua o el robatori d'aquesta llibreta han de ser comunicats immediatament en qualsevol oficina de "la Caixa" o d'altres Caixes d'Estalvi Confederades. Es prega a la persona que la trobi que la porti a qualsevol de les oficines esmentades.

Imatge 16. Compte bancari dels socis de Xai Pigallat

10. VIABILITAT ECONÒMICA – FINANCERA

10.1. PUNT D'EQUILIBRI

El punt d'equilibri és aquell volum de vendes pel qual el benefici és nul, és una dada imprescindible ja que servirà d'avís d'alerta en cas que no hi hagi suficients ingressos, i al mateix temps, donarà un marge de seguretat i confiança si es sobrepassa.

Xai Pigallat manté un cicle de preus constant tot l'any, però no ho fa així el proveïdor. Per tant, s'ha obtingut el punt d'equilibri pels dos períodes. Tot hi haver-hi diverses fórmules per determinar el punt d'equilibri, en aquesta ocasió s'ha calculat mitjançant el benefici d'un sol xai, i s'ha utilitzat el pes mig que és de 8,9 kg/canal.

10.1.1. Punt d'equilibri temporada alta

El període de venda de la temporada alta comprèn tot el mes de desembre, per tant, aquest període comença el dia 1 de desembre i acaba el dia 31 del mateix mes. Durant aquestes aquest mes es compra el xai a 9 €/kg i es ven a 14 i 14,5 €/kg.

$$\text{Ingressos} = 14 \text{ €/kg} * 8,9 \text{ kg/xai} = 124,6 \text{ €/xai}$$

$$\text{Costos productius} = (9 \text{ €/kg} * 8,9 \text{ kg/canal}) + 10 \text{ €/xai} + 2,5 \text{ €/desplaçament} = 92,6 \text{ €/xai}$$

$$\text{Marge brut} = 32 \text{ €/xai}$$

$$\text{Costos fixos d'estructura} = 249,4 \text{ €/mes}$$

$$\text{Punt d'equilibri} = (249,4 \text{ €/mes}) / (32 \text{ €/xai}) = 8 \text{ xais/mes}$$

Així doncs, per cobrir totes les despeses, s'haurien de vendre 8 xais/mes durant aquest període.

10.1.2. Punt d'equilibri temporada mitja

El preu de venda de temporada mitja és de 12 i 12,5 €/kg, respectivament, segons si es tracta de xai sencer o de mitja canal. No obstant, el preu d'adquisició durant el període de temporada mitja és variable, ja que a l'última quinzena de novembre el xai es compra a 9 €/kg. Per tant, tot i que a ulls del client només existeix una temporada mitja, a efectes econòmics no és així, i es divideix la temporada mitja en dos apartats.

- 1) Període del 15/11 a l'31/11. Durant aquestes dues setmanes es compra el xai a 9 €/kg i es ven al preu habitual, 12 i 12,5 €/kg.

$$\text{Ingressos} = 12 \text{ €/kg} * 8,9 \text{ kg/canal} = 106,8 \text{ €/xai}$$

$$\text{Costos productius} = (9 \text{ €/kg} * 8,9 \text{ kg/canal}) + 10 \text{ €/xai} + 2,5 \text{ €/desplaçament} = 92,6 \text{ €/xai}$$

$$\text{Marge brut} = 14,2 \text{ €/xai}$$

$$\text{Costos fixos d'estructura} = 249,4 \text{ €/mes}$$

$$\text{Punt d'equilibri} = (249,4 \text{ €/mes}) / (14,2 \text{ €/xai}) = 18 \text{ xais/mes, aproximadament 4,5 xais/setmana.}$$

Així doncs, per cobrir totes les despeses d'aquests 15 dies, s'haurien de vendre 9 xais.

