



Manual de gestió per a empreses de productes alimentaris locals i de qualitat

Xarxa Productes de la Terra

Col·lecció_ **Documents de Treball**

La Diputació de Barcelona és una institució de govern local que treballa conjuntament amb els ajuntaments per impulsar el progrés i el benestar de la ciutadania.

La col·lecció **Documents de Treball** facilita als agents del món local documentació actualitzada per contribuir a millorar la gestió de les polítiques públiques locals.

La Xarxa Productes de la Terra, liderada per la Diputació de Barcelona i integrada per onze entitats supramunicipals, té per objectiu impulsar i enfortir el teixit empresarial del sector agroalimentari local de qualitat. La xarxa treballa amb un miler d'empreses que produeixen o elaboren prop de tres mil productes alimentaris per tal de millorar-ne la competitivitat i posar en valor el territori.

Fruit del treball desenvolupat, la xarxa presenta aquest manual, que pretén aportar coneixements específics en l'àmbit de la gestió d'empreses d'aquest sector i ser una eina útil tant per a responsables de petits negocis –consolidats o de nova creació–, com per als tècnics dels serveis locals de suport al teixit empresarial.



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Desenvolupament
Econòmic i Ocupació

Servei de Teixit Productiu

Travessera de les Corts, 131-159
Recinte Maternitat. Pavelló Mestral
08028 Barcelona
Tel. 934 022 524 · Fax 934 022 785
s.teixitprod@diba.cat · www.diba.cat/promoeco

**Consulteu altres publicacions al web
de la Llibreria de la Diputació de Barcelona:**

www.diba.cat/libreria

Manual de gestió per a empreses de productes alimentaris locals i de qualitat

Xarxa Productes de la Terra

Col·lecció **Documents de Treball**

Sèrie_Desenvolupament Econòmic, 14



**Diputació
Barcelona**

© Diputació de Barcelona
Octubre, 2011

Producció: Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona
Composició: Fotocomposició gama, sl
ISBN: 978-84-9803-469-1
Dipòsit legal: B. 32030-2011

Índex

Presentació	8
Antecedents, objectiu i contingut del manual	10
Introducció: el sector i les seves empreses	13
Marc reglamentari	14
Delimitació de l'empresa de productes alimentaris locals i de qualitat en el marc de la Xarxa Productes de la Terra	16
L'empresa de productes alimentaris i els factors clau del negoci	19
Organització del negoci	22
Producte	22
Matèria primera	24
Capacitat de producció	24
Accés al mercat	25
Procés de producció	26
Disseny del procés de producció	27
Disseny i funcionament del lloc de producció	32
Planificació de la producció	35
Gestió de la seguretat alimentària	38
Funcionalitat dels espais de treball	38
Higiene	40
Sistemes de control	42
La gestió dels residus	46
Normativa, obligacions i responsabilitats de l'empresari	47
Tràmits	48
Registre de Productors de Residus Industrials	49
Innovació i ús de noves tecnologies	49
Organització dels recursos humans	55
Descripció de llocs de treball	55
Selecció	56

Contractació	56
Formació	57
Retribució	58
Promoció	58
Jornada laboral i conciliació de la vida personal i laboral	59
Valoració de llocs de treball	60
Retribucions econòmiques	61
Comercialització	62
Conceptes bàsics del màrqueting	62
Coneixement del mercat	63
Segons el cicle de vida de l'empresa	63
Estudi de mercat	65
Producte i marques	67
Preu	68
Segons el cicle de vida de l'empresa	69
Criteris de fixació de preus	70
Comercialització i distribució	71
Canals de comercialització	72
Canals de distribució	73
La comunicació	76
Estratègia de comunicació	77
Instruments i canals	78
Viabilitat del negoci	82
Inversió	82
Finançament	84
Fonts de finançament	84
Cost de finançament	86
Compte de pèrdues i guanys	87
Càlcul de les despeses de negoci	87
Càlcul dels ingressos del negoci	89
Anàlisi del compte de resultat i reflexions	90
Balanç de situació	91
Definició de conceptes	91
Anàlisi del balanç de situació i reflexions	93
Gestió de tresoreria	95

Cooperació i associacionisme empresarial	98
Cooperació interempresarial	98
Avantatges i inconvenients de la cooperació	98
Tipus de cooperació interempresarial	99
Elements a tenir en compte a l'hora de crear una cooperació entre micro i petites empreses de productes alimentaris locals i de qualitat	104
Associacionisme empresarial	105
Esdevenir empresa	107
Formalització: les formes jurídiques	107
Tràmits i obligacions de l'empresa agroalimentària	114
Bibliografia i documents de referència	116
Annexos	118
Entitats de referència del sector	118
La Xarxa Productes de la Terra i els seus membres	123

Presentació

En els darrers anys, un dels focus d'interès dels ens locals per a la seva dinamització econòmica ha estat el de la potenciació i difusió dels productes alimentaris locals i de qualitat, entenent com a tals aquells productes alimentaris que per ells mateixos tenen un valor afegit lligat al territori i a la qualitat, formant part de la conservació i el manteniment d'un patrimoni i valors culturals i contribuint-hi, amb processos de producció vinculats a uns coneixements o habilitats personals i respectuosos amb el medi ambient.

Aquesta potenciació i difusió dels productes alimentaris locals i de qualitat té tres conseqüències enormement positives per als territoris:

- La primera té a veure amb les seves implicacions territorials i ambientals. En la mesura en què es proporciona un marc de producció més estructurat i una millor comercialització d'aquests productes, l'activitat primària assoleix uns nivells de rendibilitat que faciliten la seva permanència en el territori i, per tant, el protegeixen de les pressions urbanitzadores. A més, les formes de producció i transformació tradicionals resulten més compatibles amb l'entorn i la preservació ambiental.
- La segona es refereix al seu impacte sobre les economies locals. El reconeixement i suport a les activitats relacionades amb els productes locals configuren un marc idoni per al seu creixement, tant per l'aparició de noves empreses com per a la consolidació i l'augment de la dimensió de les actuals. Més enllà, la incidència sobre sectors relacionats, com ara el comerç i el turisme, resulta també una font important d'activitat econòmica i d'ocupació.
- La tercera té relació amb el reforçament de la identitat del territori. Darrere de la producció i el consum de productes locals, s'hi troba tot un saber fer que té el seu reflex en aspectes com la gastronomia local, uns ritmes que es manifesten en el calendari festiu, una organització social que perdura en el patrimoni material i les institucions, i un coneixement que s'expressa mitjançant el patrimoni intangible. Tots aquests elements són reconeguts, cada dia més, com a actius fonamentals per al desenvolupament econòmic local.

És per això que des de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació de la Diputació de Barcelona, en la seva tasca d'assistència als ens locals de la província per a la millora de les condicions econòmiques del territori i la competitivitat del seu teixit productiu, s'impulsen diverses iniciatives relacionades amb la dinamització de l'activitat econòmica al voltant dels productes alimentaris locals i de qualitat.

La principal d'elles és la Xarxa Productes de la Terra que, sota la coordinació del Servei de Teixit Productiu de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació i amb la

participació i el suport de la Delegació de Turisme i la Delegació de Comerç pertanyents a la mateixa àrea, de l'Àrea de Territori i Sostenibilitat i de l'Àrea d'Atenció a les Persones, aplega 11 entitats supramunicipals de la província de Barcelona (consells comarcals de l'Alt Penedès, Anoia, Bages, Baix Llobregat, Garraf, Maresme, Osona, Vallès Oriental i els consorcis de Formació i d'Iniciatives Cercs-Berguedà, per a la promoció dels municipis del Moianès, i del Turisme del Vallès Occidental) que treballen amb un miler d'empreses que produeixen o elaboren al voltant de tres mil productes alimentaris locals i de qualitat de la terra i el mar, ajudant-les a millorar la seva competitivitat i, en conseqüència, a contribuir a posar el territori en valor.

Així doncs, al llarg d'aquests anys, i gràcies el contacte amb el territori a través dels ens locals implicats en la Xarxa, hem anat coneixent les característiques de les empreses dedicades a aquests productes, i hi hem identificat una sèrie de necessitats que passen, en la major part dels casos, per una major conscienciació que cal una gestió més professional dels negocis i una vertebració del propi sector i d'aquest amb la resta del teixit productiu local.

El present manual representa, junt amb les activitats formatives o l'assessorament especialitzat, una peça més dins de les diverses actuacions de la Xarxa Productes de la Terra de la Diputació de Barcelona, en col·laboració amb els ens locals de la província encaminades a resoldre aquestes mancances. Es tracta d'un manual que, com a tal, aspira a ser d'utilitat per a les persones que regenten petits negocis dedicats als productes alimentaris, com també a aquelles que vulguin posar en marxa una empresa en aquest sector.

Esperem, també, que aquest manual sigui una eina de referència per als equips tècnics dels serveis locals de suport al teixit empresarial i, en definitiva, un pas més en el compliment de la nostra tasca, com a administracions públiques al servei del territori i de la població en general.

Alberto Fernández Díaz

Vicepresident primer i president delegat
de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació

Antecedents, objectiu i contingut del manual

La incorporació de les activitats relacionades amb la producció, transformació i comercialització alimentària d'abast local en el marc de les polítiques de desenvolupament econòmic és una de les tendències recents en aquestes polítiques que actualment mostra un auge important per diferents motius.

De manera sintètica, i pel que fa al territori, es tracta d'un sector d'activitat de fortes arrels locals, els efectes del qual es tradueixen no tan sols en renda i ocupació, sinó també en altres beneficis territorials, ambientals o culturals que generen, alhora, un efecte multiplicador envers altres activitats econòmiques.

Pel que fa a l'oferta, és un sector on tradicionalment no s'ha fet un salt cap a la professionalització en la gestió empresarial; és més, en moltes ocasions el pas de l'auto-producció a la producció per al mercat només ha significat el compliment més o menys rigorós dels tràmits i les obligacions mínims per a la formalització jurídica del negoci. Així doncs, ens trobem davant d'un teixit productiu on, en general, existeix encara un important camí per recórrer en termes de competitivitat i de generació –i apropiació– de valor afegit.

Finalment, la demanda d'aquest tipus de productes mostra en els darrers anys una clara tendència creixent. Així, tots els estudis de mercat assenyalen que la preocupació per la qualitat dels aliments, el seu efecte sobre la salut o la identificació dels productes amb un determinat territori són factors que influeixen en aquesta major atenció cap als productes alimentaris locals i de qualitat. L'auge del turisme i, en concret, del turisme rural, i l'obertura de nous canals de comercialització han aportat, igualment, una major oportunitat d'accés d'aquests productes a un públic cada cop més nombrós.

Per tots aquests motius i molts d'altres, des de fa uns anys la Diputació de Barcelona ha posat en marxa des de diversos àmbits, com ara els parcs naturals o els mercats municipals, iniciatives de suport i dinamització d'aquest sector des del vessant de la promoció. L'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació, per la seva part, va portar a terme entre els anys 2007 i 2008 el projecte pilot Productes de la Terra, amb l'objectiu principal d'elaborar i experimentar, junt amb 12 ens supramunicipals de la província, recursos i eines per a la dinamització dels teixit empresarial de productes alimentaris locals i de qualitat, configurant un programa d'actuació a mitjà termini.

Aquest projecte va permetre, en primer lloc, aprofundir en el coneixement del sector, mitjançant l'elaboració de censos de productors i de diagnòstic del sector en cada ter-

ritori. En segon lloc, es van dur a terme accions d'informació, formació i assessorament als productors per a la millora de l'organització, la producció i la comercialització, cercant l'optimització de la gestió empresarial. I, en tercer lloc, es va treballar en el reforçament de les estructures de suport, formant els equips tècnics locals i fomentant el treball transversal amb altres àrees i institucions.

Fruit d'aquell treball pioner i després de constatar l'oportunitat i idoneïtat de seguir treballant amb aquest sector, n'ha resultat una línia de continuïtat amb la creació l'any 2010 de la Xarxa Productes de la Terra, que es constitueix com una agrupació voluntària d'ens locals d'àmbit comarcal impulsada i coordinada per la Diputació de Barcelona, amb la finalitat d'enfortir el teixit empresarial de productes alimentaris locals i de qualitat de la terra i el mar de la província de Barcelona. La Xarxa dóna cobertura a pràcticament tot el territori de la província de Barcelona, a través dels seus membres:

- Consell Comarcal de l'Alt Penedès.
- Consell Comarcal de l'Anoia.
- Consell Comarcal del Bages.
- Consell Comarcal del Baix Llobregat.
- Consorci de Formació i d'Iniciatives de Cercs-Berguedà.
- Consell Comarcal del Garraf.
- Consell Comarcal del Maresme.
- Consorci per a la Promoció dels Municipis del Moianès.
- Consell Comarcal d'Osona.
- Consorci de Turisme del Vallès Occidental.
- Consell Comarcal del Vallès Oriental.

La Diputació de Barcelona s'encarrega de l'impuls i la coordinació de la Xarxa, i ho fa a través de les àrees següents:

- Àrea de Desenvolupament Econòmic: Servei de Teixit Productiu (coordinació de la Xarxa), Delegació de Turisme i Delegació de Comerç.
- Àrea de Territori i Sostenibilitat.
- Àrea d'Atenció a les Persones.

La Xarxa Productes de la Terra s'ha dotat d'un Pla estratègic i operatiu a cinc anys vista (2010-14) que, a través de tres idees força i set línies estratègiques, articula un ampli conjunt d'actuacions que es desplegaran durant aquest període:

- Diposar d'una Xarxa ben articulada i organitzada.
 - Establiment d'un sistema organitzatiu i de dinamització de la Xarxa.
 - Influències sobre organitzacions públiques i privades.
- Augmentar la competitivitat de les empreses.
 - Coneixement i estructuració del sector.
 - Optimització de la gestió empresarial.

- Millora de la producció.
- Promoció i millora de la comercialització.
- Posar en valor el territori.
 - Integració de les actuacions a nivell territorial.

Un dels productes que impulsarà la Xarxa és el present MANUAL DE GESTIÓ PER A EMPRESSES DE PRODUCTES ALIMENTARIS LOCALS I DE QUALITAT, que té com a objectiu oferir una visió general dels diferents aspectes que s'han de considerar quan es crea o es gestiona una empresa d'aquestes característiques, subministrant uns coneixements bàsics i entenedors sobre la gestió empresarial i les seves implicacions concretes en el cas de la producció d'aliments.

El manual, per tant, no intenta oferir una guia exhaustiva ni dels procediments associats a la producció (coneixements dels quals ha de disposar la persona que dirigeix el negoci) ni de les passes a seguir per formalitzar el negoci en empresa (coneixements dels quals ha de disposar la persona que doni suport a la creació de l'empresa). La voluntat és d'oferir, en tot cas, un complement d'aquests coneixements que permeti al responsable de l'empresa comprendre la importància de la gestió professionalitzada i permeti als equips tècnics de suport adaptar la seva tasca d'assessorament a les peculiaritats del sector.

És per això que el manual s'inicia amb una breu introducció a la realitat del sector i de les seves empreses en el nostre país, tractant de delimitar-lo i de presentar les especificitats que, en general, es donen en el seu teixit productiu.

A partir d'aquí, l'estructura lògica dels capítols restants té a veure amb la visió que, en general, transmeten els propis responsables de les empreses sobre la seva activitat. Així, s'aborda l'organització del negoci, ja que el «què» es produeix i «com» es produeix sol ser la primera preocupació de les persones que s'embarquen en aquest tipus de negoci. D'aquesta manera, s'hi expliquen els conceptes clau en la gestió de la producció i l'organització interna i s'arriba a la determinació dels costos als quals cal fer front.

A continuació, les preocupacions se solen centrar en com generar ingressos i, per tant, en «com vendre» els productes que s'ha elaborat. Així, s'incideix en la comercialització dels productes, incloent aspectes que van des de la determinació dels preus fins a la publicitat, passant pel coneixement dels diversos canals de comercialització existents.

Un cop determinats els costos i els ingressos, la preocupació del responsable de l'empresa resideix en com fer que el negoci sigui rendible, centrant-se en els aspectes bàsics de gestió econòmica i financera que han de permetre analitzar la viabilitat del negoci i controlar-ne el seu funcionament des d'aquesta perspectiva.

I finalment s'introdueixen les diferents formes jurídiques existents per constituir una empresa, descrivint de forma especial aquelles que són més comunes per a les micro i petites empreses agroalimentàries i les seves implicacions.

Introducció: el sector i les seves empreses

El **sector agroalimentari** és un dels sectors econòmics que presenta un major dinamisme a Catalunya. Les vendes de productes agroalimentaris representen al voltant del 16% del total de les vendes del sector industrial i generen el 13,1% de l'ocupació industrial catalana. Catalunya és també la comunitat autònoma líder pel que fa a les vendes i a la població ocupada en el conjunt del sector agroalimentari espanyol, amb un 21,77% i un 20,43%, respectivament. Per tant, estem parlant d'un dels sectors productius capdavanters del país.

Catalunya és, junt amb el País Basc, la principal demandant de productes alimentaris en termes de despesa per càpita i una part important de la seva població s'orienta cap al consum de productes frescos i de qualitat. El consum de productes agroalimentaris locals s'estén també al turisme; això implica una font gens menyspreable de demanda addicional (el volum anual de turistes estrangers a Catalunya se situa al voltant dels 15 milions de persones), i un enorme potencial per a la promoció dels productes locals en mercats internacionals.

Els **productes alimentaris** que presenten un major creixement en els darrers anys són els vins de qualitat, els olis, les fruites i els productes de l'horta, així com també els productes preparats. Cal assenyalar que precisament la transformació i la producció de menjars preparats ofereix la possibilitat d'ampliar les potencialitats del mercat dels productes alimentaris locals.

Quant a la **dimensió de les empreses**, la presència de les micro i petites empreses agroalimentàries és notòria a Catalunya, ja que representen al voltant del 75% del total d'empreses i generen el 17,8% de l'ocupació industrial. Per contra, les indústries de 100 ocupats o més, amb un escàs 5% dels establiments, generen aproximadament el 52,3% d'ocupació.

En el marc del projecte pilot Productes de la Terra, es va fer l'any 2008 la primera versió del **cens provincial** del teixit empresarial de productes alimentaris locals i de qualitat. Es van censar 766 empreses, que representen 14 subsectors diferents i elaboren més de 2.800 productes.

Del total d'empreses censades s'ha detectat que prop del 80% no superen els cinc treballadors/res, fet que evidencia que ens trobem davant d'un sector representat majoritàriament per microempreses, enteses com a empreses amb menys de 10 treballadors/res i un volum de negoci de menys de 2 milions d'euros anuals.

A partir del cens es van poder diferenciar 3 perfils d'empresa: un 22% d'empreses

productores, un 56% d'empreses transformadores i un 13% que complementen l'activitat productiva amb un procés de transformació.

Quasi una quarta part de les empreses agroalimentàries censades es dediquen a activitats complementàries, principalment vinculades a l'agricultura (un 11,8% són explotacions agràries) i a activitats vinculades amb l'oci i la restauració (un 13%). Són empreses que tenen un àmbit d'actuació local, o com a màxim provincial, tant pel que fa a la compra de les matèries primeres com a la venda dels seus productes. La comercialització s'efectua principalment en botigues del propi municipi o de la comarca i en fires i mercats locals, mentre que són minoritàries les vendes als mercats nacional i internacional.

Marc reglamentari

L'heterogeneïtat del sector i les múltiples regulacions existents, atesa l'especial cura que requereix la producció, transformació i distribució de productes alimentaris en la nostra societat, obliga a delimitar correctament l'activitat i el tipus d'empresa a què es dirigeix aquest manual.

De les normatives existents en el sector, en destacarem dues que incideixen especialment en les empreses, tot i que com es veurà no tenen un caràcter obligatori per a totes.

Artesania alimentària	<p>Aquest concepte està regulat pel Decret 285/2006, de 4 de juliol, i es defineix com «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/ana».</p> <p>Si es vol fer servir aquest terme, les empreses hauran de complir tots els criteris que estableix aquest Decret, i poden adjuntar en la seva empresa i els seus productes el distintiu corresponent.</p>
Empresa artesana	<p>És aquella on l'artesà/ana qualificat/da dirigeix personalment el procés d'elaboració, que es realitza predominantment de forma manual. L'empresa artesana té una estructura de tipus familiar i té l'obligació ineludible de complir la reglamentació tècnico sanitària corresponent. A més a més, l'empresari ha de dur a terme una activitat inclosa al repertori d'oficis d'artesania alimentària. La designació d'empresa artesana alimentària té una vigència de 5 anys, passats els quals s'ha de renovar.</p>
Carnet d'artesà alimentari	<p>S'atorga als artesans/nes que acreditin experiència i coneixements suficients en una de les activitats relacionades en el repertori d'oficis d'artesania alimentària. Per obtenir-lo, s'ha d'acreditar un mínim de</p>

Continua a la pàgina següent

Continuació

3 anys d'exercici de l'ofici, i haver fet un curs teòric i pràctic relacionat amb la matèria. Aquest carnet l'atorga el Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural (DAR) a petició de l'artesà/ana. La tinença del carnet és condició necessària per a poder ser el/la responsable d'una empresa artesanal. El carnet té una vigència de 5 anys, passats els quals s'ha de renovar.

Diploma de mestre artesà

S'atorga als artesans/nes que reuneixen determinats mèrits de creativitat i coneixements. És el reconeixement per part de la Generalitat de Catalunya del mestratge excepcional amb què l'artesà/ana exerceix el seu ofici. L'atorgament es fa a proposta de les entitats de representació i defensa dels artesans/nes o bé del DAR, amb l'informe previ de la Comissió d'Artesania Alimentària. El Diploma de Mestre artesà té caràcter vitalici.

Per a més informació sobre aquests distintius i quin és el repertori d'oficis d'artesania alimentària vegeu: <<http://www20.gencat.cat/portal/site/DAR>> [Consulta: setembre 2011]

La certificació ecològica**La garantia de la certificació**

La certificació ecològica garanteix que els productes han estat produïts o elaborats seguint les normes de l'agricultura ecològica, i que han estat controlats en tot el seu procés de producció, elaboració, envasat i comercialització.

Què s'ha de fer per aconseguir-la?

Per aconseguir la certificació del CCPAE <<http://www.ccpae.org/>> [Consulta: setembre 2011] cal estar inscrit al registre corresponent.

Per a formalitzar aquesta inscripció, heu de presentar la sol·licitud emplenada i signada, juntament amb la documentació que s'hi requereix i el justificant de l'ingrés bancari corresponent, a la seu del CCPAE, Av. Meridiana, 38, 4a, 08018 Barcelona.

Un cop rebuda la vostra sol·licitud es revisarà i si les dades facilitades són correctes i els documents han estat completament emplenats, els serveis d'inspecció es posaran en contacte amb vosaltres en un termini màxim de 40 dies.