- 2) Període de l'1/01 al 30/6 i de l'1/09 al 14/11:

Durant aquests mesos es compra el xai a 7 €/kg i es ven a 12 i 12,5 €/kg.

$$\text{Ingressos} = 12 \text{ €/kg} * 8,9 \text{ kg/canal} = 106,8 \text{ €/xai}$$

$$\text{Costos productius} = (7 \text{ €/kg} * 8,9 \text{ kg/canal}) + 10 \text{ €/xai} + 2,5 \text{ €/desplaçament} = 74,8 \text{ €/xai}$$

$$\text{Marge brut} = 32 \text{ €/xai}$$

$$\text{Costos fixos d'estructura} = 249,4 \text{ €/mes}$$

$$\text{Punt d'equilibri} = (249,4 \text{ €/mes}) / (32 \text{ €/xai}) = 8 \text{ xais/mes}$$

Per tant, la resta de mesos de l'any, n'hi haurà prou amb 8 xais al mes per cobrir totes les despeses.

10.1.3. Punt d'equilibri temporada baixa

El punt d'equilibri de la temporada baixa és el mateix que el punt d'equilibri de la temporada mitja del període de l'1/01 al 30/6 i de l'1/09 al 14/11, ja que només s'utilitza aquest nom per fer saber als clients que es disposa de menys xais perquè estan fent la transhumància.

10.2. VALOR ACTUAL NET

És el valor actualitzat de tots els rendiments esperats i s'utilitza per comparar la inversió inicial amb els ingressos obtinguts quan ha concorregut un any de l'activitat empresarial. S'ha de tenir en compte la taxa d'actualització, ja que la inversió inicial es produeix en el moment zero, i són euros d'aquell moment. Els ingressos obtinguts quan hagi concorregut un any vindran donats en "euros del futur". Així doncs, s'han de transformar aquests "euros del futur" en "euros del present" actualitzant els diners invertits mitjançant la taxa d'actualització que es consideri.

Tal i com mostra la taula 22, si s'utilitza una taxa d'actualització del 4% es guanyaran 16,21 euros per euro invertit. Així doncs, si s'inverteixen 700 euros inicials, que és el cost acordat a l'apartat 8.8.2. (Pla de finançament i de capital), es guanyaran un total de 11350 euros. Això és del tot extraordinari i, a priori, genera confusió, ja que dona a entendre que l'empresa obtindrà grans beneficis. S'ha de tenir en compte que cap dels dos treballadors cobra un sou de l'empresa, i per tant, aquesta és la causa principal que els ingressos anuals adquireixin un valor relativament alt.

El Payback és el període de recuperació del capital, que en aquest cas és un any.

Taula 22. Valor actual net calculat per a la inversió inicial i els ingressos futurs de Xai Pigallat.

Taxa actualització (tant per 1)	VAN (euros nets a l'any 0)	VAN/Inversió (euros nets/euros invertits)	PAYBACK (anys)
0.04	11350	16,21	1
0.06	10702	15,28	1
0.08	10107	14,43	1
0.10	9561	13,65	1
0.12	9057	12,93	1

10.3. TAXA DE RENDIMENT INTERNA

És la taxa d'actualització que fa nul el valor actualitzat net. Es tracta de la taxa d'actualització a partir de la qual es deixen de tenir beneficis per euro invertit. La figura 17 mostra clarament que es deixen de tenir beneficis quan la taxa d'actualització és, aproximadament, 3,5. Els càlculs detallats estan adjuntats al document Annexos.