A partir d'aleshores, l'inspector us vindrà a fer la primera visita per tal de redactar un informe que serà lliurat al Comitè de certificació juntament amb la vostra documentació. Després d'avaluar tot l'expedient i si resulta favorable es formalitzarà el registre i la inscripció al CCPAE.

Delimitació de l'empresa de productes alimentaris locals i de qualitat en el marc de la Xarxa Productes de la Terra

Més enllà del marc reglamentari, en el treball de suport al teixit empresarial de productes alimentaris locals i de qualitat de la província de Barcelona per part de la Diputació de Barcelona, hi ha hagut la voluntat de delimitar l'empresa tipus a què ens dirigim.

Segons la definició elaborada en els Tallers per a la Realització de Censos Locals, duts a terme l'any 2007 en el marc del treball del projecte pilot Productes de la Terra, l'empresa a la qual ens dirigim és «la que produeix o elabora productes alimentaris que per ells mateixos tenen un valor afegit lligat al territori i a la qualitat, formant part de la conservació i el manteniment d'un patrimoni i valors culturals, i contribuint-hi amb processos de producció vinculats a uns coneixements o habilitats personals i respectuosos amb el medi ambient».

És important tenir en compte que, malgrat que es pugui considerar que molts d'aquests productes són elaborats a partir de tècniques artesanals o de producció ecològica, la seva consideració com a tals depèn del compliment de normatives i regulacions específiques. És per això que s'ha estimat més oportú treballar amb un concepte més ampli, que englobi els dos anteriors (productes alimentaris artesanals i productes ecològics), però que faci referència també a altres tipus de productes.

Partint d'aquesta caracterització del producte, l'empresa de productes alimentaris locals i de qualitat es caracteritza com a micro o petita empresa, orientada principalment a la producció i/o transformació d'aquest tipus de producte que integra com a especificat pròpia un fort lligam del producte amb el territori on es localitza l'empresa.

Així doncs, podem identificar els quatre eixos principals que determinen la tipologia d'empreses a què s'adreça fonamentalment aquest manual.

1. *Eix territori*: producció i elaboració d'aliments utilitzant matèria primera i/o procediments tradicionals locals, siguin o no industrialitzats, i amb una orientació preferent als mercats locals.
2. *Eix dimensió*: micro o petita empresa, i generalment amb un únic centre productiu, que pot o no ser annex a la residència del productor, amb un fort component familiar.
3. *Eix producció*: activitat centrada en la producció i en la transformació bàsica del producte, amb reptes importants pel que fa al treball de promoció i comercialització.
4. *Eix qualitat*: processos que compleixen amb els criteris higiènics i sanitaris i es porten a terme en unes instal·lacions adaptades a la normativa existent.

Es tracta, com és notori, de definicions poc estrictes en el sentit que hi pot haver ambigüitats en la interpretació de determinats aspectes de la seva formulació. No obstant això, és una caracterització suficient per identificar la tipologia fonamental d'empresa a què es dirigeix aquest manual.

Adicionalment, es poden subratllar algunes de les problemàtiques específiques que afecten aquest tipus d'empresa i que acabarien de precisar el públic objectiu del manual.

Fort component familiar de l'empresa

La dimensió emocional en la gestió de les empreses amb un fort component familiar i la seva incidència a l'hora de prendre decisions objectives és un factor no menyspreable de dificultats per al desenvolupament del negoci, per exemple a l'hora d'assignar tasques, l'atribució de salaris o el repartiment de guanys entre els membres de la família que participen en la producció.

La professionalització de la gestió i l'organització de la presa de decisions en particular resulten fonamentals en aquest sentit. En alguns casos pot ser molt útil la intervenció d'assessors externs a l'empresa per incrementar aquest caràcter d'objectivitat en la gestió, però tampoc és una alternativa sempre a l'abast d'aquest tipus d'empresa, tant per qüestions econòmiques com per la difícil disponibilitat de suport qualificat en un entorn proper.

Alt percentatge d'autofinançament

Les petites empreses agroalimentàries censades a la província de Barcelona mostren un alt percentatge d'autofinançament. Aquesta situació pot reflectir el bon comportament financer de l'empresa o, en canvi, i com sembla més probable, problemes en l'obtenció de finançament aliè.

En matèria de finançament, els principals inconvenients es deriven de la seva petita dimensió i la manca de recursos propis per fer front a inversions de major envergadura, així com també a la dificultat per trobar finançament extern o la reticència a incorporar socis. En aquest cas, és convenient que el gestor conegui els instruments d'anàlisi econòmica i financera que aplica a la seva empresa, per tal de fer un bon pla d'inversió i finançament que pugui presentar amb suficients garanties als particulars, bancs o a les administracions públiques que puguin contribuir al finançament.

Dificultats en el relleu generacional

Quasi una tercera part de les empreses censades en la província de Barcelona apuntava com a principal amenaça a la continuïtat del negoci la falta de relleu generacional, circumstància que pot ser explicada per diferents factors.

El primer és la valoració que els possibles successors (fills, etc.) fan de l'entorn on es localitza l'empresa, i que sol ser rural o de ciutat petita on l'oferta d'oci, educativa, professional i el marc relacional poden ser més limitats que en un entorn més urbà.

El desinterès de les generacions més joves pel projecte empresarial familiar és una segona causa a considerar, si bé en molts casos pot tenir la seva arrel en la gestió poc professional que el propietari o el nucli familiar ha dut a terme el negoci. La prepara-

ció de la successió és, doncs, un aspecte fonamental en les empreses familiars i la mentalització del propietari i del teixit familiar implicat és un factor clau per a la seva continuïtat.

Falta d'estructuració sectorial

La gran diversitat d'activitats i empreses que formen part del sector, així com també l'atomització i dispersió de moltes d'aquestes empreses en territoris generalment allunyats dels principals centres urbans, dificulta una major estructuració del sector, que es tradueix en problemes a l'hora d'establir processos de negociació amb els proveïdors o els clients (i/o els canals de distribució), l'accés a informació rellevant per a la presa de decisions o la millora de la formació.

L'associacionisme és segurament l'instrument eficaç, tot i que no exempt de dificultats, per fer front a aquests obstacles. De fet, en el cens de la província de Barcelona es reflecteix un alt nivell associatiu en les empreses entrevistades (72% de les empreses), tot i que caldria matisar aquest percentatge, pel fet que, en gran mesura, prové de l'adscripció a un gremi o a associacions que, moltes vegades, no repercuteixen en l'increment directe de la competitivitat de l'empresa.

Segons un estudi sobre les petites i mitjanes empreses agroalimentàries a Espanya elaborat pel Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació l'any 2003, es detectaren els principals problemes als quals s'enfrontaven les micro i petites empreses dedicades a la comercialització i/o transformació de productes agraris. Molts d'ells també es reflecteixen en les entrevistes fetes als productors que formen el cens de la província de Barcelona:

- Escassa orientació del productor cap al consumidor.
- Poca capacitat de l'empresa per a crear marques pròpies i nous productes.
- Mínima quota de mercat de les marques de productores i comercialitzadores.
- Desigualtats en el repartiment dels marges a la cadena de comercialització.
- Atomització del sector (baixa capacitat de comercialització i major quota de mercat de les marques de distribuïdor).
- Menor poder negociador amb la gran distribució en relació amb els terminis de pagament, condicions del productes, etc.
- Poca promoció de les exportacions.
- Dificultats tècniques i econòmiques per adaptar-se a l'enduriment de l'entorn normatiu (seguretat alimentària, traçabilitat, etc.).
- Dificultat en l'obtenció de finançament extern.
- Insuficients recursos de tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).

Per a més informació, vegeu l'enllaç: <<http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/Industria/PYMES/pymes.htm>> [Consulta: setembre 2011]

L'empresa de productes alimentaris i els factors clau del negoci

Les característiques de l'empresa de productes alimentaris locals i de qualitat a què s'ha fet referència en els apartats anteriors no són en la majoria de casos exclusives d'aquest sector. Tampoc ho seran, per tant, la major part dels factors clau per al desenvolupament del negoci, però tot i així es considera important citar-los atès que han de ser tinguts sempre en compte.

Visió

Cal tenir clar com es vol que sigui el negoci, a què es dedica i què aporta que no estiguin aportant altres negocis similars. En el cas de les empreses d'aquest sector, la visió implica tenir clar el paper que juga el negoci en l'activitat econòmica personal/familiar (si es tracta de l'única activitat, si es complementa amb d'altres i, en aquest cas, si és la principal); si es tracta de donar una certa formalitat a un *hobby*; si es pretén simplement mantenir un volum suficient de negoci o si hi ha ambició per créixer; si és prioritari el respecte per determinats procediments o la utilització de determinats productes; si s'aposta en major o menor mesura per innovar en el procés de transformació; etc.

La visió resulta, doncs, fonamental per donar la dimensió adequada al negoci i per aconseguir un determinat posicionament del producte, entre altres qüestions. I és un aspecte a tenir en compte de manera contínua al llarg de tota la vida de l'empresa, en el sentit que cal trobar els moments i els espais necessaris per poder reflexionar més enllà del funcionament quotidià del negoci per tal d'endegar-lo correctament cap a l'assoliment de la missió i introduir-hi els canvis estratègics que es consideri oportú en cada moment.

Coneixement del sector

L'origen familiar de la tradició en la producció o el domini sobre la generació de la matèria primera proporciona, sens dubte, un alt grau de coneixement a les persones que es troben al front del negoci sobre determinats aspectes cabdals d'aquest. És molt freqüent, però, que es consideri que aquests coneixements són suficients per fer front a l'entrada en el mercat i a la competència, i és important reconèixer que no és així.

Si existeix una mínima pretensió de guanyar diners amb l'activitat de producció alimentària, cal tenir efectivament un coneixement profund del que es vol produir (tant del producte en si com del procés de transformació); però resulta imprescindible també comptar amb un coneixement suficient de les condicions d'oferta o de demanda existents, com a mínim en l'entorn local; dels potencials competidors; de les característiques del mercat o mercats on es vol vendre; dels canals de comercialit-

zació disponibles i de tota la resta de variables que afecten la trajectòria exitosa del negoci.

Aquesta informació, en ocasions, és difícil d'obtenir, de manera que cal dedicar temps i esforços a aconseguir-la i analitzar-la.

Professionalització

L'experiència, com s'ha indicat en el punt anterior, és un valor molt important però el productor ha de saber portar a terme la seva activitat amb les garanties de salubritat, higiene i prevenció que es demanen en l'actualitat; ha de saber transmetre el producte als clients a través dels mitjans adequats, oferint un tracte personalitzat i acurat; ha de saber com controlar la rendibilitat del negoci en un entorn altament canviant; etc.

El fet que en moltes ocasions les persones que posen en marxa un negoci de productes alimentaris locals i de qualitat ho facin amb unes perspectives modestes de donar sortida a un excedent del que es produeix per al consum familiar i es trobin en poc temps immersos en diferents fronts de comercialització que pressionen cap a una major producció, provoca que moltes d'aquestes empreses presentin importants mancances en determinats aspectes estratègics de la seva gestió.

S'ha de tenir molt present que la gestió de la petita empresa alimentària és la d'una empresa com les seves característiques específiques. Per tant, és una condició necessària per al titular del negoci conèixer les eines bàsiques de gestió de personal, financeres i comercials comunes a qualsevol tipus d'empresa.

Diferenciació

La diferenciació de productes resulta fonamental en un sector en què l'èxit comercial depèn molt de les característiques intrínseques de la matèria primera, però també del seu tractament i, cada cop més, de la seva imatge. La diferenciació, a més, suposa un valor afegit que permet normalment obtenir majors ingressos.

En el cas dels productes sense transformar, el fet de pertànyer a alguna varietat local o especialment considerada per la seva qualitat sol ser l'element diferencial més clar. Un altre d'aquests elements seria la identificació del producte amb un procés d'obtenció natural i respectuós amb el medi ambient.

Per als productes transformats, una de les vies més clares de diferenciació de les micro i petites empreses agroalimentàries és adoptar el distintiu d'empresa artesanal, el canet d'artesà o de mestre artesà. En aquest sentit, de les empreses censades a la província de Barcelona, un 29,51% posseeixen algun certificat acreditatiu de l'activitat artesana i, d'aquestes, més de la meitat tenen l'acreditatiu de carnet artesà, quasi una quarta part el de mestre artesà i la resta el d'empresa artesanal.

Les denominacions d'origen o de qualitat són també elements diferenciadors de determinats productes. No obstant això, cal tenir en compte que en l'actualitat hi ha una gran proliferació de marques i distintius de qualitat i que serà sempre, en definitiva, la valoració que en faci la demanda la que determini l'èxit comercial del producte, el que suposa, un cop més, haver de conèixer les preferències dels consumidors i en certa mesura anticipar-s'hi.

Oferir i transmetre qualitat

Molt relacionat amb l'anterior, cal ser conscients que la producció a petita escala no és una condició suficient de qualitat, que és un terme sovint complex de definir i d'aplicar.

La qualitat pot considerar-se en aquest sector el fet de produir i elaborar el producte mantenint els criteris de salubritat i de prevenció que la llei corresponent estableix. Al mateix temps, la qualitat s'estén al saber fer, a la tradició, al sabor, a l'olor del producte, així com també al servei complementari que oferim amb ell.

Hi ha molts mecanismes que ajuden a constituir un producte de qualitat o una empresa de qualitat: alguns d'ells són intangibles, com l'experiència o l'interès per fer les coses ben fetes; d'altres són més tangibles, com ara integrar sistemes de gestió de la qualitat (ISO, sistemes de traçabilitat, etc.) o certificacions concretes (denominacions d'origen o geogràfiques, producció ecològica o integrada, etc.), com s'indicava en l'apartat anterior.

En les micro i petites empreses agroalimentàries censades a la província de Barcelona, el 18% de les empreses han incorporat algun distintiu, i els més majoritaris són els de la producció agrària ecològica i les denominacions d'origen del vi.

Podeu trobar informació detallada dels diversos distintius d'origen i qualitat agroalimentària a l'enllaç: <<http://www20.gencat.cat/portal/site/DAR>> [Consulta: setembre 2011]

Tots aquests factors clau conformen la base de l'èxit de qualsevol iniciativa empresarial, als quals caldria afegir que, en qualsevol cas, cal estimar el negoci i tenir-ne cura. Aquest és el factor intangible bàsic, no tan sols per garantir la supervivència de l'empresa, ja que confereix la motivació necessària per implicar-se i lluitar per tirar endavant en moments crítics, sinó per integrar l'activitat productiva en el projecte vital de les persones que hi són implicades, com a activitat que va més enllà de la simple obtenció de mitjans per a la subsistència com a part de la seva realització personal i la seva contribució a la societat a la qual pertanyen.

Organització del negoci

L'enfocament primordial que sol donar origen a la posada en marxa d'un negoci de productes alimentaris locals i de qualitat és precisament el de la producció: normalment, aquests negocis sorgeixen de la disponibilitat d'unes matèries primeres i/o d'una habilitat, sovint adquirida de la tradició familiar o de l'entorn immediat, per a la seva transformació en un producte alimentari, activitat que, progressivament, es va consolidant com una forma de guanyar diners.

En els darrers anys, però, i atès l'auge del sector, cada cop hi ha més persones que entren en aquest tipus de negoci sense tenir accés directe a les matèries primeres o haver heretat coneixements, sinó després d'haver rebut una formació específica, sigui per a l'obtenció de la matèria primera, sigui per a la seva transformació. Solen ser persones que, amb el desig d'assolir un determinat grau d'independència laboral o d'adoptar una determinada forma de vida, consideren interessant treure profit de les oportunitats que ofereix el sector per cobrir necessitats del mercat.

En qualsevol cas, existeix una diferència fonamental entre saber elaborar i/o transformar un producte i fer d'això una activitat que permeti obtenir una renda de forma continuada en el temps. Aquesta diferència és l'organització del negoci; és a dir, la manera estructurada i planificada de fer front a qüestions clau com la selecció del producte, el procés de producció i la incorporació dels factors de producció corresponents, l'assegurament de la qualitat del producte o saber-ne calcular (i controlar) els costos de producció.

El present capítol es dedica, doncs, a aquestes qüestions relacionades amb l'organització de la producció.

Producte

És evident que el primer factor clau per iniciar una activitat i donar-li rendibilitat econòmica és l'elecció del producte. Abans d'inclinar-se per organitzar un negoci al voltant d'un determinat producte, cal disposar d'una informació mínima al respecte, sense perjudici que, amb posterioritat, es pugui portar a terme un estudi de mercat exhaustiu. Aquesta primera informació podria provenir de:

- Consultar les estadístiques de venda del grup de productes en què es classifica el que volem elaborar. A través de l'INE (Instituto Nacional d'Estadística) o de l'Idescat (Institut d'Estadística de Catalunya), podem trobar molta informació útil en aquest sentit.

- Recopilar i analitzar amb estudis o treballs sobre el sector o producte corresponent, per fer una primera estimació de les possibilitats que hi ha amb aquell producte o mercat.
- Intercanviar opinions amb agents del sector: productors, intermediaris, compradors, per conèixer la percepció general de l'estat del sector.

Aspectes a tenir en compte quan s'escull el producte

1. Valorar si el producte existeix al mercat o si estem innovant.
2. En cas que ja existeixi, cal valorar si podrem competir amb l'oferta actual i quina opció escollirem per competir-hi: millor qualitat, millor preu, millor distribució, canals comercials diferents, etc.
3. Si innovem, hem de tenir algunes garanties que el producte tindrà èxit. Caldrà elaborar primer unes proves i deixar-les tastar a clients o consumidors de confiança, per passar posteriorment a fer una producció superior de forma progressiva, si tècnicament és factible. Caldria també anar adaptant la fórmula del producte als comentaris rebuts i controls de qualitat que realitzem.

Exemple

Empresa càrnia

Valorar si tenim una granja i, per tant, la carn dels nostres porcs que volem transformar o si, pel contrari, haurem de comprar la carn. Sempre cal tenir present el control sobre la matèria primera que podem fer (si la carn és de producció pròpia) per tal d'incidir en el producte final. En cas d'innovar, això pot ser important, per exemple, usant aliments especials per alimentar els porcs (posem per cas, Omega-3 o pinso ecològic).

Si decidim transformar la carn pròpia, caldrà veure la quantitat i freqüència de què en disposem per optar per una gran producció a qualitat mitjana, o bé per una petita producció d'elevada qualitat. Si comprem la carn també haurem de valorar la qualitat de la carn que podem comprar i amb quina periodicitat.

Un altre factor a tenir en compte són els recursos inicials. Si comptem amb un espai per condicionar, o ja condicionat; gran o petit; si l'hem de comprar o llogar, etc. No tots els productes tenen la mateixa necessitat d'espai i caldrà o bé adaptar el producte a l'espai o, segons els recursos, adaptar l'espai en el qual el volem elaborar. El mateix passarà amb la maquinària: caldrà veure fins on arriben els nostres recursos econòmics, i també humans, per optar per un producte o un altre. En la petita i micro empresa sovint no és tan senzilla aquesta elecció.

Lògicament, tots aquests plantejaments teòrics inicials els reflectirem en un compte d'explotació per valorar-ne posteriorment la viabilitat.

A l'hora d'escollir els productes que elaborarem, cal tenir presents tres aspectes bàsics: la matèria primera, la capacitat de producció i l'accés al mercat.

Matèria primera

En el negoci dels productes alimentaris locals i de qualitat, la matèria primera pot ser ja directament el producte final (fruites, verdures, etc.) o bé requerir d'un procés de transformació (carn, llet, formatge, cervesa...).

Si es tracta de la matèria primera sense transformar, només es podrà triar un producte determinat si es disposa de les condicions necessàries per a la seva obtenció: fonamentalment llavors i terres adequades per cultivar.

En el cas de la transformació de la matèria primera, podem escollir fer un negoci a partir d'aquests factors:

- Disposem de la matèria primera i li volem donar valor afegit amb la transformació.
- Tenim facilitat per obtenir la matèria primera a transformar.
- Els preus de la matèria primera permeten una bona rendibilitat econòmica a partir de la seva transformació i comercialització posterior.
- La matèria primera escollida per transformar permet obtenir productes que són, o bé de consum massiu i àmpliament acceptats pel mercat, o bé són de reduït mercat però a un preu interessant.
- La matèria primera és propera i el mercat per al producte transformat també.

La majoria d'empreses agroalimentàries catalanes parteixen de matèries primeres de què ja disposen, que obtenen en una explotació agrícola o ramadera en propietat, o que són obtingudes en un entorn pròxim.

La matèria primera

Abans d'iniciar una activitat o desenvolupar un nou producte caldrà:

- Valorar econòmicament si la transformació d'aquella matèria primera serà rendible segons les circumstàncies individuals de cada cas.
- Si se'n disposarà constantment i amb una quantitat i qualitat regulars o adaptades a les necessitats canviants de la demanda.
- Si el mercat consumeix o pot consumir el producte.

És evident que, abans de comprometre qualsevol inversió, tots aquests interrogants han de ser resolts de manera clara.

Capacitat de producció

En el plantejament del tipus de producte a elaborar també ens hem de qüestionar si tenim capacitat per fer-lo. Aquest plantejament obliga a fer-se les següents preguntes abans d'iniciar l'elaboració:

- Disposem dels coneixements necessaris?
- Disposem de la tecnologia adequada?
- Tenim la capacitat inversora suficient per adquirir la tecnologia indispensable per realitzar-lo?
- I per recontractar el personal adequat per al seu desenvolupament?

Les petites empreses agroalimentàries sovint usen tecnologia polivalent per un grau baix de mecanització i operacions més manuals que, si bé limiten la capacitat productiva, proporcionen polivalència en el ventall de productes a elaborar. Aprofitar aquests avantatges per desenvolupar nous productes és important.

La capacitat de producció

Abans d'iniciar una activitat o desenvolupar un nou producte caldrà:

- Valorar les possibilitats tècniques a l'hora d'elaborar els productes amb la maquinària disponible o la maquinària que es vol adquirir.
- Realitzar un estudi de costos per a l'elaboració de nous productes i valorar si la relació entre inversió benefici s'ajusta a l'objectiu proposat.
- Avaluar si es disposen dels coneixements per elaborar aquells productes o caldrà contractar personal extern. En aquest cas cal incloure-ho com a inversió inicial i fer l'estudi econòmic.

Encara que sovint, en les petites empreses alimentàries, la producció d'un nou producte esdevé més per la necessitat o demanda del mercat, cal tenir present sempre la inversió que representarà elaborar-lo, per saber si compensa o no fer-ho.

D'altra banda, cal aprofitar els avantatges competitius que tenen les micro i petites empreses agroalimentàries, quant a capacitat productora més flexible que les grans indústries.

Accés al mercat

La selecció del producte a elaborar i/o transformar també es troba sotmesa a les possibilitats de comercialització d'aquest producte. Tot i que aquest aspecte es tractarà amb major profunditat en el capítol següent, en aquesta fase inicial de la presa de decisió sobre el producte al voltant del qual s'organitzarà el negoci, cal formular-se –i respondre– algunes preguntes importants, com ara:

- Quin és el tractament que ha de rebre el producte des de la seva elaboració fins al seu consum? És un producte que requereix refrigeració o unes condicions determinades?
- Quin és el mercat de destinació que preveiem? Quines implicacions té això pel que fa a l'emmagatzematge i al transport?

- Disposarem de recursos humans destinats específicament a la comercialització? Compartiran aquesta tasca amb la producció? Se n'encarregarà un equip extern?
- Existeixen xarxes comercials adequades a les necessitats del nostre producte i als nostres plantejaments comercials?

La comercialització de productes en fred generalment requereix d'una ràpida distribució, de manera que la producció de frescos en punts allunyats complicarà i, per tant, encarirà la comercialització.

Els productes alimentaris locals solen distribuir-se en mercats propers i, atesa la seva producció limitada, requerir inversions no gaire elevades per al seu emmagatzematge, fins i tot en el cas dels productes frescos, que requereixen d'una ràpida distribució o bé d'unes condicions determinades de conservació durant un temps limitat.

En moltes ocasions, fins i tot és el propi productor el que s'encarrega de la comercialització directa, sigui en el lloc de producció, en la seva residència (o en el seu negoci complementari d'allotjament turístic) o en fires i mercats.

És, però, en el cas de fer front a l'ampliació de mercats o a la utilització de canals de distribució més extensos –com ara la distribució en supermercats– que caldrà dedicar una major atenció i més recursos a aquestes qüestions.

L'accés al mercat

Abans d'iniciar una activitat o desenvolupar un nou producte caldrà:

- Definir l'àmbit de comercialització, des del local fins a l'exportació, per conèixer les limitacions a l'hora de produir. Generalment els productes refrigerats seran productes de distribució més limitada que els no refrigerats.
- Definir si es disposarà d'un agent comercial o d'un equip comercial o si serà el propi elaborador qui hagi d'encarregar-se dels treballs comercials, ja que en aquest cas caldrà ajustar la producció a la capacitat de venda d'una persona amb dedicació parcial a la labor comercial.
- Explorar les possibilitats d'aprofitar la sinergia amb les xarxes ja establertes de comercialització per introduir productes adequats a la tipologia de clients consolidats en aquestes, bé siguin de la mateixa família de productes o d'una altra diferent.

Procés de producció

El procés de producció es concreta en les diferents intervencions que es duen a terme sobre la matèria primera per tal d'obtenir el producte final a comercialitzar. Òbviament, en el cas de l'elaboració de la pròpia matèria primera, aquest procés consistirà en el control del desenvolupament del producte de manera natural o, si és el cas, induïda per procediments normativament admesos i compatibles amb la definició de productes alimentaris locals i de qualitat que s'ha establert en el present manual.

En el cas dels productes transformats, i per tal de millorar l'eficiència en el procés de producció, cal dissenyar de manera exhaustiva les diferents fases en què es divideix i les operacions que hi tenen lloc, amb la finalitat de determinar quins mètodes de treball s'utilitzen i el temps que representa cada una d'aquestes operacions.

En la petita i micro empresa agroalimentària sovint s'organitza l'elaboració en base a criteris diferents dels d'eficiència i productivitat, que les grans indústries més fàcilment poden aplicar. Podríem citar, per exemple:

- Necessitat de transformar la matèria primera de què es disposa en un període de temps determinat (per exemple, la llet o el raïm a la collita).
- Necessitat d'adaptar-se a les instal·lacions de transformació de què es disposa d'acord amb la capacitat inversora i financera de cada empresa, independentment de si són les idònies per a les necessitats de la producció.
- Adaptació de la producció als recursos humans disponibles, en nombre i horaris. Sovint aquestes empreses, a més del fet purament productiu, comercialitzen i distribueixen, fet que condiciona l'organització de la producció.

Aquests són alguns dels exemples que podrien descriure la situació de moltes petites empreses agroalimentàries, les quals organitzen la producció sempre adaptant-se a les circumstàncies individuals i no tant a les purament d'eficiència i bona organització.

Malgrat tot, hi ha moltes empreses que amb una millor organització dels recursos disponibles podrien incrementar la seva eficiència, i fins i tot podrien adoptar altres models organitzatius, però no ho fan per desconeixement o per falta de temps per a la planificació.

En aquest apartat, doncs, es proporcionen algunes pautes bàsiques per a una organització més eficient del procés de producció.

Disseny del procés de producció

La gestió del temps en empreses en què el personal és escàs i moltes operacions són manuals és igual d'important que en les grans indústries, atès que la dedicació excessiva a alguna de les fases de treball (producció, comercialització, distribució, gerència, tècnica) desequilibra ràpidament la resta. Aquest desequilibri s'acaba traduint en mals resultats econòmics per una gran ineficiència en el funcionament de l'empresa.

L'eficiència és un aspecte a plantejar durant el disseny de l'obrador, preveient què i com es vol fer, i amb quins recursos es comptarà. Augmentar inicialment la inversió en una màquina pot semblar una inversió excessiva, però pot acabar comportant un millor funcionament per la reducció de temps de personal o per la regularitat que s'obtindrà.

Per tant, l'optimització dels processos d'elaboració no és un fet exclusiu de les grans indústries, sinó de totes, petites i mitjanes empreses, que volen fer de la seva una activitat rendible amb el millor funcionament possible.

Existeixen mètodes força sofisticats per portar a terme un disseny acurat del procés de producció. En aquest manual ens centrarem en alguns plantejaments bàsics tenint en compte que les micro i petites empreses sovint han d'adaptar la producció als recursos disponibles més que no pas proveir-se de recursos per adaptar-hi la producció.

Per aquesta raó, per ser eficients en com i quan es realitza un procés caldrà tenir en compte com a normes bàsiques:

- Definir els processos habituals de l'empresa i el temps que s'hi destina.
- Valorar els recursos humans i tècnics disponibles en els paràmetres de capacitat i temps, incloent en aquests treballs els comercials i fins i tot els financers. Sovint en una petita i micro empresa una mateixa persona haurà de produir, vendre i distribuir, i tots els treballs requereixen un mètode i temps d'execució.
- Ajustar i organitzar els treballs d'acord amb els recursos disponibles i els mètodes aplicats.

Per exemple, es pot elaborar un quadre com el de les [pàgines 29-30](#) adaptat a un obrador de formatges.

L'optimització dels recursos disponibles també passa per una bona organització dels diferents processos que impliquen el procés productiu o de treball. Una forma no gaire complexa de fer aquesta organització és mitjançant un **diagrama de processos de treball**, que és «un diagrama sinòptic que presenta un quadre general de com se succeeixen les operacions i inspeccions principals (Solà, 1999)».

El procés per elaborar aquests diagrames, que serveixen per fer-se una idea de com és el treball que es vol realitzar (vegeu-ne un exemple a la [pàgina 31](#)), és el següent:

1. Es comença dibuixant una línia horitzontal a la dreta, que representa el material principal.
2. Un cop dibuixada aquesta línia, es fa baixar verticalment i s'hi escriuen els processos aplicats al material principal, cronològicament i representats pel seu símbol.
3. A la dreta del símbol s'escriu l'explicació de l'activitat i, a l'esquerra, el temps que es tarda i la distància, si cal.
4. Els materials secundaris es representen a l'esquerra de l'element principal i les activitats que es realitzen s'hi fan constar de la mateixa forma.

La numeració és cronològica i independent per a cada tipus d'activitat, de manera que es comença per un element i se segueix sense interrupcions d'un component a un altre, des de la dreta fins al punt en què el segon component s'ajunta amb el primer. La successió numèrica passa, doncs, al component següent de l'esquerra i segueix per l'operació en què s'ajunten els dos primers components fins al punt de muntatge següent.

En els diagrames d'operacions de procés, només s'hi especifiquen els materials que formen part del producte acabat. No s'hi especifiquen operacions de manteniment com el greixatge, la lubricació, etc.

Organització diària dels mètodes i temps de treball en un obrador de formatges

Fase productiva

Treball	Mètode / equip	Unitat de treball	Mecànic ¹	Horaris	Hores	Observacions	Altres treballs	+ operaris
Recollida de llet	Camió cisterna	Operari de formatgeria	No	06:00-07:00 h	1	Es pot organitzar millor la recollida de llet? Menys temps o distància?	1 sol operari: no + 1 operari: preparació de fases posteriors	+1
Pasteurització	Pasteuritzador	Operari de formatgeria	Sí	07:00-09:00 h	1,5	Es pot usar un equip més ràpid de pasteurització? Compensa la inversió amb el temps recuperat?	Sí. Realització de treballs de preparació de fases posteriors: neteja, controls de qualitat, preparació de comandes, etc.	
Coagulació	Cuba de quallar	Operari	Sí	09:00-10:30 h	1,5	Compensa la inversió amb el temps recuperat?	Sí. Realització de treballs de preparació de fases posteriors: neteja, preparació de motlles	
Treball de quallada								
Emmotllat	Taula + motlles	Operari de formatgeria	No	10:30-11:00 h	0,5	Compensa la compra d'una emmotlladora automàtica?	1 sol operari: no	+1
Neteja	Manual	Operari de formatgeria	No	11:00-11:30 h	0,5	Compensa la compra d'un sistema CIP per netejar equips de treball?	1 sol operari: no	+1
Premsat	Premsa	Operari de formatgeria	Sí	11:30-12:00 h	0,5	Duració de la fase: de 2 a 24 hores	Sí. Realització dels altres treballs descrits a baix o treballs de fases posteriors (neteja)	
Neteja	Manual	Operari de formatgeria	No	12:00-12:30 h	0,5	Neteja manual d'instal·lacions	1 sol operari: no	+1
Salat	Cuba de salar	Operari de formatgeria	Sí	13:00-13:30 h	0,5	Duració de la fase: de 2 a 24 hores	Sí. Realització dels altres treballs descrits a baix o treballs de fases posteriors (neteja)	
Maduració	Cambra fred	Operari de formatgeria	Sí	13:30-14:00 h	0,5	Duració de la fase: maduració formatge (d'1 dia a 2 anys)	Sí. Realització dels altres treballs descrits a baix o treballs de fases posteriors (neteja)	
Expedició	Manual	Operari de formatgeria	No	14:00-15:00 h	1	Preparació manual de comandes	1 sol operari: no	+1
Neteja	Manual	Operari de formatgeria	No	15:00-15:30 h	0,5	Neteja manual d'instal·lacions	1 sol operari: no	+1
Buidar premsa	Manual	Operari de formatgeria	No	18:00-18:30 h	0,5	Treball manual de buidat	1 sol operari: no	+1
Buidar cuba salar	Manual	Operari de formatgeria	No	18:30-19:00 h	0,5	Treball manual de buidat	1 sol operari: no	+1

En aquelles fases on un sol operari no pot realitzar altres treballs, cal valorar si compensa mecanitzar-les, buscar un altre mètode productiu per reduir la seva dedicació, o senzillament cal organitzar bé la producció, quant a seqüència de fases o mètodes de treball. En aquest cas, per exemple, la recollida de llet és una fase per a la qual es podria valorar una recollida de més volum incrementant la capacitat d'emmagatzematge a l'empresa, i eliminant de la seqüència o reduint la freqüència d'aquesta fase, per tal de dedicar-la, per exemple, a una fase comercial. El mateix podríem dir dels processos de neteja.

1. Com a fase mecànica podem considerar aquelles operacions mecanitzades al 90% on la intervenció de l'operari no representa més del 10% del temps total de la fase.

Organització diària dels mètodes i temps de treball

Altres treballs: fase comercial i distribució, gestió administrativa i financera

Treball	Mètode / equip	Unitat de treball	Mecànic	Horaris	Hores	Observacions	Altres treballs
Recepció de comandes	Manual	Comercial	No	09:00-11:00 h	2	Treballs manuals	Activitats que es complementen, sovint en horaris amb els treballs productius, i, per tant, cal que siguin realitzades per personal diferent del productiu, o que s'organitzi aquest personal per facilitar l'execució del treball
Nous clients	Manual	Comercial	No	10:00-14:00 h	4		
Distribució	Manual	Repartidor	No	08:00-14:00 h	6		
Administració	Manual	Director financer	No	08:00-12:00 h	4		
Gestió de finances	Manual	Director financer	No	12:00-16:00 h	4		
Direcció d'empresa	Manual	Director general	No	08:00-16:00 h	8		

Relació de necessitats de l'exemple anterior

Treball	Unitats de treball	Hores	Feina principal	Fases per millorar l'organització	Altres treballs	
Operari de formatgeria formatgeria	1	9,5	Recollida i elaboració de la llet	Recollida, emmotllat, neteja (totes), expedició, buidar premsa i cuba de salar	Millorar l'organització fent: recollida de la llet i neteja d'instal·lacions compartida	No
Operari de formatgeria complementari	1	5	Suport durant l'elaboració			Sí
Repartidor	1	6	Distribució de productes		Millorar l'organització fent: expedició compartida	Sí
Comercial	1	6	Seguiment i obertura de clients	Expedició		Sí
Direcció financera	1	8	Control de la gestió i les finances	No cal millorar l'organització		No
Direcció general	1	8	Direcció general de l'empresa	No cal millorar l'organització		No

Considerant les persones en base a una ocupació en el temps disponible podem organitzar millor les fases i adaptar-lo a feines de suport puntual segons el perfil de cada treballador/a. A més de tots aquests treballs, es podrien fer anàlisis més exhaustives del temps dedicat a cada fase i per a cada procés, de manera que s'optimitzés i es poguessin ordenar en el temps els processos segons una dedicació horària, però també saber els temps per elaborar productes i tot el que això representa (comanda de matèries primeres, terminis d'entrega, valorar el funcionament del procés d'elaboració, etc.). A la petita i micro empresa agroalimentària, però, sovint no es tenen en compte aquests paràmetres tot i que seria necessari.

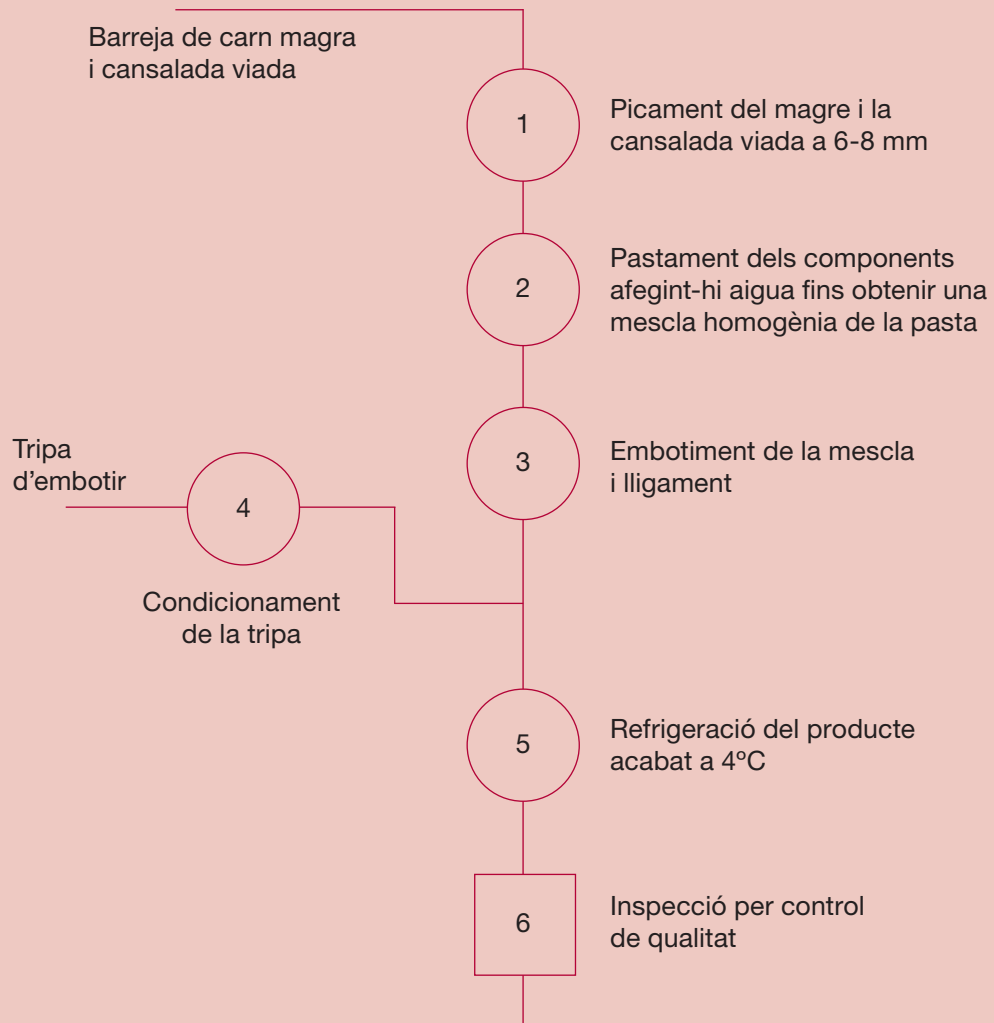
Font: Cedricat i Oriol Urgell.

Exemple Elaboració de botifarra fresca

Ingredients

Magre de porc (60%), cansalada viada sense cotna (40%)

Condiments i espècies (g/kg): sal comuna (20), pebre blanc mòlt (3-6),
pebre negre mòlt (3-6)



Simbologia



Operació de treball



Inspecció

Altres símbols que es poden utilitzar



Transport



Demora



Emmagatzematge

Disseny i funcionament del lloc de producció

Cada empresa és diferent i es proposa objectius diferents. Dins d'un mateix sector moltes fases d'elaboració són comunes i d'altres, no. Els cabals i volums són variables, i els recursos disponibles també, especialment en l'espai, la distribució d'aquest i també els recursos econòmics.

Per norma general, les micro i petites empreses agroalimentàries, per les seves característiques i dimensió, solen treballar en una sola planta a menys que calgui disposar d'alguna instal·lació especialitzada (per exemple, una cambra frigorífica) que per qualsevol motiu no pugui ubicar-se en el mateix lloc.

El fet de dur a terme un bon disseny de la planta de producció és bàsic per, sobretot, adaptar-se a les necessitats de la producció desitjada, i també per millorar el rendiment de les instal·lacions i gestionar-les de manera més eficient en aspectes com el consum energètic, la gestió de residus o la capacitat d'emmagatzematge.

Fins i tot, si es planteja un canvi d'orientació en la producció o iniciar l'elaboració de nous productes, pot ser necessari fer una redistribució dels espais i equips que trobem en planta.

Per això el disseny no tan sols de les instal·lacions sinó també de la producció, és bàsic, especialment quan s'inicia una nova activitat productiva.

Si bé no es poden generalitzar unes pautes per fer el disseny de la planta, a l'hora de fer aquest tràmit és important tenir clar què es vol fer i invertir temps en la fase de projecte executiu, per revisar-lo fins aconseguir el resultat desitjat.

La realització d'estudis de viabilitat previs, on quedin definits els productes, volums, processos específics d'elaboració i gestió en la venda que es farà dels mateixos ajudaran a dissenyar d'una manera més adequada la planta d'elaboració.

Disseny del lloc de producció

Atesa la multitud de situacions en què ens podem trobar, és recomanable l'assessorament d'un enginyer/a o expert/a en allò que volem executar.

La intervenció d'aquests professionals és convenient per a l'elaboració de l'avantprojecte previ al projecte executiu o de legalització, ha de servir per fer un primer plantejament de les característiques importants de la planta d'elaboració. Sobre aquest document es poden aportar tots els canvis necessaris que després apareixeran al projecte executiu i que serviran per a l'execució de l'obra i instal·lacions.

De manera genèrica podem dir que és important tenir en compte els següents aspectes per al disseny:

Vinculats a la producció

Quin tipus de producte volem elaborar?

No és el mateix elaborar productes frescos que madurats, conserves que productes congelats. I cal tenir present que dins d'un mateix sector podem trobar una àmplia varietat de situacions (el làctic, per exemple).

Quines quantitats?

Per descomptat no és el mateix processar 500 l/dia que 5.000 l/dia. El dimensionament de la superfície i dels equips pot ser variable, segons el procés d'elaboració concret i les quantitats i els volums involucrats.

Quin temps de conservació o maduració tindrà?

Per la mateixa raó que en el paràgraf anterior, no és el mateix elaborar un producte que una vegada refrigerat es comercialitzarà, que un altre que hagi de madurar durant 3 mesos. La superfície del local variarà molt per deixar lloc per a la maduració d'una quantitat determinada de producte.

Quant temps d'emmagatzematge necessitarà?

Depenent del tipus de comercialització que fem o dels cicles de venda, ens caldrà més o menys espai d'emmagatzematge.

Quina serà l'estacionalitat de la recepció de matèria primera?

Segons si és una empresa vinculada a la recepció d'una matèria primera estacional (per exemple, les indústries vitivinícoles) o si la recepció és constant tot l'any (per exemple, les càrnies), ens caldrà dimensionar la fase de recepció i emmagatzematge d'acord amb aquesta estacionalitat.

Quin serà el procés específic d'elaboració?

Cal tenir en compte totes les fases del procés d'elaboració per valorar aquelles que impliquen la utilització d'equipaments específics que tinguin algun requeriment especial (espai, consum elèctric, aire comprimit, etc).

Quin serà el nivell de mecanització?

No és el mateix una indústria d'equipaments manuals que d'automàtics, tant per requeriments de consum elèctric com d'espai. Malgrat tot, les petites i micro empreses agroalimentàries, encara que per norma general són poc mecanitzades, són molt heterogènies i poden anar des d'una potència instal·lada gairebé nul·la fins a diversos kW, fet a tenir en compte de cara al subministrament.

Quin grau de polivalència i flexibilitat dels equips i instal·lacions?

A més de poder usar equips preferentment polivalents, sempre que coincideixi amb les nostres necessitats productives, cal buscar equips i instal·lacions que permetin una variació de la distribució en planta senzilla i també del seu ús previst. Per exemple, podem col·locar les màquines a terra sense fixar-les per poder variar-ne la ubica-

ció, o preparar la instal·lació elèctrica, d'aigua i sanejament per poder connectar-les a altres punts. En el cas de l'ús, es poden preveure equips que permetin l'elaboració de més d'un producte, encara que siguin dintre de la mateixa família.

Hi haurà possibilitat d'ampliació?

Cal tenir-la en compte, tant en la distribució inicial com en els espais propers o annexs.

Vinculats a la seguretat alimentària

Criteris d'higiene alimentària

Caldrà sempre tenir en compte en el disseny de la indústria els aspectes vinculats a la seguretat alimentària exposats més endavant. Recordem que cal evitar creuaments entre zones brutes i netes, aplicar el principi de la marxa endavant (un producte més elaborat no torna mai enrere a una zona bruta), i aïllar les zones brutes de les netes, diferenciant zones específiques a serveis industrials (caldera, compressors, etc.) i de neteja (d'estris, equips, etc).