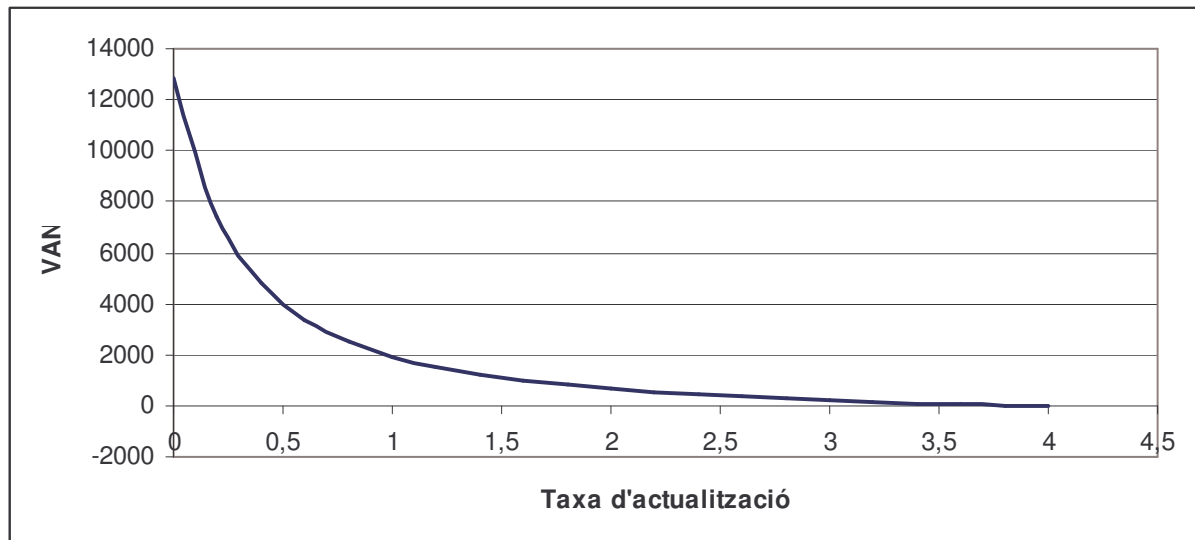


Figura 17. Estimació de la taxa de rendiment interna de Xai Pigallat

11. VALORACIÓ FINAL

11.1. PERSPECTIVES DE FUTUR

11.1.1. Turisme rural

S'ha contactat amb diferents propietaris de cases de turisme rural de la Garrotxa, més concretament de Riudaura, per saber si estarien interessats en oferir Xai Pigallat als seus clients. Quan el client contractés l'estada a la casa telefònicament, el propietari li proposaria si estaria interessat en adquirir xai de la comarca, d'aquesta manera el client no hauria de fer cap gestió i es trobaria la carn a la pròpia nevera de la casa rural.

De moment, dues cases hi han accedit de manera generosa perquè encara no s'ha pactat quin benefici n'obté el propietari de la casa rural.

La perspectiva de futur és proposar aquesta idea de venda a les 64 cases rurals que hi ha a les comarques gironines.

11.1.2. Reintroduir la carn de moltó

El moltó és un xai capat. Les característiques gustatives són semblants a les del xai de poques setmanes de vida, ja que al no tenir testosterona aquesta no influeix en el gust de la carn. Així doncs, s'obté un producte excel·lent, amb més quantitat per unitat perquè es pot permetre que l'animal sobrepassi el mes de vida.

Antigament, la carn de moltó era molt apreciada pels carnisers. Actualment, no hi ha cap empresa de Catalunya que ofereixi aquest producte.

El proper mes de febrer es procedirà a capar un xai del ramat del Sr. Muntanya i s'esperaran, aproximadament, entre 8 i 9 mesos abans no es sacrifiqui l'animal.



Imatge 17. Pastor d'ovella ripollesa, amb moltó i gos de tura.

11.1.3. Embotits d'ovella Ripollesa

Es vol innovar, crear nous mercats i exprimir al màxim les múltiples possibilitats que ofereix la carn de xai, en aquest cas, però, d'ovella. S'ha de donar sortida a les ovelles grans o amb problemes de fertilitat. És per això que s'ha pensat que si es fan embotits de carn de porc, que és una carn greixosa, també es podrien fer embotits d'ovella. No es té constància de cap empresa que produeixi o distribueixi embotits d'ovella ripollesa, ni tant sols embotits d'ovella. El Sr. Muntanya afirma, però, que al País Basc ja hi ha diverses escoles, com l'Aratzazuko artzain eskola, que estan realitzant proves per fer embotit d'ovella Latxa.

S'ha parlat amb el Sr. Jordi Isern i Seguí, un carnisser molt proper al projecte, que té carnisseria pròpia i la maquinària necessària per a realitzar les proves. La carnisseria en qüestió es troba al poble de l'Armentera (Alt Empordà) i és propietat de la família Isern.

S'ha acordat que un dia de l'última quinzena de gener de l'any 2008 es procedirà a realitzar les proves amb la carn d'una ovella ripollesa del ramat del Sr. Muntanya.