Altres vincles

Altres aspectes

També caldrà tenir en compte els recursos econòmics i humans de què disposem, tal i com es detalla en altres apartats d'aquest manual.

Funcionament del lloc de producció

A l'hora de plantejar la distribució del procés de producció en la planta corresponent, haurem de tenir en compte els següents condicionants, molt relacionats amb el tipus d'activitat que comporta l'elaboració/transformació de productes alimentaris:

- Cada fase del procés d'elaboració ha de tenir un espai assignat (recepció de matèries primeres, serveis industrials, zona de neteja, zona de transformació, etc.).
- Cada espai ha de disposar de la maquinària assignada a la funció de cada espai (dipòsit refrigerat o tremuja en zona de recepció, pica de neteja o túnels de rentat en zona de neteja, etc.).
- Caldrà facilitar el trànsit de mercaderies i persones (acostar les fases que integren un procés, per exemple el magatzem d'envasos amb la zona d'envasat).
- Caldrà dissenyar pensant en criteris ecològics i sostenibles, orientant les activitats refrigerades al nord i les inerts respecte a temperatura o il·luminació al sud. A més, caldrà distribuir espais de manera que el consum d'energia, especialment de climatització, es redueixi al màxim (per exemple, no sobredimensionar els espais climatitzats).
- Caldrà tenir en compte els criteris de seguretat alimentària i eficiència descrits en altres capítols.

Planificació de la producció

La planificació de la producció agroalimentària consisteix a preveure el que es produirà i com es farà per tal de millorar el rendiment de l'empresa abans de posar en marxa el procés d'elaboració/transformació.

Avantatges de la planificació per a l'empresa

- La producció s'incrementa per l'optimització de l'ús de les màquines i la disminució dels temps d'espera.
- Els aliments elaborats en estoc o procés de maduració disminueixen.
- Els costos d'elaboració es redueixen.
- Es poden complir els terminis de lliurament.
- S'obté informació per a l'elaboració de pressupostos de fabricacions semblants.
- Es poden fer previsions de les necessitats de les matèries primeres, mà d'obra, equips, productes semielaborats, etc.

Avantatges de la planificació per al treballador

- Com que està tot ben organitzat, el treballador treballa més còmodament.
- Aporta estabilitat laboral.
- Obté més ingressos ja que està tot ben planificat i els temps tipus ben calculats.

Avantatges de la planificació per al client

- Pot reduir els seus estocs perquè rep les seves comandes en els terminis fixats.
- La disminució del cost de fabricació pot fer disminuir el preu de venda al públic.

Previsions d'elaboració

Les previsions d'elaboració es poden diferenciar entre:

- *Fabricació a llarg termini*: no és gaire coherent amb la indústria agroalimentària, ja que no solen ser productes de vida útil llarga.
- *Fabricació a curt termini*: es basen sobretot en la previsió de vendes per períodes.
- *Fabricació a ritme variable*: per evitar acumular grans quantitats d'estocs es pot fabricar a ritme variable ajustant-se sempre a la demanda actual. Això, és clar, obligarà a la polivalència de la maquinària i el personal disponible, no tant en nombre sinó en funcions (fabricació, comercialització), que compensaran les diferències en la demanda durant l'any.

Si adaptem aquesta estructura a la micro i petita empresa, les previsions sempre solen ser força variables i fins i tot incertes, de manera que cal tenir en compte:

- Si disposem de la matèria primera o tenim un contracte de compra, inevitablement hauréem de transformar-la, ja que conservar-la dependrà de si són productes peribles o no. En aquest cas serà recomanable tenir en compte les variacions de de-

manda al llarg de l'any per elaborar productes més o menys peribles segons aquesta demanda o tenir la suficient capacitat per elaborar productes de llarga maduració o conservació, poc dependents de la demanda.

- Que sigui una petita empresa no vol dir que no pugui fer unes previsions. Per a molts aliments, hi ha èpoques molt més importants que altres (al Nadal cabrit i cava, per exemple). Per tant, amb un històric de vendes es poden treure conclusions de com distribuir la producció per reduir, tant com es pugui, llargs emmagatzematges i adaptar-se al mercat elaborant altres productes.
- L'elaboració de nous productes en aquestes empreses també passa per fases de correcció i revisió dels processos, ja que sovint la variabilitat dels aliments locals és molt superior a la dels industrials, raó per la qual els productors han d'anar adaptant-se a aquestes variacions en el producte per tal de controlar-les.
- Si bé optimitzar recursos segons les previsions de vendes sempre serà més difícil en la petita i micro empresa, és necessari fer-ho quant a mètodes i temps de treball.

Exemple

Valorització de la llet d'ovella a partir de l'elaboració de formatges

Una persona vol iniciar la seva activitat de transformació a partir de llet de l'explotació ramadera pròpia. La llet és d'ovella i en disposa d'una quantitat regular durant tot l'any d'entre 300 i 500 litres al dia. Abans d'elaborar el disseny de la indústria i fer la inversió o sol·licitar finançament s'haurà de plantejar:

- *Primer pas.* Realització d'un estudi de mercat (vegeu el capítol «Comercialització», pàgina 69) per valorar la sortida comercial del producte.
- *Situació de partida.* Recursos de què disposa. Econòmics: si disposa o no d'un local, de la capacitat inversora pròpia i finançament al qual pot accedir, altres fonts de finançament o ajudes/subvencions. Tècnics: si disposa de maquinària o coneixements per començar a transformar. Humans: si l'emprenedor sol iniciarà l'activitat o comptarà o contractarà més persones. També serà molt important considerar si es disposa o no de matèries primeres pròpies. Tota aquesta informació hauria de servir per començar a planificar l'activitat de transformació o els productes a elaborar.
- *Estudis previs.* Sempre serà adequat realitzar un estudi tècnic i econòmic de les diferents opcions que es plantegen, per orientar la inversió i les necessitats de finançament tant en la fase d'inversió com de funcionament dels primers anys. Amb el resultat d'aquest estudi caldrà definir:
 - Productes.
 - Cabals o volums.
 - Sistema productiu.
 - Sistema de comercialització.
- *Execució del projecte.* Una vegada dissenyada la fàbrica o l'equipament específic pels productes, s'inicia la fase d'execució de les instal·lacions.
- *Seguiment.* Per valorar si els productes escollits són els adequats, caldrà fer un segui-

ment dels resultats i valorar la inversió feta respecte al retorn obtingut i el mètode de producció, treball i comercialització. En cas que l'activitat, passat el període acordat, no sigui rendible o no s'obtinguin els resultats esperats, caldrà revisar tots els factors que hi intervenen per modificar-los.

Previsions de vendes

En les empreses petites en general, però especialment a les agroalimentàries, les vendes van sovint lligades a cicles estacionals que les fan variar durant l'any de manera important. Per exemple, a l'hivern és especialment important el consum de formatges madurats, o el de cava a l'època de Nadal, o a l'estiu és quan s'incrementa el consum de porc, o més encara en aquelles vendes vinculades a productes peribles com la fruita i la verdura.

Per això, sovint en aquestes empreses serà difícil usar mètodes convencionals de previsió de vendes, almenys a llarg termini, ja que impliquen factors en els quals sovint no s'hi posa atenció:

- Variacions demogràfiques.
- Desenvolupament tecnològic.
- Variacions del nivell de vida.
- Cicles econòmics.
- Variacions de les legislacions.

També cal tenir present que la petita i micro empresa no fabrica mai a llarg termini, atès que la vida útil dels seus productes sol ser de cicle curt o molt curt, exceptuant aliments de més llarga durada com conserves o vins i caves, per als quals, malgrat tot, és relativament senzill variar-ne i adaptar-ne la producció.

Més fàcil serà, però, l'ús de previsions a curt termini, amb factors com:

- *Variacions estacionals*: són aquelles lligades a cicles periòdics.
- *Influència de la moda*: en alguns articles és molt important. Si bé no es pot preveure, sempre té tres fases: l'inici, amb preus alts i pocs clients; la fase popular, amb màxima productivitat i preus normals; i la fase final, amb preus baixos i la fi de la moda.
- *Articles de demanda imprevisible*: són articles que no se sap quan es vendran, com poden ser els medicaments en una epidèmia.
- *Béns de demanda coneguda*: són aquells de consum freqüent que poden tenir petites variacions en la demanda.

Finalment, a més d'aquests factors, també caldrà tenir en compte altres factors en els quals s'aprofundirà en el capítol «Comercialització»:

- La competència: tipus de producte, zona de venda, preus i volums.

- El preu: del nostre producte i en referència a la resta del mercat.
- La publicitat: quina i quan la farem i a qui l'adreçarem.

La durada de l'aliment: un fet a tenir en compte

Un dels aspectes importants per a les petites i micro empreses agroalimentàries és la caducitat o duració del producte. Per les seves característiques, molt sovint treballen amb aliments frescos o de caducitat curta (embotits cuits) o molt curta (llet fresca). Aquest fet contrasta amb la capacitat frigorífica de molts, que sol ser reduïda i pensada per a rotacions elevades de producte (cicle curt entre l'elaboració i la venda, amb poc estoc). Per aquesta raó molt sovint les previsions d'elaboració s'adapten a aquesta capacitat frigorífica, ja que en cas d'una reducció del ritme de vendes, la capacitat de conservar en fred el producte no comercialitzat és molt ajustada. De manera que la duració i caducitat de l'aliment sempre serà un fet a tenir en compte.

Gestió de la seguretat alimentària

La seguretat alimentària és una de les qüestions que en aquests darrers anys ha variat substancialment en el marc de l'empresa agroalimentària des de molts punts de vista. L'especial vulnerabilitat dels productes i la seva funció respecte als éssers humans fa que es puguin identificar els perills que amenacen la cadena alimentària en termes de salubritat.

Atès que es tracta d'un ventall ampli i divers de perills segons el producte considerat, es recomana consultar tota la informació a la següent pàgina web:

Perills biològics de la cadena alimentària: <<http://www.gencat.cat/salut/acsa/DU12/html/ca/dir1350/index.html>> [Consulta: setembre 2011]

Funcionalitat dels espais de treball

La seguretat alimentària depèn molt sovint de com sigui la planta o l'obra on es porta a terme la producció, i per això cal tenir en compte el disseny d'aquest, tant pel que fa a la funcionalitat dels espais com a la tecnologia utilitzada. Igualment, el manteniment que se'n faci és important per garantir la seguretat alimentària en les empreses en funcionament.

Per començar, podríem dir que qualsevol empresa agroalimentària que hagi d'iniciar la seva activitat ha de tenir en compte:

Distribució adequada dels espais

Cal complir amb els criteris següents:

- Cada espai, una funció (neteja, vestuaris, transformació, acabat, emmagatzematge...), sempre que sigui possible.
- Aïllar les zones brutes (entrada, recepció, neteja, serveis industrials...) de les zones netes (transformació, conservació, expedició...).
- Separar els espais amb elements separadors (portes, cortines...).
- Dissenyar els espais i les seves funcions per evitar sempre la marxa enrere del producte cap a un espai de treball anterior o zona bruta.
- Evitar contaminacions creuades entre zones brutes i netes.
- Separar l'entrada de personal i de matèries primeres, així com també de materials auxiliars al procés i la sortida de productes acabats.
- Climatització dels espais on sigui necessari, amb la temperatura més adequada en cada cas (-18°C en congelació, o altres de variables com 4°C en càrnies, 20°C en làctics, 15°C en sucs, etc.).
- Sales blanques on el producte ho requereixi (sales amb índex de contaminació ambiental molt baix, d'aire, temperatura i partícules ambientals controlats).
- Els materials que s'utilitzin en terres, parets i sostres han de ser llisos i fàcilment netejables, a més de complir amb les exigències tècniques particulars de cada indústria.

Idoneïtat de la tecnologia de procés

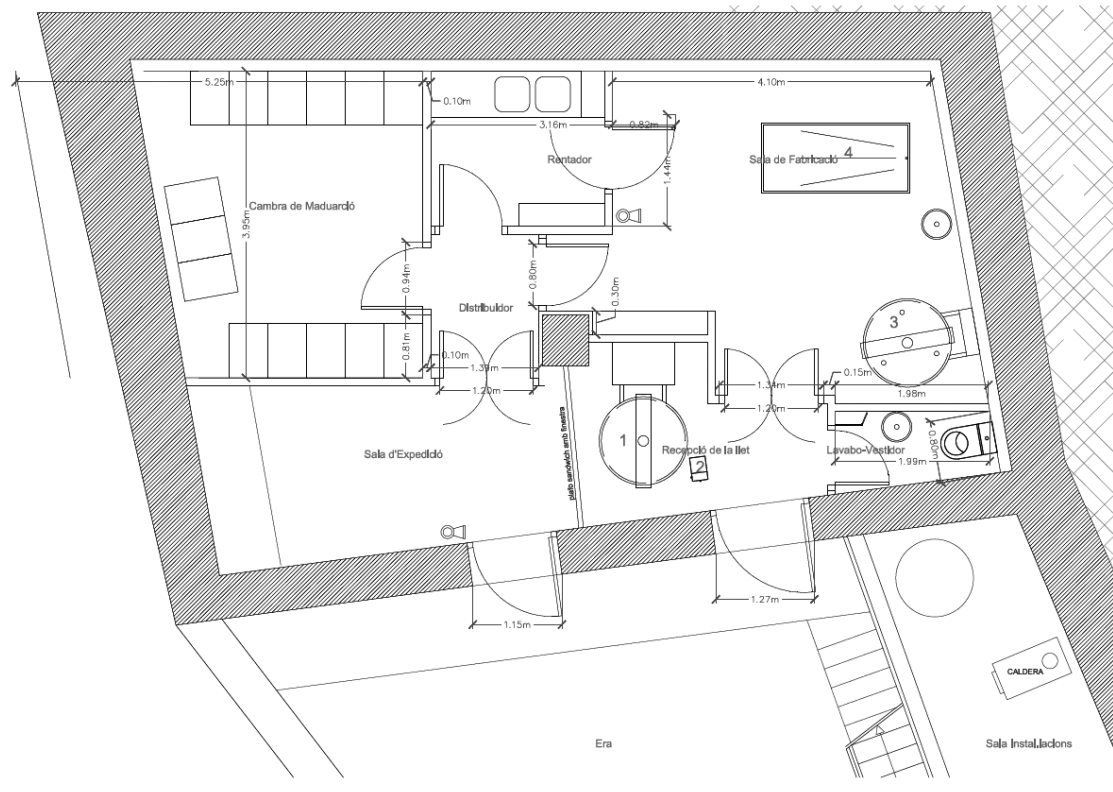
Cal complir amb els criteris següents:

- Processos respectuosos amb la seguretat del producte elaborat. En la descripció de perills es veuran els intercanvis que poden existir entre maquinària i aliments, o els que es poden generar durant el procés d'elaboració i que cal evitar.
- Instal·lació de línies de processat adaptades a la temperatura i condicions que requereixin les matèries primeres (cambres per a carns i embotits a 4°C , dipòsits de recepció de llet a 4°C , etc.) i productes posteriors (cambres a 4°C o -18°C per a carn fresca, a 4°C per a llet pasteuritzada, etc.).
- Instal·lació de sistemes de neteja automàtics tipus CIP (*cleaning in place*) que facin possibles les operacions de rentat de les línies de procés, o previsió de plans de neteja adequats a la naturalesa de la planta d'elaboració o obrador.

Un cop l'activitat es troba en funcionament, sempre cal garantir que l'obrador que ja treballa compleixi amb:

- Manteniment adequat de materials, maquinària i instal·lacions de serveis (per exemple, filtres i equips de generació d'aire en sales blanques, maquinària i elements mòbils, escomesa i xarxa de distribució interior de l'aigua potable...).
- Manteniment de la cadena de fred (4°C) en matèries primeres i productes acabats que ho requereixin.

Exemple de distribució de petita empresa agroalimentària



Font: Cedricat i Oriol Urgell.

Higiene

El seguiment d'uns determinats procediments i pràctiques relacionades amb la higiene és fonamental per evitar la contaminació dels productes alimentaris, ja des del mateix moment d'obtenció de les matèries primeres i en totes i cadascuna de les fases posteriors d'elaboració.

Matèries primeres

Així, per la importància que tenen les matèries primeres i les auxiliars en la seguretat del producte transformat, caldrà tenir especialment en compte els criteris següents:

- Selecció i validació del proveïdor respecte als paràmetres sanitaris més importants per al productor, fixant uns objectius a complir en resultats, tant per paràmetres com per freqüència de resultats.
- Control periòdic de les matèries primeres a la pròpia indústria en la fase de recepció, mitjançant un protocol de qualitat i control per aplicar a tots els proveïdors.
- Transport, recepció i tractament adequat a la naturalesa de les matèries primeres (refrigeració, buit, emmagatzematge independent, etc.) per garantir-ne la conservació de les propietats.

- Evitar contaminacions creuades entre matèries primeres sempre que pugui ser perjudicial, en fase de transport, recepció i emmagatzematge.
- Fer una bona gestió i control d'estocs per minimitzar els temps excessius d'emmagatzematge de les matèries primeres i condicions perjudicials per a aquestes.

Manipuladors

Els manipuladors també poden incidir directament sobre la seguretat alimentària del producte final a través de males pràctiques que contaminin el producte o també com a vectors de l'agent contaminant.

Per aquesta raó cal incidir molt en:

- Utilitzar roba adequada, neta i mantinguda en taquilles o similar als vestuaris de l'obrador. Principalment: bata blanca o similar, gorra, mascareta, guants i calçat.
- Mantenir una higiene personal correcta i constant, especialment de les mans en aquells que hagin d'usar-les constantment. Instal·lar rentamans d'accionament amb pedal o similar facilitarà la higiene de les mans.
- Evitar joies, rellotges o altres elements portadors de contaminació en la sala d'elaboració.
- Treure's els guants cada vegada que hagi de tocar-se algun element aliè als aliments.
- Rebre cursos de formació entorn a la higiene alimentària i específicament respecte al procés de transformació. Obtenir també el carnet de manipulador d'aliments.
- Designar un coordinador de personal per controlar les pràctiques higièniques, sempre que sigui possible.

Procés de producció

Durant la transformació de les matèries primeres en producte acabat o, simplement, durant el tractament d'aquestes per convertir-les en aliment per al mercat de consumidors finals, pot tenir lloc la contaminació del producte.

Hem d'entendre per procés la seqüència de tractaments que van des de la recepció fins a l'expedició, passant per les fases que cada aliment individualment requereixi. Per això generalitzar pautes a seguir en aquest apartat és complex, per l'heterogeneïtat de situacions.

En general, direm que els punts importants a tenir en compte són:

- Realitzar les fases de procés necessàries i adequades per obtenir l'aliment desitjat, minimitzant etapes si és possible i factors aliens a les matèries primeres i auxiliars.

- Distribució d'espais o zones per fases de processat i ús de tecnologies que no provoquin contaminacions als aliments.
- Garantir un sistema d'envasat i conservació que no alteri les característiques de l'aliment elaborat, especialment la seva innocuïtat.
- Implantar un sistema de control basat en l'anàlisi de perills i punts de control crític (APPCC) per a cada aliment elaborat, per tal de detectar les fases més crítiques per a la seguretat del producte final.

Producte acabat

El producte acabat, de la mateixa manera que en tota la fase de processat, pot ser contaminat i alterar la seva seguretat alimentària. Per aquesta raó caldrà tenir en compte:

- Conservació del producte en condicions adequades (temperatura, humitat, envasat, emmagatzematge, temps, etc.).
- Evitar contaminacions creuades durant l'emmagatzematge entre productes que puguin tenir incidència entre ells en l'aspecte de seguretat alimentària.
- Mantenir les condicions de conservació durant el transport, la distribució i la venda al detall.

Sistemes de control

En l'àmbit legislatiu, s'han elaborat diverses normes a escala europea, estatal i catalana que han comportat la regulació d'alguns aspectes no sempre d'acord amb algunes tradicions en l'elaboració de productes com, per exemple, els formatges de llet crua, de manera que es veuen restringits en la pràctica aspectes com la comercialització de llet crua o d'altres vinculats a productes d'origen animal o marí.

S'han constituït també diversos ens reguladors, com l'Agència Espanyola de Seguretat Alimentària (AES) i l'Agència Catalana de Seguretat Alimentària (ACSA), ambdues amb funció ordenadora i coordinadora dels diferents sectors implicats en la seguretat alimentària per garantir aquesta al màxim nivell.

Un altre dels canvis importants que s'ha desenvolupat aquests darrers anys ha estat la cessió de la funció de control de la seguretat als mateixos establiments a través del sistema APPCC. Amb aquest sistema és el mateix establiment el que disposa d'una eina de control de la producció que garanteix que no hi haurà perills en la producció d'aliments, controlant les fases i punts del procés més perillosos per la incidència en la seguretat alimentària del producte final, o que en cas d'haver-n'hi, existeixin els mecanismes per detectar-los i corregir-los.

Mentrestant, la producció agroalimentària catalana s'ha diversificat i ha crescut com a sector, tant en les grans indústries com en petits productors. Els perills i necessitats

de regulació d'una gran indústria no són mai els d'un petit productor ni, encara menys, els d'un artesà i, per aquesta raó, es va elaborar una nova normativa (Decret 20/2007) en la qual es dicten normes específiques en matèria de seguretat i qualitat agroalimentària per als petits establiments agroalimentaris en un entorn rural.

A partir d'aquest Decret es promou la redacció de les guies de pràctiques correctes d'higiene (GPCH), que podran regular el funcionament d'un establiment agroalimentari sempre que s'hi aculli voluntàriament. El gran fet diferencial d'aquestes guies és que són redactades pel propi sector, i que adaptaran tota la normativa existent als petits establiments, alhora que serviran d'orientació per al control i la inspecció d'aquests.

El sistema APPCC

L'APPCC (anàlisi de perills i punts de control crític) és un sistema preventiu que permet identificar, avaluar i controlar perills significatius per a la innocuïtat dels aliments. Gràcies a la seva sistemàtica i al seu rigor científic, ha esdevingut una eina indiscutible per al control d'aquells perills que poden aparèixer al llarg de la cadena alimentària, i està reconegut internacionalment.

L'APPCC és una base i orientació per implantar sistemes documentals de control del procés de producció d'aliments en qualsevol indústria, sempre partint d'uns conceptes teòrics i principis generals que cal adaptar després a cada planta d'elaboració o obrador en concret.

En general, i en el context de l'aplicació de l'APPCC, es defineix com a petita empresa alimentària qualsevol empresa alimentària que per les seves dimensions, recursos humans limitats, falta d'experiència, naturalesa de l'aliment manipulat i naturalesa de la seva activitat empresarial, té dificultats a l'hora d'aplicar el concepte de l'APPCC en la seva integritat. En aquest document es proposa que es considerin establiments alimentaris petits els establiments que a la Recomanació de la Comissió 2003/361/CE estan definits com a microempreses; és a dir, les empreses que tenen menys de deu treballadors i un volum de facturació inferior als dos milions d'euros.

En moltes empreses hi ha fases de treball que no impliquen cap perill (sempre que es demostrï) de manera que es podran eliminar del pla APPCC.

No obstant això, serà igual d'important tenir implantats uns prerequisits adequats que garanteixin gran part de la seguretat alimentària, per tal de facilitar l'eliminació de perills de l'APPCC. Fins i tot en els casos en què és obvi que els prerequisits poden assegurar que s'eviten, eliminen o redueixen els perills a nivells acceptables, s'ha de considerar que no hi ha necessitat d'implantar l'APPCC.

La seva implantació en qualsevol indústria es fa d'acord amb les següents fases:

1. Creació de l'equip de treball d'APPCC.
2. Descripció de les activitats i dels productes.

3. Elaboració del diagrama de flux.
4. Comprovació del diagrama de flux.
5. Anàlisi de perills i determinació de les mesures preventives.
6. Determinació dels punts de control crític (PCC).
7. Establiment de límits crítics per a cada PCC.
8. Establiment d'un sistema de vigilància per a cada PCC.
9. Adopció de mesures correctores.
10. Comprovació del sistema.
11. Establiment d'un sistema de documentació i registre.

La realització d'aquestes fases dóna com a resultat un **Pla d'anàlisi de perills i punts de control crític**. Per l'elevat volum d'informació que representa un APPCC, la seva organització és vital per treballar-hi fàcilment i amb garanties. La millor manera de organitzar-la és a través de quadres de gestió o taules, on es puguin veure ràpidament els continguts descrits anteriorment, alhora que omplir fàcilment els espais referents als paràmetres que cal controlar en la producció.

Els models de sistemes de control APPCC són individuals i dependents de cada indústria, malgrat que l'esquema i les pautes es repeteixen. Per facilitar els treballs d'implantació, l'Agència Catalana de Seguretat Alimentària ha redactat guies i exemples diversos que poden servir d'orientació per implantar un APPCC a l'empresa agroalimentària.

Cal tenir en compte que l'APPCC és un sistema de gestió de la seguretat alimentària especialment adequat per als establiments que es dediquen a la preparació, elaboració o transformació dels aliments. En establiments com les parades de mercat i mercats ambulants, en establiments on se serveixen begudes, botigues minoristes petites on no es preparen aliments o els magatzems d'aliments no peribles, sovint la implementació correcta dels prerequisits pot ser suficient. En aquests casos, però, cal mantenir un registre i una verificació dels prerequisits correctes.

La legislació comunitària no obliga a certificar l'APPCC. Qualsevol iniciativa encaminada a obtenir una certificació deriva d'una iniciativa privada i no té valor legal. L'única valoració que té valor legal i que pot obligar a modificar un pla d'APPCC és la duta a terme per l'autoritat competent dels estats membres, dintre del context de les seves funcions de control oficial habituals.

Podeu trobar més informació a: <<http://www.gencat.cat/salut/acsa>> [Consulta: setembre 2011]

Dins l'apartat: Autocontrol: APPCC, traçabilitat i GPCH <<http://www.gencat.cat/salut/acsa/html/ca/dir1306/index.html>> [Consulta: setembre 2011]

Guia de pràctiques correctes d'higiene

Els reglaments existents en matèria de seguretat alimentària, especialment en l'àmbit europeu, obliguen a aplicar els mateixos criteris a un petit establiment que a una gran indústria. Aquest fet obliga sovint als petits productors a complir amb uns nivells d'exigència en instal·lacions, processos i sistemes de control impropis d'un sector amb un risc potencial per a la seguretat alimentària inferior que una gran indústria.

La legislació catalana vigent promou l'elaboració de guies de pràctiques correctes d'higiene (GPCH) per als diferents sectors productius agroalimentaris.

Aquestes GPCH són guies pensades per servir de referència en la implantació d'un sistema d'autocontrol als petits establiments alimentaris. D'aquesta manera, defineixen, sempre partint de la legislació i normativa vigent per a la indústria agroalimentària, les pràctiques correctes d'higiene i resta de paràmetres que garanteixin la seguretat alimentària en la producció d'aliments. Amb la diferència que adapten tota aquesta informació als petits establiments.

És important destacar que el fet de ser inspeccionat i controlat en base a aquestes guies és voluntari, i que en cas d'acollir-s'hi els establiments seran inspeccionats segons els criteris de la guia.

La traçabilitat

Un altre dels aspectes importants a tenir en compte en l'apartat de seguretat és la traçabilitat. Aquest concepte, inclòs com a pla en el manual de prerequisits de l'APPCC, és una eina per conèixer tots els elements que intervenen en l'elaboració d'un producte (matèries primeres, additius, envasos, etc.), i totes les fases per les quals passa (recol·lectors, productors, elaboradors, distribuïdors, etc.).

La traçabilitat té com a marc normatiu el Reglament (CE) 178/2002, que en defineix els aspectes més importants i que, a Catalunya, per exemple, ha estat interpretat en un document coordinat i redactat per l'ACSA.

El pla de control de la traçabilitat ha de garantir l'objectiu pel qual existeix la traçabilitat, per això, sempre inclourà:

1. **El programa**, que descriurà el tipus de traçabilitat aplicada i un esquema per identificar les diferents fases que integren la traçabilitat, i que inclourà les activitats de comprovació, que en aquest cas han de permetre identificar tota la informació i dades relatives a cada producte, per verificar que es pot seguir la traçabilitat del producte i que aquesta és correcta.
2. **Els registres**, que han de permetre identificar a través del número de lot la resta d'informació relativa al producte.
3. **Els annexos**, que han d'incloure fitxes de producció per a cada producte elaborat (amb tota la informació relativa a matèries primeres, volum, condicions d'elaboració, etc.) i albarans o altra documentació de seguiment del producte fins a la destinació final.

Més informació sobre traçabilitat: <<http://www.gencat.cat/salut/acsa/html/ca/dir2964/doc3849.html>> [Consulta: setembre 2011]

Exemple

Traçabilitat: número de lot del formatge

Ha d'informar sobre:

- Data d'elaboració del formatge.
- Origen de la llet, data, condicions i temperatura d'arribada de la llet a la formatgeria.
- Volum de llet transformada.
- Pasteurització realitzada (temps-temperatura).
- Número de lot del quall, ferments, sal, clorur càlcic o altres ingredients facultatius usats.
- Resta de dades de procés amb incidència en seguretat alimentària (temperatura de maduració, temperatura de conservació).
- Responsable de l'elaboració, del control de procés i de la resta de fases.
- Possibles incidències durant l'elaboració.

La gestió dels residus

La gestió de residus i aigües residuals en qualsevol empresa agroalimentària s'ha convertit avui en dia en un dels punts principals a considerar, tant des del punt de vista econòmic i social com ambiental.

Els residus de la indústria agroalimentària conformen el grup més important a Catalunya, representant el 19,52% del total l'any 2006, segons l'Agència de Residus de Catalunya. Malgrat que la majoria de residus són ordinaris, el volum produït ens dona idea de la importància de gestionar-los adequadament. Dintre d'aquests residus existeix una gran heterogeneïtat, atesa la variada naturalesa de les empreses que els produeixen. Les matèries primeres processades, el volum i els sistemes de processat poden fer variar molt la naturalesa del residu final. La gestió dels residus d'una empresa agroalimentària, per tant, s'ha de dissenyar pensant en la naturalesa d'aquesta.

Hem de tenir clar que gestionar un residu des del punt de vista del productor implica dues fases:

1. *Interna*: els residus industrials són generats en la indústria, i cal recollir-los i emmagatzemar-los per gestionar-los posteriorment, ja sigui a través d'un gestor de residus, internament o valoritzant-los. Les aigües residuals seran inicialment tractades o depurades en la mateixa indústria agroalimentària.

2. *Externa*: els residus industrials emmagatzemats són cedits a un gestor o, en el cas de les aigües residuals, aquestes són abocades. En poques ocasions, serà possible gestionar-los internament per la complexitat dels processos o el volum escàs disponible.

Cadascuna d'aquestes fases obliga a un seguit de consideracions que cal tenir en compte, especialment a aquells que han d'iniciar una activitat. Aquestes són:

- Dissenyar la indústria per permetre la recollida i gestió d'aquests residus de manera fàcil, segura i eficient. Si es coneixen les particularitats de cadascuna es podrà realitzar adequadament aquest disseny.
- Dissenyar la xarxa de sanejament i el sistema de tractament d'aigües pensant en les característiques concretes de la indústria, per facilitar-ne la seva gestió i/o valorització.
- Preveure el sistema de gestió de residus que farem i el tractament d'aigües per dimensionar adequadament tots els espais, circuits i elements que intervinguin en aquesta gestió.
- Contactar prèviament a l'inici de l'activitat amb el gestor de residus amb qui treballarem per plantejar-li la gestió que volem fer dels nostres residus.

Normativa, obligacions i responsabilitats de l'empresari

La Llei 3/1998, d'intervenció integral de l'administració ambiental, va representar un canvi en la relació de les empreses amb l'Administració, ja que va simplificar els tràmits per iniciar una activitat econòmica i va donar una especial importància a la justificació de la gestió de residus de l'activitat a iniciar per obtenir la seva llicència d'activitats. Les activitats ja existents i sense permís d'activitats o anterior a la Llei també havien d'adequar-s'hi, justificant de manera clara la gestió de residus que duien a terme.

La base legislativa s'ha unit a la consciència de la majoria de productors de residus catalans, en el sentit que cal fer-ne una bona gestió i regulació, per tal de conservar i millorar el medi ambient, així com també a l'existència d'organismes reguladors i de control com l'Agència de Residus de Catalunya (ARC), que és l'entitat pública amb competències sobre els residus que es generen a Catalunya i els gestionats en el seu àmbit territorial, tinguin la naturalesa que tinguin.

Per a les aigües residuals, l'Agència Catalana de l'Aigua (ACA) és l'ens públic encarregat de controlar-ne la gestió i l'abocament, així com també de tramitar els permisos relacionats amb l'abocament d'aigües.

Segons l'ARC, són obligacions dels productors o posseïdors de residus industrials:

- Gestionar els residus que produeixin o posseeixin de conformitat amb les determinacions del Catàleg de residus de Catalunya (CRC).
- Estar inscrit al Registre de Productors de Residus Industrials.
- Formalitzar correctament la declaració anual de residus industrials.
- Formalitzar les fitxes d'acceptació, les fitxes de destinació i els fulls de seguiment dels diferents residus segons els tràmits fixats per llei.
- Utilitzar per al transport dels residus generats empreses inscrites al Registre de Transportistes, i amb autorització específica per al residu segons els tràmits fixats per llei.

- Informar el transportista en el moment de formalitzar el transport sobre les característiques i els perills dels residus a transportar i sobre el mètode d'actuació en cas d'accident.
- Portar al dia un registre propi de residus on constin les dades següents:
 - El seu codi segons el CRC.
 - L'origen de producció (procés, causa...).
 - La seva descripció.
 - La gestió que es fa amb cada un d'ells: destinatari i data de sortida (si s'escau), documentació utilitzada (FA, FS...), transportista.

Aquest registre servirà de base per omplir les dades de la declaració anual de residus industrials.

Tràmits

El productor de residus està sotmès a unes obligacions i ha de realitzar un seguit de tràmits, que varien pels qui comencen i els que ja funcionen.

Activitats noves

Sistema de gestió de residus i tractament d'aigües residuals	Definir-los en la fase de projecte.
Registre com a productor de residus	Inscriure's en el Registre de Productors de Residus Industrials davant l'ARC.
Permís d'abocament d'aigües o connexió al sistema de sanejament	En cas de voler abocar les aigües a la llera pública, la mar o transportar-les a una depuradora (EDAR), o connectar-se a una xarxa de clavegueram municipal, cal sol·licitar-ne el permís d'abocament o connexió a l'ACA.
DUCA (declaració d'ús i contaminació de l'aigua)	Per a les activitats compreses en el CCAE-93 entre els números B05021 i E41000, que produeixin més de 1.000 m ³ anuals, serà necessari tramitar-la.

Activitats en funcionament

Declaració anual de residus industrials (DARI)	Fer-la d'acord amb el model corresponent (ordinària o simplificada) de l'ARC.
Fitxes d'acceptació, fitxes destinació i fulls de seguiment	En cas de gestionar els residus a través d'un gestor de residus, caldrà omplir aquestes fitxes.
DUCA	Renovar-la en cas d'haver variat alguna de les característiques originals de la indústria o en el seu termini de renovació.

Podeu trobar més informació fent una consulta a l'Agència de Residus de Catalunya: <<http://www.arc-cat.net>> [Consulta: setembre 2011] a través del seu formulari en línia (<<http://www.arc-cat.net/ca/agencia/contacte/info.html>>) [Consulta: setembre 2011]

Abans de fer els tràmits

Abans d'iniciar qualsevol tràmit, tant sigui en relació amb els residus o les aigües residuals, haureu de tenir en compte si en el municipi on s'ubica l'empresa la gestió d'aquests es fa a través d'una mancomunitat de municipis o altres ens, i informar-se de si cal realitzar els tràmits a través d'ells. Podreu obtenir aquesta informació demanant-la a l'ajuntament o buscant per internet.

Registre de Productors de Residus Industrials

És el registre on es recullen les dades d'identificació dels productors de residus industrials. Cada empresa té assignat un codi de productor identificador que s'utilitza per formalitzar qualsevol documentació de gestió de residus. El format d'aquest codi és: P-#####.

A partir del codi d'activitat de la vostra empresa (Classificació Catalana d'Activitats Econòmiques, CCAE) o de la descripció de la mateixa, podreu saber si heu d'estar inscrits o no al Registre de Productors de Residus Industrials i quins són els tràmits que cal realitzar.

Podeu trobar més informació fent una consulta a l'Agència de Residus de Catalunya: <<http://www.arc-cat.net>> [Consulta: setembre 2011] a través del seu formulari en línia (<<http://www.arc-cat.net/ca/agencia/contacte/info.html>>) [Consulta: setembre 2011]

Consulteu <www.arc-cat.net> [Consulta: setembre 2011] per a la llista d'activitats que s'han d'inscriure. Per norma general, totes les indústries agroalimentàries s'hi han d'inscriure.

Innovació i ús de noves tecnologies

La innovació és un element clau per millorar la competitivitat de les empreses, sense el qual no és possible garantir les millores en la productivitat, la capacitat de creació de major valor afegit i, per tant, l'increment de la seva quota de mercat. Cal tenir en

compte que assolir majors nivells de competitivitat sense innovar pot comportar dependre bàsicament de la capacitat de reduir costos.

La innovació en general pot estar vinculada a molts aspectes diferents de l'empresa: la introducció de nous processos tecnològics, el desenvolupament de nous productes, l'ús de noves matèries primeres o altres vinculades al mercat, com l'obertura de nous mercats, nous sistemes de venda, etc.

En les petites i micro empreses agroalimentàries caldrà tenir molt en compte totes aquestes variables, perquè la innovació pot ser un camí d'èxit per a empreses especialitzades i sovint de produccions petites i amb la qualitat com a important argument de venda i conquesta del mercat.

Innovació en producte

Introducció d'un bé o servei que és nou o significativament millorat respecte a les seves característiques o usos desitjats. Això inclou millores significatives en especificacions tècniques, components i materials, informàtica integrada, facilitat d'ús o altres característiques funcionals.

Exemple

Innovació en producte

Casa Oms és una petita empresa d'embotits totalment artesanals. Està ubicada a Els Hostalets de Balenyà (Plana de Vic), zona geogràfica d'on procedeixen tradicionalment embotits d'alta qualitat. Fa uns anys va crear la innovadora llonganissa amb cervesa negra del Montseny, que ja està avalada amb una medalla d'or de la Fira IFFA de Frankfurt. En la base d'aquest embotit, s'hi ha afegit una dosi de cervesa negra de la Companyia Cervesera del Montseny. La combinació és esplèndida: la llonganissa és ben curada i al final del tast apareix el sabor de la cervesa, ben integrat, que allarga el plaer del mos.

En paraules d'Urbic Escudé, director de Casa Oms i president de la IGP Llonganissa de Vic: «Encara que ho sembli, no va ser fruit de la casualitat: vam estar treballant en les proporcions de cada ingredient perquè el producte estigués ben equilibrat, però és veritat que des de la primera prova ens vam adonar que la mescla era molt interessant. De fet, la cocció de carn amb cervesa no és cap invent nou i, per tant, integrar una excel·lent cervesa negra, amb els seus tocs caramel, amb una excel·lent botifarra fresca era quasi garantia d'obtenir un bon producte, però sempre ha d'haver-hi algú amb ganes d'innovar.»

Escudé creu a més a més que «és important que els petits elaboradors de productes d'alta qualitat creguem en el nostre producte i que el posem en valor, tant en els mercats locals, com en els mercats exteriors. És molt important que agafem el costum d'anar a buscar els clients i hem de seduir amb l'excel·lència i amb la innovació dels nostres productes als consumidors.»

Innovació en procés

Introducció d'un nou, o significativament millorat, procés de producció o de lliurament. Això inclou canvis significatius en tècniques, materials i/o programes informàtics.

Exemple Innovació en procés

Carles Rodríguez i Montse Virgili són dos barcelonins que el 1996 van abandonar Barcelona amb els seus fills per buscar la tranquil·litat que no tenien a la capital. En Carles fugia d'una feina de transportista que l'omplia poc. Van establir-se a Mediona i després d'un temps en què en Carles va treballar de forestal i pagès va començar a fer pa, conserves, cava i finalment cervesa. El que va començar com una afició «per al consum propi» ha acabat convertint-se en un dels oficis més reconeguts internacionalment. La seva cervesa, Setembre, que va estrenar l'any passat, acaba d'obtenir el reconeixement de la web especialitzada Ratebeer com la millor cervesa de l'Estat espanyol i a poc a poc s'està consolidant com un dels productors catalans amb més prestigi a tot el món. De fet, la masia on viu i treballa, un mas de 1.000 metres quadrats que fa anys va ser utilitzat com a celler vitivinícola, és el centre on es produeixen uns 1.000 litres de cervesa setmanalment, que tenen comprador assegurat.

La cervesa reconeguda, Setembre, és, segons explica «un reconeixement a tota aquella gent que va creure en el projecte». El producte és una mescla de la seva cervesa pura pale amb una sola malta, amb una segona fermentació afegint-hi lambic, de Bèlgica. El resultat s'obté després de madurar la cervesa 9 mesos en bóta de roure, i el temps que falta fins a l'any, en ampolla. A aquesta categoria pertany la Pura Pale, un dels productes més interessants que s'elaboren aquí. Respon a l'estil d'una *pale ale*, una cervesa típica anglesa, de cos mitjà, seca, afruitada, aromàtica i d'alta i doble fermentació; un estil no molt freqüent en el nostre entorn. Sense filtrar ni pasteuritzar, és netament artesana, sense que per això s'hagin escatimat esforços per aconseguir la millor malta de civada i els més selectes llúpols. De gran elegància i equilibri, evolucionarà bé en ampolla, com els bons vins.

Innovació en màrqueting

Aplicació d'un nou mètode de màrqueting o comercialització que impliqui canvis significatius en disseny, format o presentació, en la seva distribució i punts de venda, promoció, difusió o fixació de preus.

Exemple Innovació en màrqueting

Can Perol (<<http://www.canperol.cat/>> [Consulta: setembre 2011]) és una empresa de producció i comercialització de productes agraalimentsaris de qualitat. Can Perol està constituïda per 6 famílies amb una vida professional dedicada a l'agricultura. Fa 8 anys que van començar, junt amb altres pagesos del Baix Llobregat, un projecte d'assessorament agrari per tal de millorar la rendibilitat de les seves explotacions, l'ADV de Fruita del Baix Llobregat. Amb el temps han aconseguit introduir mesures agroecològiques en els seus camps. Després van donar un pas més i han apostat fort per un nou projecte: la comercialització directa dels seus productes.

Can Perol neix amb la intenció de donar un pas endavant en el sistema de comercialització dels productes agraris a la comarca del Baix Llobregat. Volen arribar directament al consumidor amb un producte d'alta qualitat que permeti, d'una banda establir un bon preu de les seves produccions i de l'altra, poder servir la demanda que tenen algunes famílies de producte agroalimentari de qualitat. El producte té una molt bona qualitat organolèptica (bo de menjar) i sanitària (lliure de residus químics). El producte fresc és acabat de collir (en 24 hores arribarà del camp a la taula). Tota la producció es conrea segons els principis de l'agroecologia.

Can Perol distribueix productes agroalimentaris ecològics (amb la certificació del Consell Català de la Producció Agrària Ecològica) i productes agroalimentaris que segueixen les pautes del control integrat. En tot cas, tots els productes sempre són locals. A més, Can Perol compta amb la Pastisseria Vila on es produeixen pans i pastissos de manera tradicional, una tradició que es remunta als anys 50.

La seu de Can Perol es troba a Sant Vicenç dels Horts. En aquesta seu, hi tenim la pastisseria Vila, l'oficina i l'obrador on es preparen les comandes de repartiment setmanal.

Innovació en organització

Introducció d'un nou mètode organitzatiu en les pràctiques de negoci de l'empresa, organització de llocs de treball o relacions externes.

Exemple

Innovació en organització

Des de l'ens local *Consorti per a la Promoció dels Municipis del Moianès*, membre de la Xarxa Productes de la Terra, s'ha impulsat el projecte **Projecte unió local desenvolupament agrari del Moianès**, que es pot considerar innovador en termes d'organització d'un sector a partir de les diferents branques de producció-elaboració-comercialització en el mateix territori, concretament al mateix poble.

- El **productor** és un pagès-ramader ecològic de Moià, Jaume Illa, que produeix espelta i també ha instal·lat una màquina de pelar gra. També produeix vedella ecològica (biobastona).
- La **primera empresa elaboradora** és Natureco, una empresa distribuïdora de productes ecològics de Moià, que recentment també ha instal·lat un molí per moldre el gra (<<http://www.natureco.es>> [Consulta: setembre 2011]).
- La **segona empresa elaboradora** és Pastes la Moianesa, empresa elaboradora artesana de pastes alimentoses, situada a Moià, que elabora la pasta a partir de la farina (<<http://www.lamoianesa.com>> [Consulta: setembre 2011]).
- L'**empresa distribuïdora** és Natureco, que distribueix la pasta elaborada amb el nom de BONAPASTA.

Arran de l'elaboració de l'estudi del sector agrari i del Pla estratègic del sector agrari del Moianès, des del Consorci, es van organitzar uns grups de treball i allà van coincidir representants d'aquestes empreses i varen establir una relació, primer personal entre ells,

i després empresarial. Tots tres estaven treballant al Moianès des de feia molts anys i fins llavors no es coneixien.

Amb les sessions de *benchmarking*, de formació i altres que s'organitzen des del Consorci, l'objectiu és el mateix:

Que els productors, elaboradors, restaurants, allotjaments i comerços coneguin el que es produeix i s'elabora al Moianès.