De moment, només es provarà de fer pernil dolç amb la cuixa de l'ovella. Si el resultat és satisfactori es faran més proves amb diverses parts de l'animal, i si amb alguna de les peces el resultat final és satisfactori es procedirà a estudiar el possible mercat i sortirà a la venda l'embotit d'ovella ripollesa.

11.1.4. Agrocomerços

S'ha contactat amb tres agrocomerços de la comarca de la Garrotxa i el Ripollès per tal que puguin oferir Xai Pigallat als seus clients, ja que es tracta del tipus de producte natural i de la terra que ells promocionen. Només una d'elles ha respost afirmativament. Es tracta de l'agrobotiga de Sant Joan de les Abadesses que, paradoxalment, es troba a la comarca del Ripollès.

Es té previst estudiar els diferents agrocomerços de comarques gironines i posar-se en contacte amb ells, per tal que els seus establiments puguin oferir Xai Pigallat.

11.1.5. Visites guiades al corral per a escoles

No es pretén crear una granja - escola ni molt menys, però s'ha d'estudiar si cal algun permís per tal que les escoles de primària puguin visitar el corral de Riudaura. Si es necessita algun permís i aquest fos costós, es desestimaria la idea de les visites guiades. Si el permís no fos costós i fos assumible, es procediria a publicitar el xai de llet de raça ripollesa a les escoles de les comarques gironines. D'aquesta manera s'intentaria fer pedagogia de la vida dels pastors catalans i de la raça ovina catalana per excel·lència.

El cost per a l'escola seria baix, tot i que encara no es poden parlar de xifres.

11.2. VALORACIÓ DELS EMPRENEDORS

Després de posar en comú les opinions dels emprenedors, s'han extret les següents valoracions:

Sr. Muntanya: "És una possibilitat magnífica de donar sortida als xais del meu corral a un preu de compra i de venda molt raonables. A més a més, el fet de poder anar a fires a explicar la teva feina i que d'aquesta feina n'hagi sortit una empresa és una sensació d'orgull molt gran. Crec que la divisió de les tasques a dins de l'empresa, feta des del principi, ha estat un gran encert i els dos hem estat molt responsables a l'hora de fer la nostra feina. També comentar que m'esperava més demanda, més ingressos, i que de l'empresa en pogués treure un petit sou, de moment, però, la idea del sou haurà d'esperar".

Srta. Carabús: "És realment gratificant rebre un e-mail o una trucada d'un client que et comunica que ha provat el xai i el troba excel·lent, i que n'ha guardat una mica perquè vol que el provin altres familiars. És curiós estar pendent sempre del mòbil i tenir mala

consciència quan s'acaba la bateria, però m'agrada. Formar Xai Pigallat és un dels projectes més interessants que he fet fins ara. M'ha ajudat a veure com funciona una empresa a petita escala, a posar a la pràctica el que paral·lelament estava cursant a classe, i d'alguna manera m'ha ajudat a buscar la informació necessària per a cada cas, o si més no, saber on t'has de dirigir. No em pensava que calguessin tants permisos, requisits i papers burocràtics, i ni molt menys que la quota d'autònoms fos tan cara. No m'esperava un benefici tan petit, però aquest augmentarà amb els mesos, perquè estic convençuda que amb una bona política de màrqueting i les propostes de futur, les comandes es dispararan. En resum, en faig una valoració molt positiva ja que m'ha posat en contacte amb un sector que coneixia molt poc, el sector oví, i m'ha encoratjat a creure que si el sector agrari està en crisi de poc serveix queixar-se, sinó que cal que la gent s'organitzi per donar sortida als nostres productes, que gaudeixen d'una qualitat envejable i poc reconeguda”.

11.3. VALORACIÓ DELS CLIENTS

De moment s'han comptabilitzat 48 comandes, que no és el mateix que 48 clients, ja que 11 clients han repetit dos cops, mentre que un client de Celrà ha repetit tres cops. La repetició és una evidència que el producte és bo i que el servei també és bo.

La majoria de nous clients són atrets perquè un conegut els ha parlat del producte, truquen per informar-se i fer la comanda al mateix temps, perquè tenen la certesa que la carn es bona, o bé perquè l'hagin tastat a casa d'algú o bé perquè un conegut n'hi hagi parlat.