L'espelta és una subespècie del blat tradicional però que conté més proteïnes, vitamines B1 i B2, minerals, fibres i carbohidrats. Habitualment, se sol cultivar en zones amb climes humits i freds com el d'Astúries, Suïssa o Tirol, però ara també a Catalunya.

El Projecte unió local desenvolupament agrari del Moianès, a Barcelona, va rebre un premi bio de la fira Biocultura del passat mes d'abril de 2010.

En podríem trobar d'altres però, sobretot, abans de plantejar-se innovar cal preguntar-se per què volem innovar. L'objectiu bàsic a l'hora d'innovar és millorar o mantenir la nostra competitivitat al mercat, bé sigui perquè millorem el nostre treball en la planta d'elaboració, en aspectes productius o de gestió, o bé perquè estem aconseguint més quota de mercat amb els nous productes desenvolupats. Per això, sempre serà important determinar, per aquest ordre:

- Objectiu bàsic de la innovació.
- Quins recursos tenim per innovar o quins li podem assignar.
- Termini proposat per desenvolupar la innovació.
- Avaluació i seguiment dels resultats de la innovació.

Generalment no és tan senzill i, malgrat tenir clares les idees, sovint no es poden portar a terme per manca de recursos.

Per innovar cal dur a terme sobretot una bona gestió de la innovació, ja que aquesta requerirà recursos i dedicació, i han de ser compatibles tant la gestió operativa i funcional, com la d'innovació.

Per norma general, cada procés d'innovació hauria de portar associat un projecte d'innovació, gestionat i controlat per un equip o comitè que en fessin el seguiment i l'execució. Atès que les característiques de la petita empresa agroalimentària sovint no ho permeten per manca de personal, hi ha l'opció de:

- Contractar una empresa externa perquè faci el projecte.
- Simplificar el model de gestió i adaptar-lo a les possibilitats reals de l'empresa.

Un altre dels reptes a superar serà el de l'obtenció de recursos per innovar. Hi ha una aposta decidida de l'Administració per facilitar la innovació i podem trobar, per exemple, diferents plans d'ajuda per innovar accessibles a través d'ACC10 (<www.acc10.cat> [Consulta: setembre 2011]).

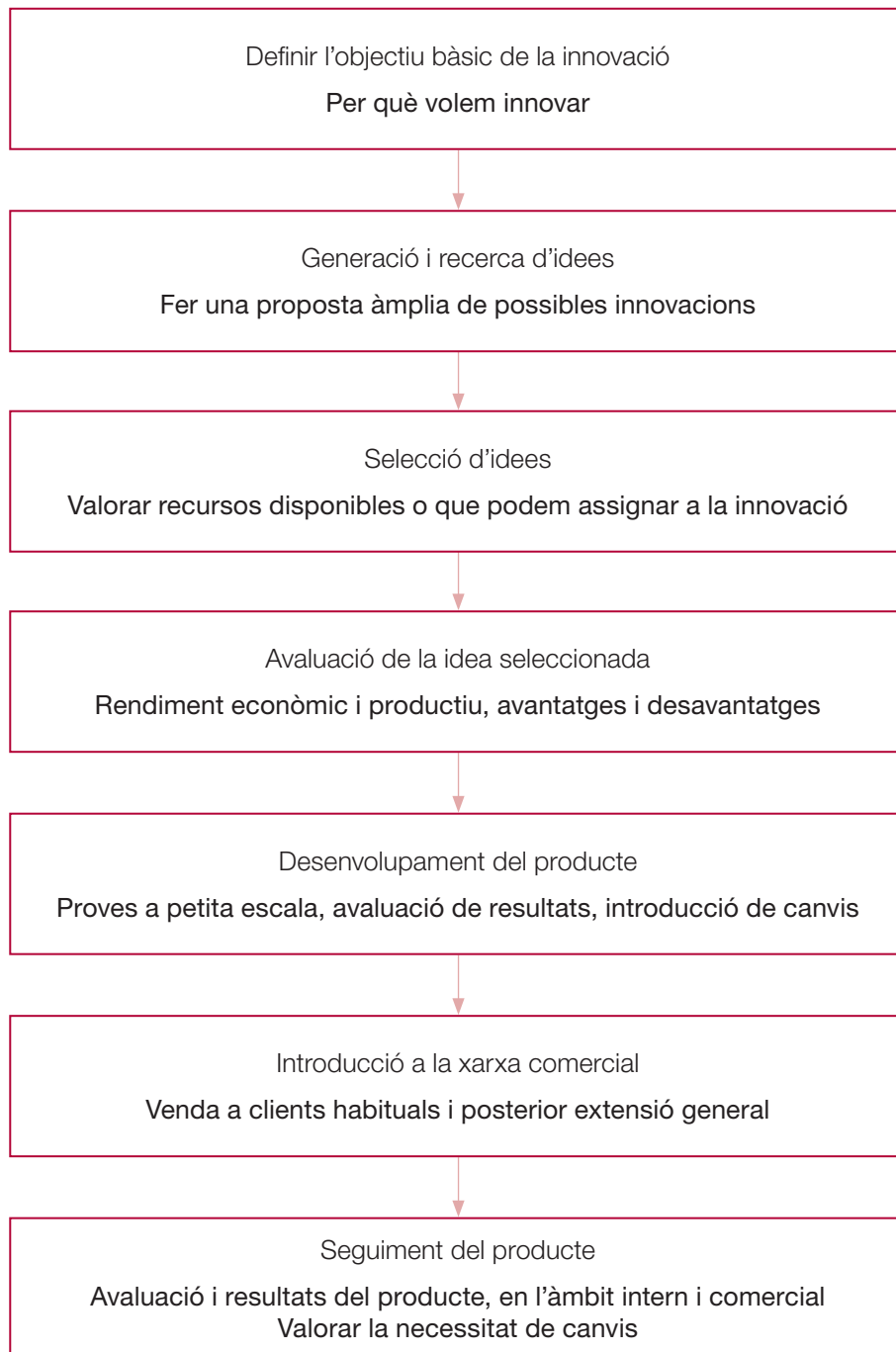
Altres possibilitats per obtenir recursos per innovar són:

- Finançament privat: en l'àmbit agroalimentari poden buscar-se fundacions o altres ens privats que tinguin en la recerca part del seu objectiu de constitució, general-

ment d'innovació en qüestions que vinculin alimentació i salut, o siguin beneficioses per al conjunt de la societat. Per exemple, la Fundació Alícia (<<http://www.alicia.cat/>> [Consulta: setembre 2011]).

- Cooperació interempresarial: amb la unió de diverses empreses es poden portar a terme projectes innovadors sumant esforços per tal d'obtenir beneficis compartits.

Plantejaments bàsics per a la innovació en les petites empreses agroalimentàries



Organització dels recursos humans

Les persones són la base de totes les organitzacions. De fet, cada cop està més assumida la idea que una bona gestió dels recursos humans és un factor crític per a la competitivitat de les empreses de qualsevol dimensió. Nombrosos estudis avalen els beneficis que té per a l'empresa una bona gestió dels equips de treball: reducció de l'absentisme, millora del clima laboral, augment de la productivitat i millora de la qualitat dels productes i serveis, per destacar-ne els més importants.

Segons la *Diagnosi dels productes de la terra a la província de Barcelona*, elaborada per la Diputació de Barcelona l'any 2008, el 80% de les empreses d'aquest sector de la província de Barcelona no tenen més de 5 treballadors. Sovint, a més, el caràcter familiar dels negocis limita a aquest àmbit la disponibilitat de recursos humans, o a la capacitat econòmica per contractar personal extern, almenys en una fase inicial. Tot i així, és important tenir en compte quins són els aspectes bàsics que asseguruen una bona gestió de les persones que treballen a l'empresa perquè aquestes contribueixin amb eficàcia i eficiència en la consecució dels objectius que l'empresa s'ha fixat.

També hem de tenir en compte que la particularitat del producte que fan o elaboren aquest tipus d'empreses, que té un fort component artesanal, fa que sigui necessari comptar amb persones amb una sèrie d'habilitats i coneixements moltes vegades transmesos per tradició familiar, que va més enllà de titulacions formatives concretes.

A continuació tractem breument aquells aspectes més significatius de la gestió dels recursos humans que són d'interès per a les empreses del sector.

Descripció de llocs de treball

Per molt petita que sigui l'empresa, es considera convenient que la persona que la dirigeix faci l'esforç de descriure els diferents llocs de treball necessaris per al funcionament de l'empresa, inclòs el seu. En aquesta descripció s'inclourà, com a mínim:

- Denominació del lloc de treball. Per exemple: comercial, gerent, manipulador, pastisser, enòleg.
- Les funcions o tasques a desenvolupar: llistar les tasques o funcions més habituals que s'han de fer en aquell lloc de treball concret.
- Formació o coneixements: especificar, si cal, formació reglada o si amb coneixements adquirits a través de l'experiència és suficient.
- Competències i habilitats transversals: coneixement de determinades eines informàtiques, idiomes, habilitats comunicatives, polivalència...

Aquesta descripció ens serà molt útil per veure si les persones que conformen l'empresa s'ajusten o no a les necessitats de cada lloc de treball i en el cas que es necessiti cobrir un lloc de treball tenim un major coneixement del perfil que busquem.

Selecció

Tot i que moltes vegades, com ja s'ha dit a l'inici, en aquest tipus d'empreses, les persones que hi treballen tenen una vinculació familiar, quan l'empresa creix cal incorporar-hi noves persones de fora d'aquest àmbit. Per a la selecció cal tenir clares les característiques del lloc a cobrir, per a la qual cosa ens ajudarà disposar de la descripció del lloc de treball.

Els canals per trobar les persones que busquem són diversos: anuncis en premsa generalista, local o especialitzada, portals de cerca de feina per internet, acudir a les escoles professionals de l'especialitat buscada... De tota manera, en aquest tipus d'empreses on sovint es treballa en un entorn molt local, el fet d'utilitzar la xarxa de contactes que tenim, donar veus, etc., poden funcionar millor que els canals més formals i alhora és un mitjà molt més econòmic.

Per poder fer una bona selecció cal disposar amb antelació del currículum dels candidats a fi de preparar l'entrevista en què es puguin contrastar els aspectes que s'esmenten en el currículum, sol·licitar informació addicional si és necessari i veure aspectes més vinculats a les competències transversals que s'identifiquen millor en el decurs d'una conversa que a través de document escrits.

Durant el procés d'entrevista convé també deixar clares les condicions del lloc de treball: tipus de contracte, salari, jornada, etc., o, si interessa, estar obert a negociacions en algun dels aspectes de les condicions laborals.

Contractació

La contractació és un acord jurídic bilateral en virtut del qual la persona treballadora està obligada a prestar els seus serveis a l'empresa a canvi d'un retribució econòmica.

Mitjançant el contracte es fixen la majoria de condicions laborals que s'han de complir, tant el contractant com l'empresa que el contracta: categoria professional, remuneració, tasques assignades, duració de la jornada, modalitat contractual (indefinida, en pràctiques per obra o servei, etc.). Per veure totes les modalitats de contractes, es pot consultar el web del Ministeri de Treball i Immigració <<http://www.mtin.es/>> [Consulta: setembre 2011] o el web del Departament d'Empresa i Ocupació. <www.gencat.cat/treball/> [Consulta: setembre 2011]

La contractació és una peça clau en les condicions laborals del personal ja que estableix la relació fonamental entre l'empresa i el seu equip humà. Treballar amb una relació formalitzada és important perquè el treballador i l'empresa assumeixin les responsabilitats envers l'altra part.

La durada del contracte és un tema clau ja que vincula el treballador amb l'empresa, i per tant, en la mesura del possible s'aconsella fer contractes de durada indefinida que donen més confiança i seguretat al treballador, de manera que el vinculen més a

l'empresa. L'empresa pot gaudir de bonificacions pel fet de fer contractes indefinits o bé per convertir contractes temporals en indefinits.

Formació

La formació és l'aprenentatge de conceptes i procediments amb l'objectiu de donar resposta a les exigències i necessitats laborals. Més enllà de la formació de base necessària per al desenvolupament de qualsevol professió, cada cop més la formació permanent en el lloc de treball és una exigència necessària per tal que les empreses i els treballadors puguin adaptar-se a les condicions cada cop més canviants del mercat.

Tipus de formació en el lloc de treball:

- *Formal*: consisteix en seminaris, cursos..., dirigits per persones preparades amb l'objectiu de transmetre noves capacitats o coneixements al personal de l'empresa que assisteix a la formació.
- *Informal*: difereix de la formació formal en el fet que es basa en l'ensenyament de tasques específiques (sense requalificació) i que normalment es du a terme a través d'instruccions bàsiques i de l'observació. Un exemple seria, quan s'incorpora una persona nova a l'empresa, el conjunt d'informacions i instruccions que el personal de l'empresa li transmet perquè pugui situar-se en el lloc de treball i desenvolupar la seva feina.

Els beneficis que reporta una formació adequada i de qualitat per a l'empresa i els seus treballadors són múltiples. En destaquem els principals: augment de la motivació dels treballadors i de la seva capacitació professional, millora de la qualitat de la feina feta i de la productivitat.

La formació no és un tema exclusiu de les grans o mitjanes empreses. En les micro i petites empreses, com és el cas del sector dels productes alimentaris locals i de qualitat, també cal plantejar-se un pla de formació continuada del personal adaptat a les necessitats de cada treballador/a i enfocat als objectius que es planteja l'empresa.

Per elaborar aquest pla de formació cal tenir clars els objectius de l'empresa, les necessitats de cada lloc de treball i les mancances o necessitats de les persones que ocupen aquests llocs. Hi haurà activitats formatives de tipus transversal i altres accions més específiques o especialitzades.

A continuació es detallen entitats que ofereixen formació que pot ser d'utilitat per a les empreses del sector de productes alimentaris locals, i de qualitat i en molts casos són gratuïtes per a les empreses.

- Formació en gestió empresarial: el Servei de Teixit Productiu de la Diputació de Barcelona posa a disposició de les empreses a través dels ens locals de la província de Barcelona el *Recull d'activitats de suport a l'activitat empresarial*, amb més de 160 activitats formatives diferents en diversos àmbits de la gestió empresarial

(finances, màrqueting, innovació, recursos humans...), on a partir de 2011 es compta amb una oferta específica per les empreses del sector. Per veure l'oferta disponible consulteu el *link* <<http://www.diba.cat/promoeco/tecnica/catact.asp>> [Consulta: setembre 2011].

- Formació en seguretat alimentària: l'Àrea de Salut Pública i Consum ofereix un curs bàsic sobre seguretat alimentària per a les empreses del sector, que s'organitza en cada territori (municipi o comarca) a petició de l'ens local corresponent.
- Formació especialitzada: el Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural <<http://www20.gencat.cat/portal/site/DAR>> [Consulta: setembre 2011] té una àmplia oferta formativa per al sector amb especial incidència en l'àmbit agrícola i ramader. També els diferents gremis i associacions organitzen formació específica per als seus associats, que en general està més directament relacionada amb el tipus de productes que elaboren tot i que alguns també ofereixen formació genèrica en gestió empresarial. Vegeu, per exemple, l'oferta de: Gremi de Cansaladers i Xarcuters <<http://www.gremicarn.net>> [Consulta: setembre 2011]; Gremi de Flequers <<http://www.gremipa.com/>> [Consulta: setembre 2011]; Unió de Pagesos <<http://www.formacio.uniopagesos.org/>> [Consulta: setembre 2011].

Retribució

La retribució és el total de les percepcions econòmiques, en diners o en espècie, que l'empresa paga per la prestació professional de la persona treballadora. Hi ha diferents maneres d'establir la remuneració: ajustant-la al conveni, millorant-la a partir del conveni o bé negociant entre el treballador i l'empresa.

El salari és una de les principals preocupacions dels treballadors i si la persona es considera ben remunerada això ajuda a fidelitzar-la a l'empresa i redueix la rotació. També el fet que l'empresa ofereixi uns salaris competitius, tot i no ésser l'única condició, fa que li sigui més fàcil retenir o atraure els millors treballadors.

L'empresa ha de definir una política salarial coherent amb els seus objectius com a empresa, prenent el conveni com referència, coherent amb les exigències de cada lloc de treball i amb criteris d'equitat i competitivitat. Al Departament d'Empresa i Ocupació es poden trobar els convenis dels diferents sectors que ens poden servir com a referència.

Cada cop s'introdueixen més criteris de retribució variable com un component important del salari i no només en els llocs vinculats a l'àrea comercial. Les retribucions variables, si estan ben dissenyades i estan basades en el compliment dels objectius de l'empresa, són un factor de millora de la productivitat.

Promoció

La promoció professional és un reconeixement de l'empresa al desenvolupament i trajectòria de la persona treballadora. A partir d'una sèrie de criteris que convé haver es-

tabler anteriorment (avaluació de mèrits en primer lloc, formació...), el personal pot ascendir professionalment. La promoció professional és un dret que tenen tots els treballadors de l'empresa i s'entén com l'adquisició de noves responsabilitat i/o funcions, més qualificades i/o més ben retribuïdes.

La promoció professional pot ser de dos tipus:

- *Horitzontal*: sense canviar de lloc de treball, la persona adquireix més competències i se li reconeix una categoria professional superior.
- *Vertical*: la persona accedeix a un lloc de treball de més responsabilitat, normalment associat a càrrecs de comandament.

La major dificultat per a l'empresa resideix a establir els criteris de promoció, que es recomana que siguin consensuats amb els representants dels treballadors, si n'hi ha, transparents i equitatius. En general, si el sistema de promoció està ben dissenyat, està vinculat a un sistema d'avaluació del personal en què s'han de relacionar les funcions de cada lloc de treball amb el seu desenvolupament i el compliment dels objectius fixats per a cada persona.

La promoció professional és possible en totes les empreses, per petites que siguin, i si està ben dissenyada pot ajudar a retenir els millors professionals i a augmentar-ne la motivació. També és convenient que totes les persones de l'empresa tinguin un pla de carrera, és a dir quines possibilitats de promoció professional tenen a l'empresa i quines accions han de fer per assolir-la.

Jornada laboral i conciliació de la vida personal i laboral

Quan parlem de jornada laboral ens referim al temps de treball remunerat que la persona treballadora ha de dedicar a l'activitat per a la qual ha estat contractada. En el contracte es concreta el còmput d'hores que s'han de treballar.

Els horaris que s'allarguen més enllà de la jornada laboral ordinària i certes formes de gestió del temps poden perjudicar la qualitat del treball del personal de l'empresa. En general, el temps de treball desestructurat, com l'allargament de l'horari habitual, els canvis continus d'horaris de descans o de torns (sense previ avís), entre d'altres, repercuteixen en els treballadors i en la qualitat de la seva feina.

Cada cop més la jornada laboral és un factor determinant per decidir anar a treballar o romandre en una empresa concreta. Les persones valoren cada cop més la possibilitat de conciliar la seva vida laboral amb la personal i, per tant, si poden, escolliran treballar en una empresa que els ofereixi les condicions de jornada més avançades.

És evident que l'empresa ha de fixar la jornada laboral segons els objectius de l'empresa, però un cop descomptat aquest fet s'aconsella pactar amb els treballadors aquells aspectes que siguin negociables sense que afectin la marxa de l'activitat.

Hi ha diferents aspectes a tenir en compte a l'hora d'establir la jornada per facilitar la conciliació de les persones que treballen a l'empresa i que es podrien estudiar en empreses del sector de productes alimentaris locals i de qualitat:

- Marge de flexibilitat a l'entrada i/o la sortida.
- Modificació o rotació de torns per motius personals o familiars.
- Temps de descans.
- Període de vacances.
- Reorganització del temps de treball.

En tot cas cal un compromís tant de la direcció de l'empresa com de la plantilla per pactar unes condicions que siguin favorables a ambdues parts.

La decisió que cal prendre en relació amb els recursos humans amb què comptarem en una petita o micro empresa agroalimentària és també diferent de la casuística a les grans indústries.

Segons la *Diagnosi dels productes de la terra a la província de Barcelona* feta per la Diputació de Barcelona, el 80% de les empreses d'aquest sector de la província de Barcelona no tenen més de 5 treballadors. Sovint, a més, el caràcter familiar dels negocis limita a aquest àmbit la disponibilitat de recursos humans, o a la capacitat econòmica per contractar personal extern, almenys en una fase inicial.

En qualsevol cas, l'organització ha de ser igualment estructurada per tenir prou coneixement de cadascuna de les àrees, independentment que una sola persona assumeixi més d'una funció o faci també treballs de producció.

Fins i tot amb 2 persones a l'empresa, el repartiment de funcions pot ser interessant per millorar-ne els resultats, ja que el fet d'assumir la responsabilitat d'una de les àrees millorarà en certa mesura la informació disponible i la seva gestió, i repercutirà en la competitivitat de l'empresa.

Valoració de llocs de treball

La valoració dels llocs de treball consisteix a fer una avaluació objectiva de cadascuna de les feines que es fan a l'empresa, amb independència de la persona que la faci. La valoració del lloc de treball ha de servir per:

- Fer més justa la remuneració, ja que és proporcional a la dificultat del lloc de treball.
- Reducció de conflictes salarials, amb l'establiment d'una remuneració objectiva.
- Definició de les característiques de cada lloc de treball.
- Evitar remuneracions basades en recomanacions.
- Augmentar la implicació i el rendiment del treballador (per complir els punts anteriors).

En canvi, pot provocar, com a desavantatges:

- Increment de les despeses administratives per la necessitat de dedicació de les persones per fer la valoració (rendiment mensual, compliment d'objectius, etc.).

- Valoració individual per part de cada empresa dels seus llocs de treball.
- Gran dificultat per valorar molts treballs.

Els sistemes per valorar aquests llocs de treball són diversos i poden classificar-se entre no quantitius (valoració per classificació jeràrquica, o valoració per classificació en categories), o quantitius (valoració per puntuació de factors, o valoració per comparació de factors).

Retribucions econòmiques

La valoració del treball s'acompanya d'una retribució econòmica coherent a aquesta valoració, que està influïda alhora per molts factors. Existeix un sou base (fixat pels convenis col·lectius) que pot variar d'acord amb la situació individual de cada treballador (antiguitat, hores extraordinàries, extres, plus, etc.). Només cal tenir en compte que:

- El salari percebut pel treballador/a en les condicions acordades ha de ser un reflex de totes aquestes circumstàncies i alhora una motivació per a millorar l'eficiència de l'empresa.
- La forma de retribució pot ser variable, però la implantació d'incentius per la quantitat i qualitat del treball fet ha de ser una eina més per a l'eficiència.

Comercialització

La comercialització o venda dels productes és una part tan important de l'empresa que, en el cas de les empreses de nova creació, l'estratègia de venda ha de definir-se prèviament a l'organització de la producció perquè la condiona en gran mesura.

És molt important que l'empresa de productes alimentaris locals i de qualitat conegui bé quin és el mercat i el perfil dels clients més adequats per vendre els seus productes, els preus que ha de fixar i quina competència tindrà. Així mateix, ha de tenir presents elements com la publicitat, la comunicació i els canals que li seran més convenients per distribuir el seu producte.

En aquest sentit, anomenem màrqueting l'estratègia empresarial que persegueix la detecció i satisfacció de les necessitats en un conjunt d'individus, empreses o particulars, més i millor del que ho estan sent actualment, i amb un resultat econòmic adequat al risc suportat per l'empresa.

Conceptes bàsics del màrqueting

Des del punt de vista del màrqueting, cal considerar que:

- La situació de l'empresa en relació amb el mercat evoluciona des del moment que s'inicia l'activitat.
- Qualsevol empresa té uns avantatges competitiu i uns desavantatges que cal conèixer.

Per entendre millor els plantejaments que configuraran l'estratègia del màrqueting en el sector de productes agroalimentaris locals i de qualitat, cal definir dos conceptes bàsics:

1. El **mercat** com el conjunt d'individus o d'organitzacions que demanden un determinat producte agroalimentari en un àmbit geogràfic concret (avui, amb la incorporació de les noves tecnologies, aquest àmbit geogràfic pot ser força extens) i el conjunt de productors o elaboradors d'aquest producte.
2. La **competència** són les empreses de productes alimentaris locals i de qualitat que ofereixen productes similars o substitutius d'aquests, es dirigeixen a la mateixa tipologia de clients i es veuen afectades per dinàmiques de mercats similars a la de la nostra empresa.

Coneixement del mercat

Segons el cicle de vida de l'empresa

En l'empresa de productes alimentaris locals i de qualitat, per la seva reduïda dimensió, molt sovint no es tenen en compte criteris de màrqueting o d'estratègia perquè es veuen molt allunyats de les seves possibilitats, especialment si tenim en compte que, segons el *Cens provincial de productes de la terra 2008*, el 80% de les empreses d'aquest sector són micropimes. Probablement en moltes ocasions tinguin part de raó, i s'hagin de buscar eines i mecanismes senzills adaptant les tècniques d'investigació de mercats i de màrqueting a les possibilitats d'aquestes empreses.

Els plantejaments previs del màrqueting s'haurien de diferenciar segons si ens referim a empreses de nova creació o a empreses ja consolidades.

Per a empreses de nova creació

Cal tenir definits i estudiats els següents condicionants abans d'iniciar l'activitat de l'empresa:

El mercat al qual volem dirigir els nostres productes o serveis

Caldrà valorar l'estat del mercat en el moment previst d'iniciar l'activitat (en creixement, en retrocés, situació geogràfica i particularitats).

Elaborar estudis de mercat és molt car i complex, per tant, la consulta de dades estadístiques i les entrevistes amb agents del sector poden servir per tenir un major coneixement del mercat (vegeu també a l'apartat «Estudi de mercat», pàgina 000, com fer estudis de mercat). La Diputació de Barcelona, amb el servei Nexus, ofereix informació molt útil per a les empreses que vulguin fer estudis de mercat. Per fer-ne ús, les empreses o persones emprenedores s'han d'adreçar als serveis de promoció econòmica del seu ajuntament. (Per a més informació consulteu la següent adreça web: <<http://www.diba.cat/promoeco/tecnica/gestio/nexus.asp>> [Consulta: setembre 2011]).

La competència que tindrem segons el mercat a què ens dirigim

Podem trobar informació quantitativa sobre la competència a través de les fonts estadístiques oficials. El servei Nexus, per exemple, ens pot ajudar a saber quines empreses hi ha amb una activitat similar a la nostra en el territori que delimitem. També funciona molt bé l'observació dels productes de la competència anant als punts de venda. Així podrem saber de primera mà en quins establiments els podem trobar, quin presentació i preu tenen i degustar-los. Amb aquesta actuació tindrem molta infor-

mació sobre el preu, la qualitat i el posicionament al mercat dels productes amb què haurem de competir.

Estudiats els factors anteriors caldrà **definir l'estratègia**:

- Com ens posicionem en el mercat?
- Com assolim la quota de mercat necessària per assegurar la nostra viabilitat com a empresa?
- Amb quins mitjans?
- Amb quin espai de temps?

Per a empreses en funcionament

Les empreses que ja estan en funcionament han de fer un altre tipus de plantejament, ja que solen comptar amb un mercat ja creat i, en tot cas, han de plantejar com consolidar-lo o assolir-ne de nous. Per això cal fer la següent anàlisi:

- **On estem?** Cal fer una anàlisi de situació que ens respongui sobre la posició que ocupem al mercat.
- **On volem anar?** Representa definir els objectius que volem assolir i als quals necessitem desplaçar-nos.
- **Com hi arribarem?** Cal desenvolupar accions o estratègies que usarem per assolir els objectius proposats i avaluar si es podrà mantenir el ritme proposat.

Per analitzar la situació interna de la qual es parteix, i a partir de la qual podrem determinar les oportunitats i amenaces, debilitats i fortaleces de l'organització, cal centrar-se en dos tipus d'anàlisi:

- **Anàlisi externa:** es tracta de realitzar l'anàlisi de l'entorn, de la competència, del mercat, dels intermediaris i dels subministradors.
- **Anàlisi interna:** es tracta d'analitzar l'estratègia comercial de l'empresa i els recursos i capacitats amb els quals es pot comptar.

Exemple

Plantejament d'introducció d'un nou producte al mercat

Una empresa elaboradora de mel, de tres treballadors, i que està treballant només amb la mel de la seva explotació apícola, vol començar a elaborar noves varietats de mel. El primer plantejament que s'ha de fer és el següent:

On estem? S'hauran de valorar els següents factors:

Interns:

- Quantitat de la mel produïda a l'explotació apícola.
- Valoració de l'increment de producció de la quantitat de mel.
- Recursos disponibles actualment (humans, econòmics i tècnics).

- Capacitat productiva en quantitat i varietat de les instal·lacions actuals.
- Capacitat de la xarxa comercial en rutes, horaris i volum de càrrega.
- Altres aspectes d'interès per definir la situació inicial de l'empresa.

Externs:

- Hi ha demanda de noves varietats de mel?
- Hi ha altres empreses que elaborin el producte que volem elaborar? (mel amb tòfona, mel amb taronja confitada, per exemple).
- A quin preu l'estan venent? En quins punts de venda i quina zona geogràfica? Amb quina qualitat? Amb quines varietats? Amb quina imatge?
- Quins proveïdors hi ha per als altres ingredients del producte que volem elaborar? (Tindrem sempre tòfona? Taronja confitada? Quants proveïdors trobarem?)

Una vegada finalitzada aquesta anàlisi podrem saber:

1. La capacitat de la nostra empresa per elaborar-lo (instal·lacions adequades, suficient personal, proveïdors de garantia i suficients, xarxa comercial adequada, etc.).
2. L'interès que té el mercat en el producte (compradors potencials).
3. L'estratègia a seguir per elaborar-lo i assolir el mercat.

Després caldrà respondre a la pregunta: **on volem anar?**

- Definir el producte o els productes que elaborarem segons les conclusions de l'anàlisi anterior.
- Definir les quantitats i la progressió que seguirem en la seva elaboració.
- Definir els clients o el mercat que volem aconseguir (petit establiment, restaurant...).

I finalment: **com hi arribarem?**

- Definir les accions comercials i de comunicació per aconseguir els objectius proposats (xarxa comercial actual, en línia, distribuïdors, etc. i comunicació en revistes, concursos, etc.).
- Definir la temporalitat amb què volem arribar-hi.

En qualsevol cas, sempre s'haurà de tenir en compte:

- Quins són els avantatges i desavantatges de la nostra empresa? Caldria valorar diversos factors clau: capacitat productiva, capacitat d'innovació, capacitat comercial.
- Quines són les tendències del mercat?
- Què fan els nostres competidors?
- Quins productes no existeixen al mercat?
- En quins productes podem innovar?

Estudi de mercat

Fer un estudi de mercat consisteix a conèixer i analitzar els diferents factors que intervenen en la comercialització del producte (clientela, competència, canals de distribució, polítiques de preus del sector...), per tal de poder adoptar una política de màrqueting i de comercialització al més efectiva possible.

L'estudi de mercat ha de donar una idea sobre:

- El perfil o tipus de clients i clientes interessats/des en els nostres béns, la qual cosa servirà per orientar la producció del negoci.
- L'adequació de les característiques i especificacions del producte que demanda la clientela.
- El preu més apropiat per al nostre producte.
- Quins canals de distribució són els més adequats i quin és el seu funcionament.
- Saber quina és la competència i les seves característiques.

Tot i que l'elaboració d'estudis de mercat, encara que siguin simples, representa un cost econòmic o en temps per a l'empresa, és convenient dedicar-hi recursos ja que els resultats d'aquesta feina de recerca sobre el mercat ens donarà molta informació.

Els mètodes més simples d'investigació de mercats que es poden dur a terme són els següents:

- *Qüestionaris*. Es poden fer presencialment, o per telèfon. Les preguntes han de ser concises i clares. És convenient no superar més de deu preguntes.
- *Entrevistes*. Parlar i fer preguntes directament a clients potencials pot oferir informació molt valuosa. En molts casos, l'entrevistador pot ser el mateix empresari/ària.
- *Experiments*. Activitats com donar mostres gratuïtes o oferir degustacions gratuïtes als clients potencials són mecanismes interessants per ajudar a entendre els clients.
- *Observació*. Observar els clients (temps que dediquen a anar de compres, què compren, etc.) i la competència (com mostren el negoci o el producte, els envasos, quina relació tenen amb els distribuïdors o el consumidor, com són els seus treballadors, etc.).
- *Seguiment*. És més utilitzat per a botigues en línia, i és una forma d'investigació d'internet. Hi ha tot tipus de programes que permeten saber quants clients accedeixen a la pàgina web, perfils d'aquests clients, el que estan comprant, etc.

Un estudi de mercat ha de ser un text clar, concís, complet i realista. Ha de permetre que l'empresari/ària conegui el mercat on vol operar per poder dissenyar estratègies de promoció i comercialització coherents amb aquest mercat.

Esquema per a l'elaboració d'un estudi de mercat

1. Definició precisa dels aspectes a tractar:

a) Característiques de la compra: nivell de consum, ús d'aquest tipus de producte, situacions de compra, localització dels establiments.

b) Perfil del consumidor: àmbit geogràfic, demogràfic, socioeconòmic, estils de vida, personalitat.

- c) La competència: característiques i estratègia d'actuació
- 2. Elecció de les fonts i tipus d'informació: quantitatives, qualitatives.
- 3. Avaluació del temps d'estudi.
- 4. Decisió de realització:
 - a) Preparació dels mitjans per fer l'enquesta: qüestionaris; entrevistes, etc.
 - b) Preparació de la mostra: nombre de clients potencials, organismes professionals, Administració pública.
- 5. Anàlisi documental: estudis previs, dades estadístiques.
- 6. Treball de camp: enquestes, entrevistes, observació....
- 7. Explotació de les dades i elaboració dels resultats.
- 8. Síntesi: informe d'exposició de les conclusions i recomanacions.
- 9. Aplicació dels resultats.

Producte i marques

Per norma general, en la petita empresa de productes alimentaris locals i de qualitat les grans produccions no són possibles, de manera que aquestes empreses han d'apostar clarament per la qualitat i el valor que dóna el producte local.

Ja des de l'inici de l'empresa, cal definir una estratègia respecte al nivell de qualitat desitjat i mantenir-lo sigui quina sigui la producció, especialment en aquelles empreses amb un sector de mercat ben definit i consolidat, més encara si aquest es pretén ampliar.

Un dels aspectes que serveixen per a la identificació d'un producte amb un determinat nivell de qualitat és la seva marca. Segons ho defineix Josep Chías a *El màrqueting*, la marca és un nom, un terme, un símbol, un signe, un disseny o la combinació de tots aquests elements. L'objectiu de la marca és identificar els productes i diferenciar-los de la competència. El nom de la marca és la part de la marca que es pot pronunciar. I la marca registrada és la marca o part de la marca protegida legalment per poder usar-se amb caràcter exclusiu.

Quan es defineix un producte, l'empresa es pot plantejar diferents opcions d'actuació respecte a les marques:

Marca pròpia. Els avantatges que implica utilitzar una marca per producte són que pot fer sortir el producte de l'anonimat, evita la confusió amb els productes de la competència, fa valorar les qualitats pròpies i facilita al consumidor la seva identificació.

Marca de distribuïdor (les anomenades marques blanques). Aquesta opció no es recomana en el sector de productes alimentaris locals i de qualitat.

Marques o certificacions externes de qualitat. Acrediten la qualitat del producte o complementen altres requisits i es poden posar en l'etiquetat junt amb la marca pròpia: Denominació d'Origen i Denominació d'Origen Protegida (D.O i DOP); Indicació Geogràfica Protegida (IGP), Producció Ecològica (CPAE), Q de qualitat, Producció Integrada (PI). Algunes d'aquestes marques només les pot obtenir el productor o elaborador d'un producte molt concret que ja disposi de la certificació (per exemple, els vins del Penedès per la DO; el pollastre del Prat o la llonganissa de Vic en el cas de la IGP).

Marques territorials. Són marques que associen el producte a un territori i només poden dur el distintiu els productes que s'han produït o elaborat en aquell territori. Darrerament hi ha una proliferació d'aquest tipus de marques, tot i que a la província de Barcelona n'hi ha algunes que ja disposen d'un reconeixement per part dels consumidors. Per exemple: maduixa del Maresme, el pèsol de Llavanes, el gall del Penedès. Aquestes marques també es poden posar en l'etiquetat junt amb la marca pròpia.

La política de marca d'una empresa consisteix a seleccionar entre les diverses opcions que estan a l'abast per denominar els productes:

- Col·locar noms de marca a cada producte.
- Utilitzar un nom general per a tots els productes de l'empresa.
- Utilitzar un nom diferent per a cada línia de productes.
- Combinar un nom d'empresa amb els noms dels mateixos productes individuals.
- Combinar la marca pròpia amb aquelles marques de qualitat que pugui obtenir segons el tipus de producte. Aquesta opció, combinada amb qualsevol de les anteriors, és un factor a tenir molt en compte ja que pot ajudar a posar en valor el producte.

Cal analitzar quin és el nombre de competidors. Per a un mercat molt competitiu i amb molts elaboradors d'un mateix producte, la diferenciació a través de la marca servirà per diferenciar-se de la resta. Posem per cas el del formatge. Usar genèricament formatge de vaca o un nom específic per a aquest, ens pot ajudar a vendre per la diferenciació que això representa respecte al competidor.

L'ús de la marca i com s'usa davant el mercat i la competència és una qüestió d'estratègia que cadascú individualment ha de decidir. I no és una decisió banal, sinó tot el contrari, cal meditar-la bé i estudiar-la a fons.

Preu

El preu és un dels elements del màrqueting que dona informació sobre el producte i permet fixar una estratègia comercial concreta. Segons exposa Josep Chías a *El màrqueting: comprendre per actuar*, per al consumidor, el preu és l'expressió del valor econòmic del producte que estarà disposat a pagar segons les utilitats percebudes.

Sovint, els productes, en segons quins mercats, estan molt estandarditzats i la semblança entre ells fa difícil al consumidor distingir-ne els uns dels altres, de manera que es pot recórrer al preu com a element diferenciador. En alguns productes, el preu és el símbol de l'estatus, signe de la confiança en allò que s'adquireix, l'atracció de la novetat o el valor de la marca.

Fixació del preu

En posar un preu al producte, hem de tenir en compte que estem prenent una posició en el mercat i davant la competència, alhora que definint una estratègia per al producte concret a què posem preu. En el cas dels productes alimentaris locals i de qualitat no competirem amb preu ja que es posa l'accent en la qualitat i, per tant, el que hem de donar a conèixer al consumidor són les característiques per les quals el nostre producte té un preu més elevat que, per exemple, un producte similar però fet industrialment.

Des del punt de vista de qualsevol empresa el preu ha de garantir la viabilitat d'aquesta, no tan sols fixant-se en la competència i les quotes de mercat que podrà assolir amb un preu o un altre sinó també tenint en compte que el preu cobreixi els costos de producció més el marge de beneficis necessari per assegurar la viabilitat de l'empresa.

Si bé els plantejaments per a grans empreses i les petites i micro són radicalment diferents, sí que cal tenir en compte les següents situacions que poden donar-se abans de fixar un preu:

- La primera vegada que es fixen.
- Quan les circumstàncies obliguen a canviar de preus (per exemple, canvi del cost de la matèria primera, canvi de la demanda, etc.).
- Canvi de preus de la competència.
- Quan una mateixa empresa produeix diversos productes les demandes i els costos dels quals estan relacionats entre ells.

Segons el cicle de vida de l'empresa

Fixació d'un preu en empreses de nova creació

1. Cal fer un estudi de viabilitat amb un compte d'explotació que fixarà uns preus. Sempre s'haurà de tenir en compte que s'haurà dimensionat una inversió econòmica amb unes capacitats productives concretes. També cal considerar que s'han definit uns costos de producció per a cada producte, racionals i coherents amb la realitat.

2. Cal valorar si el preu definit és un preu de mercat, i si és similar, més baix o més alt que el de la competència.

En cas que sigui un preu de mercat, cal tenir en compte el següent:

- És similar al de la competència: el puc reduir sense alterar la viabilitat?
- És superior al de la competència: el puc reduir sense alterar la viabilitat?
- És inferior al de la competència: el puc augmentar?

En cas que el preu obtingut no sigui un preu de mercat, i estigui molt per sobre o molt per sota, caldrà revisar l'estudi de viabilitat plantejat. Potser caldrà modificar algun aspecte de la inversió prevista o dels productes que es volen elaborar.

Fixació d'un preu en empreses en funcionament

1. Considerant que la inversió ja està feta, a més de tenir en compte els costos de producció unitaris, caldrà tenir en compte un criteri històric dels preus dels productes de l'empresa al mercat.

2. Igualment caldrà valorar si els preus fixats per l'empresa, tant dels productes existents com especialment dels nous productes a elaborar, compleixen amb els criteris fixats anteriorment.

Criteris de fixació de preus

La fixació de preus pot seguir diferents criteris. Segons aquests sorgeixen unes preguntes a respondre abans de fixar-los:

Preus orientats a la competència

- Quins són els competidors actuals i potencials de l'empresa en els mercats en què s'actua?
- Com i en quin grau es distingeixen les línies de productes de la nostra empresa de la dels competidors?
- Quina és la seva estructura de costos?
- Quines són les seves quotes de participació en el mercat?
- Quines estratègies s'han d'aplicar per anticipar-se a les seves decisions sobre els preus?
- Quina empresa és líder pel que fa als preus? Com funciona?

Preus orientats al client

- A qui es dirigeix el producte?
- Què significa el producte per a aquest client?
- Quines alternatives té el client? Fins a quin punt estarà disposat a avaluar aquestes alternatives?

- Com podem educar el client respecte al valor que ofereix el producte?
- Si hi ha diversos segments per als quals el producte té un valor diferent, pot vendre's a preus diferents en mercats diferents?
- Una rebaixa considerable dels preus, comportarà increments proporcionals de vendes?
- Un augment de preus, implicarà reduccions en les vendes?
- Fins a quin punt el client és sensible als preus dels productes?

Preus orientats als costos

- Quins costos unitaris tinc per produir?
- Quins marges puc aplicar sobre el cost unitari?

Cadascun d'aquests sistemes té avantatges i desavantatges, però tenint en compte les particularitats de la micro i petita empresa, el més habitual serà fixar preus segons els costos. Aquest sistema, molt independent de la demanda, no garanteix sempre l'obtenció dels màxims beneficis, però s'adapta millor a les estructures de funcionament d'aquestes empreses, que sovint estan mancades de personal o sistemes organitzatius que permetin canvis constants dels preus finals.

El sistema més adequat de preus en les empreses del sector a què ens adrecem normalment serà el derivat de considerar diferents factors:

- El cost unitari de producció.
- El preu del producte de la competència.
- El nivell de singularitat del meu producte.
- La demanda actual i futura.
- Els segments de mercat als quals adreço el producte.
- Els marges amb els quals puc treballar.

Sobre el preu de venda poden aplicar-se descomptes que s'utilitzen com un element de promoció del producte. Els descomptes més usats en la tipologia d'empreses a què s'adreça aquest manual són:

- Descomptes a distribuïdors: s'aplica el descompte acordat sobre el preu de venda final.
- Descomptes tradicionals: bonificació, esglaonament de descomptes per quantitat, etc.
- Descomptes de promoció: per activació de vendes o nous productes.
- Descomptes per volums de vendes: ràpels.

Comercialització i distribució

La comercialització és el procés d'aproximació d'un producte o servei des de la unitat de producció al consumidor final. De manera general, per comercialitzar cal:

1. Fer accions comercials per vendre el producte, incloent-hi les de promoció.
2. Fer-lo arribar al client des del punt d'elaboració al punt de venda.
3. Gestionar els estocs per regular l'oferta i la demanda.

A aquestes generalitats, caldria sumar-hi les particularitats de les empreses de productes alimentaris locals i de qualitat.

4. Comunicar les diferències del nostre producte respecte a d'altres de la mateixa categoria.
5. Gestionar adequadament la distribució dels aliments, especialment si es tracta de productes frescos.
6. Gestionar correctament els cobraments i pagaments per evitar tensions de tresoreria.

Canals de comercialització

Els canals de comercialització són les diverses vies utilitzades per portar el producte des del productor o elaborador fins al consumidor. En el cas de les empreses de productes alimentaris locals i de qualitat, classifiquem els canals de comercialització en dos grans grups:

- *Comercialització directa o venda directa.* És una tipologia de circuit curt de comercialització en la qual no hi ha cap intermediari entre el productor i/o elaborador i el consumidor. Dintre d'aquesta via podem trobar diferents canals:
 - Venda a distància (en línia, telèfon...).
 - Venda directa a l'explotació (propietaris privats i cooperatives de 1r grau).
 - Establiment comercial permanent (agrobotiga i comerç tradicional).
 - Venda directa a mercat (mercat municipal i no sedentari).
 - Venda directa a fira.
 - Màquina d'autoservei.
 - Agroturisme.
 - Associació mixta de productors i consumidors.
 - Associacions de consumidors.
- *Comercialització indirecta.* Hi ha un o més intermediaris entre el productor i el consumidor final, que en el cas d'aquest sector concret generalment treballa amb:
 - Distribuïdors, especialitzats o no.
 - Centrals de compra.
 - Majoristes o associacions de majoristes.