Inicialment, els clients es van queixar que les bosses envasades al buit contenien massa quantitat de carn. Després de parlar amb l'escorxador això es va canviar i la valoració de la clientela va ser molt positiva.

De moment no es té constància que algú s'hagi queixat del producte i/o servei.



Imatge 18. Clients satisfets de Xai Pigallat que han cedit, voluntàriament, la seva imatge

11.4. CONCLUSIONS

Xai Pigallat és una empresa molt jove, plena d'il·lusions i amb moltes ganes de treballar. Els seus fundadors han estat a l'alçada de les circumstàncies i s'han adaptat a noves situacions totalment desconegudes, tot i que, probablement la inexperiència ha produït que es cometessin diferents errors com per exemple proposar uns preus de venda molt baix que posteriorment s'ha hagut de modificar.

La situació econòmica de l'empresa no és bona, ja que ni tan sols permet obtenir un sou per als dos treballadors. El Sr. Muntanya dóna sortida als xais del seu corral, però no cobra cap plus per totes les hores dedicades a la distribució d'aquest xai. Igual que la Srta. Carabús, que tampoc obté cap ingrés de l'empresa per les hores que hi dedica.

No obstant, un pla de màrqueting molt atractiu permet pensar que les comandes han d'augmentar notòriament, i així també els ingressos. Si això es produeix i hi ha un calaix d'empresa suficient, caldrà plantejar la possibilitat de cobrar un petit sou, que anirà augmentant amb el temps. Però si això no és així, s'haurà de replantejar si realment cal que l'empresa segueixi en actiu.

12. BIBLIOGRAFIA

- *Llibres*

AGÈNCIA TRIBUTÀRIA. 2007. Manual pràctic. Renda i patrimoni 2006. Madrid.

CAÑADAS, M. 1996. Como crear empresas rentables. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

GÁNDARA, J., ALONSO, A., SALINAS, J.M. 2006. Adminitració, gestió i comercialització en la petita empresa. Grau superior. Editorial McGraw-Hill. Madrid.

GENERALITAT DE CATALUNYA / DEPARTAMENT DE TREBALL. Creació d'empreses (<http://www.gencat.cat/.....>, 4 d'octubre de 2007)

GONZÁLEZ, F.J. 2002. Creación de empresas. Editorial Pirámide. Madrid.

GONZÁLEZ, F.J. 2006. Creación de empresas, guía del emprendedor. Editorial Pirámide.

JIMÉNEZ, J.A., ARROYO, S.R. 2002. Dirección estratégica en a creación de empresas. Editorial Pirámide. Madrid.

NUENO, P. 1994. Emprendiendo: el arte de crear empresas y sus artistas. Editorial Deusto. Bilbao.

ORTEGA, E. El nuevo diccionario de marketing (y disciplinas afines), vol. 6. Area Editorial Expansión.

- *Internet (Articles electrònics)*

DEPARTAMENT D'AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I ACCIÓ RURAL. Races autòctones a Catalunya. [consultada 02/11/2007]. Accessible a:

<http://www.gencat.net/darp/c/ramader/races/races07.htm>

DEPARTAMENT D'AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I ACCIÓ RURAL. Races autòctones a Catalunya. [consultada 02/11/2007]. Accessible a:

<http://www.gencat.net/diari/4670/06180240.htm>

MARIA BEGUÉ. [consultada 06/10/2007]. Accessible a: <http://www.mariabegue.com>

MAS MARCÈ. [consultada 06/10/2007]. Accessible a: <http://www.masmarce.com>

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. Base de datos de consumo en hogares. 2006; [consultada 01/10/2007]. Accessible a:

<http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/consumo/BD/resultado1.asp>

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. La alimentación en España 2006. 2007; [consultada 01/10/2007]. Accessible a:

<http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/2006/panel-06.pdf>

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. Consumo de carne en España. 2004. [consultada 01/10/2007]. Accessible a:

<http://www.mapa.es/alimentacion/pags/comercializacion/estudios/consumocarne.pdf>

XAI DE CAL PUIGPELAT. [consultada 06/10/2007]. Accessible a: <http://www.masmarce.com>