En el **quadre de la pàgina següent** es poden observar quins són els avantatges i inconvenients de cadascuna de les vies de comercialització:

Sistemes	Avantatges	Inconvenients
Comercialització directa Venda a distància Directa a l'explotació Establiment comercial Mercats/fires Associacions mixtes de productors, associacions de consumidors	Més marge per a l'empresa en no haver-hi intermediaris. Control sobre la possible segmentació de preus segons client tenint en compte el grup, el volum o altres conceptes. Millor promoció del producte en la venda. Major influència sobre el client. Reducció del risc comercial i financer per pèrdua de clients i impagats d'imports normalment més baixos.	Necessitat de creació d'una estructura per a la comercialització o ocupació de recursos humans no específics en la venda i, si es fa, la distribució. Costos de venda unitaris generalment elevats atès el poc volum econòmic de cada venda. En cas de fer-ne la distribució, costos també elevats en fer una distribució de comandes petites.
Comercialització indirecta Distribuïdors Centrals de compra Majoristes	Externalització de la venda i la distribució, i l'estalvi en recursos que això representa. Proximitat del venedor/distribuïdor als clients, accés a un mercat més gran.	Menys marge per a l'empresa en haver-hi un o més intermediaris. Menor promoció del producte i influència davant el client final. Major dependència dels distribuïdors o intermediaris

Cada cop més en aquest sector s'aposta pels circuits curts de comercialització, que és l'acte de comercialitzar productes agroalimentaris amb la intervenció de, com a màxim, un intermediari, des del productor fins al consumidor. Així mateix, la consideració com a canal curt de comercialització és independent de la distància física entre els agents.

Canals de distribució

La distribució del producte es basa en el transport dels productes des del punt de fabricació fins al consumidor. La distribució implica, a més a més, adequar els productes pel seu consum final, tenir en compte l'emmagatzematge i el seu fraccionament un cop arribi al punt de venda, i contactar i negociar amb els intermediaris o compradors finals.

La política de distribució ha de basar-se en una relació estreta, personal, fluida i continuada entre l'empresa i els seus distribuïdors a través de reunions i visites periòdiques de seguiment, comunicació de les novetats, celeritat en servir les comandes, bona gestió d'incidències, per destacar els aspectes essencials.

Disseny de l'estratègia de distribució

Per dissenyar l'estratègia de distribució o valorar si l'existent és l'adequada, és convenient que ens fem preguntes sobre aquesta. Aquí n'exposem algunes:

- La distribució que fem és la més adequada per l'evolució i les tendències dels canals de distribució actuals o s'ha quedat obsoleta?
- Estem presents en aquells canals on es ven més el tipus de producte que fem?
- Mantenim unes bones relacions amb els distribuïdors o les distribuïdores?
- Tenim als distribuïdors i les distribuïdores fidelitzats/es, és a dir, som un proveïdor clau per a ells?

Els canals de distribució són el conjunt d'intermediaris que faciliten l'apropament dels productes al consumidor final. Aquests intermediaris són els que informen, transporten i venen el producte.

Els canals de distribució en els mercats de consum poden ser directes (del productor al consumidor final) o indirectes (del productor, passant per intermediaris, al consumidor final).

Els intermediaris bàsics en un canal de comercialització són els minoristes i els majoristes. L'intermediari minorista és aquell comerciant que adquireix productes per compte propi per a una posterior revenda al client final. Els minoristes es poden classificar segons la forma de venda, l'assortiment o la localització.

Classificació dels minoristes

Segons la forma de venda	Lliure servei	Supermercats
	Venda assistida	Botiga tradicional Botiga especialitzada Agrobotigues, cooperatives
Segons l'assortiment	Especialistes	Botiga especialitzada, agrobotigues i cooperatives Gran superfície especialitzada
	Generalistes	Botigues generals Supermercats
Segons la localització	Urbana	Supermercat Botiga tradicional Botiga especialitzada
	Rural	Botiga tradicional Cooperatives Agrobotigues

L'intermediari majorista és aquell comerciant que adquireix productes que no van dirigits al client final, sinó a una empresa que en el cas d'aquest sector podria ser: un comerç al detall, una empresa del sector de la restauració o també podria ser un altre intermediari. Els intermediaris majoristes es poden classificar segons les funcions que fan o segons la localització.

Classificació dels majoristes

Segons les funcions que fan	Majoristes de serveis complets	General Especialitzat
	Majoristes de serveis limitats	Transportista (fa la funció de compravenda i lliurament del producte sense manipular ni emmagatzemar la mercaderia). De despatx (assumeix la funció de compravenda i de finançament sense emmagatzemar ni transportar la mercaderia).
Segons la localització	Origen	Situats pròxims als productors
	Rural	Mercats centrals (situats pròxims al lloc de consum).

El sector de productes alimentaris locals i de qualitat

Segons la *Diagnosi de productes de la terra*, elaborada per Diputació de Barcelona l'any 2008, en el cas de les micro i petites empreses del sector de productes alimentaris locals i de qualitat, els canals de distribució més habituals són la venda directa a través de comerç al detall; en segon lloc, la venda en la pròpia explotació i en tercer lloc, a través de les fires i mercats. També cal considerar la possibilitat d'escollir una estratègia de distribució amb presència en canals d'abast més ampli, com els supermercats (per exemple, en els estands de productes de qualitat) o bé en botigues especialitzades (*gourmet*). Per això haurem de considerar si tenim un volum de producció suficient i podem fer front als requeriments que els clients en demanen.

Així mateix, cal considerar que segons el tipus de producte, aquest s'haurà de transportar en unes determinades condicions (refrigeració, transport isoterm) i en un temps determinat (com és el cas de productes peribles).

Sovint una empresa podrà fer en un àmbit proper, variable en cada cas, la venda i la distribució i encarregar a tercers, tant la venda com la distribució a àrees més llunyanes.

Planificació estratègica de la comercialització i de la distribució

Tenir una bona estratègia de comercialització i distribució és fonamental per assegurar l'èxit de l'empresa. És important dedicar temps a planificar aquesta estratègia, escollir els canals de comercialització més adequats per als nostres productes i, si escau, establir les aliances necessàries per tenir una xarxa de distribució fiable que assegurï que els productes arriben en temps i condicions adequades al punt de venda.

La comunicació

En l'actualitat, en un entorn caracteritzat per la forta competència entre les empreses, el desenvolupament de bons productes no és suficient per atraure els clients. És imprescindible comunicar als clients potencials la nostra presència en el mercat i el valor dels nostres productes.

Comunicar no és només informar: davant de tanta competència, la comunicació ha de servir per diferenciar-se dels altres, posant en valor i ressaltant les característiques i la qualitat dels nostres productes. La comunicació ha de tenir clar a qui s'adreça i s'ha d'expressar de manera concisa, entenedora i atractiva. Conèixer bé el públic objectiu és un requeriment imprescindible per a una comunicació efectiva: saber quines són les seves necessitats, el seu estil de vida, què li agrada, a quina informació fa cas..., són pistes que ens permetran saber el que hem de dir, prioritzant els missatges.

Us proposem un exercici: penseu què explicaríeu del vostre producte o empresa a un possible client durant el temps de pujar 5 pisos en un ascensor, és a dir, uns 20 segons.

Quan parlem d'una comunicació efectiva la podem resumir amb la nomenclatura IPC:

- **Impacte.** Ha de provocar interès al client potencial, ha de captar-li l'atenció en mig de l'immens volum d'informació al qual avui en dia estem sotmesos.
- **Persuasió.** Tota comunicació ha de tenir un objectiu clar: motivar la compra del producte. Un cop aconseguit això s'inicia el procés de la fidelització.
- **Comprensió.** La clientela ha d'entendre el que vull dir i ho ha d'associar a la marca de l'empresa.

L'empresa ha d'aconseguir establir vincles personals i emocionals que facin que el seu producte o la seva empresa passi a ser part de les vides dels seus clients.

La comunicació del missatge

Per comunicar el missatge correctament és necessari, en primer lloc, saber a quin públic dirigir-se (no és el mateix que siguin turistes que fan estada un cap

de setmana que la població resident al municipi). En segon lloc, s'ha de saber quines necessitats té aquesta clientela potencial i quines són les seves preferències (les persones de l'àrea metropolitana de Barcelona que marxen el cap de setmana a les zones rurals solen parar a comprar productes com pa, embotits, etc. en llocs determinats perquè els coneixen, saben que són bons i naturals, els agrada el tracte personal i de «poble» i per això estan disposats a pagar un preu més elevat). El tercer pas és saber què es vol dir i com dir-ho (buscar un missatge sempre entenedor i concís), i el quart pas és conèixer els canals més adients on dir-ho.

També hem de tenir present que no tan sols el que diem comunica, la presentació del producte també comunica: l'envàs, l'etiquetat... i també nosaltres mateixos i les instal·lacions de la nostra empresa també comuniquen. Si es vol transmetre qualitat, hem de cuidar també aquests aspectes.

Estratègia de comunicació

L'estratègia de comunicació consisteix a definir les grans línies generals d'actuació en termes de comunicació dins de l'estratègia general de l'empresa. Per això, abans de definir l'estratègia de comunicació, és molt important que l'empresa tingui en compte quina és la seva visió de l'empresa (anomenada també visió estratègica) i dels productes i/o serveis que ofereix.

Hi ha 5 grans preguntes que serveixen per dissenyar l'estratègia de comunicació:

1. Què s'ha de dir?	En primer lloc, s'ha de tenir en compte que el missatge (allò que es diu) estigui en consonància amb la filosofia de l'empresa. Si es diu que l'empresa és 100% natural, no es poden vendre productes amb ingredients artificials encara que a la marca se li afegixi el logo «bio» o «natural».
2. A qui ens adreçem?	S'ha de conèixer el tipus de client a qui ens volem adreçar. Si els productes van adreçats a professionals de l'hosteleria, la publicitat més adequada pot ser en revistes especialitzades o en fires de professionals. En canvi, si es tracta d'un consumidor final de poder adquisitiu mitjà-alt que valori la qualitat envers el preu s'hauria d'informar/formar bé al comerç detallista especialitzat perquè sigui un bon prescriptor dels nostres productes.
3. Com s'ha de dir?	En primer lloc, s'ha de tenir en compte el llenguatge i les imatges que s'utilitzaran per comunicar el producte o l'empresa. Per exemple, es pot utilitzar llenguatge simbòlic: com l'eslògan de «llet nostra» que fa referència al territori i al producte local o vinculat a les característiques específiques del producte: «formatge artesà d'ovella de producció pròpia».

Continua a la pàgina següent

Continuació

4. Quan s'ha de portar a terme?	<p>S'ha de tenir en compte com es planificarà la campanya de comunicació (per exemple, si el producte és estacional, la comunicació es farà unes setmanes abans de la venda, per Nadal es pot fer una campanya més intensa).</p> <p>També s'ha de valorar el personal que està involucrat en la planificació i execució de la campanya de publicitat.</p>
5. S'han obtingut els resultats esperats?	<p>Un cop feta la campanya de comunicació, s'ha de valorar l'acompliment de l'objectiu marcat i la seva relació amb els costos. Aquesta és la manera de conèixer si els resultats han estat positius o ha estat una pèrdua de temps i de diners. Avaluar és una tasca molt important que tota empresa, per molt petita que sigui, ha de fer. Per tant, és necessari que se li dediqui un temps concret.</p>

Instruments i canals

Els instruments que es poden utilitzar en una estratègia de comunicació són diversos i, en la majoria de casos, complementaris. Hi ha diferents canals de comunicació que l'empresa pot utilitzar a l'hora de donar a conèixer els seus productes:

La comunicació en la venda directa

Com el seu propi nom indica, és la forma més directa d'establir la comunicació amb la clientela i és una forma habitual en les empreses de petita dimensió, on el mateix promotor o algun dels seus familiars fa diverses funcions, entre elles la de comercial.

A mesura que les empreses tenen un volum de producció major, l'estructura de venda es fa més professionalitzada i diferenciada, trobem d'una banda la figura del repartidor i de l'altra la figura del tècnic comercial. Un cas molt il·lustratiu són les cooperatives agràries que per millorar les seves vendes han introduït el tècnic comercial en el seu equip de treball diari.

Perquè el procés de venda tingui èxit, els perfils professionals encarregats d'aquesta funció han de complir una sèrie de requisits:

- Ser uns grans coneixedors dels seus productes i els de la competència, així com també de la política de preus de l'empresa i dels diferents aspectes financers que tinguin relació amb les condicions de l'oferta (terminis, possibilitat de crèdits i descomptes, etc.).
- Ser un coneixedor de la situació de l'empresa quant a la situació de les existències i la cartera de clients.
- Ser un bon comunicador, tenir la capacitat d'escoltar els clients i de resoldre problemes.
- Ser un bon previsor dels canvis en el mercat.

La comunicació en la venda directa

El procés de venda és un dels instruments de comunicació més importants per a les micro i petites empreses, ja que permet informar dels nostres productes d'una manera menys costosa i més personalitzada en relació amb altres instruments de comunicació. Bones habilitats per a la comunicació oral, el coneixement del producte, el dinamisme i la implicació són les qualitats principals que ha de tenir la persona encarregada d'aquesta funció.

La publicitat

La publicitat és la transmissió d'informació sobre un producte concret fet a través de diferents mitjans de comunicació, amb l'objectiu de persuadir el públic de la compra i/o el consum final del producte. D'acord amb aquesta definició, la informació publicitària ha d'aconseguir:

- Comunicar al consumidor o a la consumidora el que aquest o aquesta vol sentir sobre el producte.
- Ser verídica, eficaç i directa.
- Convèncer el consumidor sobre la utilitat del producte i sobre la capacitat de satisfer les seves necessitats.
- Despertar la confiança i sensibilitat del consumidor o la consumidora.

Els canals de publicitat que l'empresa haurà d'utilitzar dependran del públic objectiu a què es dirigeix i dels mitjans de què disposi. En el cas que la publicitat s'adreci a proveïdors, les fires i les revistes especialitzades poden ser una bona plataforma publicitària. En aquest sentit, la Generalitat de Catalunya, a través de la Promotora d'Exportacions Catalanes, SA (Prodeca), ofereix una relació de les fires agroalimentàries que se celebren anualment en l'àmbit nacional i internacional (podeu consultar-lo a: <<http://www.prodeca.cat/ca/showpage.php?id=101>> [Consulta: setembre 2011]). D'altra banda, la Diputació de Barcelona disposa d'un Cens de fires i mercats no sedentaris de la província de Barcelona que es pot consultar a <<http://www.diba.cat/comerç/default.asp>> [Consulta: setembre 2011]

En els darrers anys cal destacar l'impacte d'internet com a plataforma publicitària. El sector entra a poc a poc en aquest mitjà ja sigui individualment, mitjançant associacions de productors o en les pàgines web de les institucions que promouen el sector (vegeu, per exemple, la web del Parc Agrari del Baix Llobregat: <<http://www.elcampacasa.com/>> [Consulta: setembre 2011]). La major part de les pàgines web donen informació sobre els productes i algunes, una minoria, ofereixen la possibilitat de compra en línia.

Tot i l'auge d'internet com un mitjà creixent per donar a conèixer els nostres productes, no podem oblidar els mitjans més tradicionals: els fulletons, catàlegs i altre material imprès, que són una carta de presentació de la nostra empresa molt útil quan fem

visites a clients potencials o per distribuir en fires, botigues, punts d'informació turística o administracions públiques locals.

Finalment no podem oblidar l'ús de prescriptors com els restauradors i botiguers, pot ser un sistema molt efectiu ja que les seves recomanacions, en general, tenen un efecte directe en la compra dels productes recomanats.

La promoció de vendes

La promoció de vendes es compon d'una sèrie d'eines (cupons, premis, regals, reduccions de preus, etc.), que són incentius materials o econòmics i que tenen com a objectiu provocar de forma immediata un augment de les vendes del producte. És una tècnica que s'utilitza quan volem aconseguir resultats a curt termini.

La promoció de les vendes ha de perseguir els objectius següents:

- *Ser eficaç*: és a dir, fer que la venda sigui més atractiva per al consumidor.
- *Aconseguir respostes dels clients a curt termini*: la promoció ha de tenir una durada limitada en el temps.
- *Ser rendible*: ha de generar resultats immediatament després de l'acció o, en tot cas, dintre de l'exercici comercial en què es desenvolupa la mateixa.
- *Consolidar la imatge del producte o de l'empresa*: la promoció de vendes ha d'estar perfectament integrada en l'estratègia de màrqueting de l'empresa.

Tècniques promocionals més adequades segons el tipus de promoció de vendes

Promoció dirigides a la xarxa de distribuïdors	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descomptes en la tarifa o el volum de compres. 2. Regals i altres incentius no monetaris com reunions o convencions, animacions en les botigues mitjançant l'organització de jocs, etc.
Promoció en el punt de venda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reduccions en el preu: són eficaces per augmentar les compres dels clients. Es pot posar a la venda una quantitat determinada de productes durant un temps a un preu més baix de l'habitual. Donar tres productes pel preu de dos. Venda per lots d'un mateix producte o de productes diferents que es venen a un preu inferior al seu preu per separat. 2. Mostres gratuïtes i degustacions: són útils per al llançament d'un producte nou. 3. L'oferta de producte addicional és un incentiu per a la compra, ja que s'augmenta el volum del producte sense modificar el seu preu. S'augmenta la fidelització dels clients i atrau els compradors de productes de la competència. 4. Vendes amb un obsequi: el seu objectiu és augmentar les compres dels clients. El regal pot ser un producte diferent al que compra el client o mostres que permetin al client provar un producte.

Continua a la pàgina següent

Continuació

5. Vendes creuades: Amb la compra d'un producte amb gran rotació se'n regala un de nou (una mostra). Això afavoreix la prova dels productes nous.

6. Concursos o sorteigs: el seu objectiu és augmentar la fidelitat de la clientela.

Altres tipus de promocions

Fires i actes lúdics.

La promoció de vendes

En el cas de productes alimentaris locals i de qualitat, la promoció de vendes pot ser un instrument molt adequat, ja que la sensibilitat del consumidor envers el preu és elevada i la quota de mercat és reduïda. Un tracte diferenciat a través de promocions de curta durada pot redundar en un augment de les vendes, així com també en la fidelització del client. També és molt adequada en períodes especials com Nadal o quan el producte es troba en l'etapa de llançament o de maduresa.

Viabilitat del negoci

Tant en l'etapa de creació d'un negoci com en l'etapa de creixement o consolidació, conèixer la situació econòmica i financera de l'empresa és un factor essencial per poder portar a terme una bona gestió.

L'objectiu d'aquest capítol és dotar d'eines i coneixements bàsics sobre gestió econòmica i financera l'empresari/ària d'una petita empresa alimentària, que li permetin entendre, gestionar i analitzar algunes qüestions com poden ser la rendibilitat i viabilitat del negoci; la necessitat d'inversions i de finançament per tal de portar endavant el projecte; la capacitat d'endeutament, etc.

La gestió econòmica i financera ha de servir-se de tot un conjunt d'eines de gestió i control que aportin la informació necessària per a l'anàlisi, i s'ha de disposar d'un registre comptable que en el cas de les petites empreses de productes alimentaris s'ha de preparar d'acord amb la legislació mercantil vigent i amb les normes i principis establerts en el Pla general de comptabilitat de petites i mitjanes empreses aprovat, pel R.D.1.514/2007.¹

En aquest capítol no es pretén aprofundir en aspectes comptables, sinó tractar les nocions bàsiques sobre els conceptes més rellevants per a la presa de decisions i, en tot cas, proporcionar referències dels recursos a l'abast de les persones que tinguin interès en ampliar la informació sobre determinats temes.

Inversió

Un primer element a tenir en compte quan algú decideix posar en marxa un negoci de productes alimentaris és la necessitat de portar a terme tot un seguit d'inversions.

Invertir

Invertir consisteix a destinar uns fons a l'adquisició, renovació o millora de determinats elements que seran destinats a produir més béns o serveis dins de l'empresa, per tal de millorar la seva capacitat productiva.

1. Reial decret 1515/2007, de 16 de novembre (BOE), pel qual s'aprova el Pla general comptable i els criteris específics per a microempreses.

L'import i el volum d'aquestes inversions serà diferent segons quines siguin les necessitats del negoci i en quin punt en trobi el projecte:

- *Inversions inicials*: les necessàries per a la posada en marxa del negoci, com poden ser la inversió en l'adquisició d'un local (en cas de compra), inversions en instal·lacions (com poden ser obres d'habilitació del local), en maquinària, vehicles, mobiliari, etc., per tal de poder iniciar l'activitat.
- *Inversions de renovació*: destinades a substituir elements que, per factors físics, tècnics o que han quedat obsolets, ja no s'utilitzen o no es poden utilitzar, com serà el cas de la maquinària que arribarà un moment que quedarà obsoleta que caldrà renovar atès el seu deteriorament físic.
- *Inversions destinades a expandir el negoci*: amb l'objectiu d'incrementar el volum de producció o els productes a comercialitzar.
- *Altres inversions*: amb l'objectiu de reduir costos, millorar la qualitat del producte, reduir riscos derivats dels avenços tecnològics i del comportament de la competència, etc.

En el quadre següent s'identifiquen alguns elements clau que l'empresari cal que tingui en compte a l'hora de decidir l'import i volum de les inversions que cal portar a terme.

Aspectes clau a tenir en compte

L'import total que suposa la inversió, és a dir, no tan sols el cost de l'actiu sinó totes aquelles despeses que anirà ocasionant la inversió (com poden ser despeses financeres, despeses de transport, d'instal·lació, de muntatge de la inversió, etc.) abans de la seva posada en marxa, i abans que es comencin a generar ingressos.

La vida útil de la inversió a fer, és a dir, el temps que falta perquè aquell actiu arribi al seu deteriorament físic, o sigui obsolet des d'un punt de vista tecnològic. Els anys de vida útil permetran identificar les necessitats futures d'inversió i establir els coeficients d'amortització a aplicar.

L'amortització consisteix a establir una quota anual que representa el desgast o pèrdua de valor del bé; representa una despesa que no suposa una sortida de diners del negoci, sinó que és un concepte comptable, de manera que al final del període d'amortització, quan el bé ha de ser substituït, es té la capacitat d'adquirir-ne un de nou.

Disposar de finançament per portar a terme les inversions necessàries. Com a norma general, les inversions en actius fixos (maquinària, instal·lacions, etc.) haurien d'estar sempre finançades amb exigible a llarg termini o fons propis, per tal de mantenir una situació d'equilibri entre les partides de l'actiu.

Exemple

La Societat Rovelló, SL es dedica a la comercialització de bolets (compra, transformació i distribució).

El primer element que va tenir en compte en el moment d'iniciar la seva activitat va ser la necessitat de portar a terme les inversions següents:

Element	Import (€)	Vida útil (estimada)	Import de l'amortització anual (€)
Maquinària (per a la transformació, envasat i etiquetat)	8.000,00	10 anys	800,00
Mobiliari	500,00	10 anys	50,00
Elements de transport (furgoneta)	9.500,00	8 anys	1.187,50
Aplicacions informàtiques (programes informàtics i llicències)	300,00	3 anys	100,00
Equips per a processos d'informació (ordinador)	1.200,00	4 anys	300,00
Total de la inversió inicial	19.500,00	146 anys	2.437,50

Finançament

Per tal de poder portar a terme les inversions requerides, caldrà disposar del finançament necessari. L'empresari haurà de decidir sobre la quantitat a utilitzar de deute i/o recursos propis per tal de finançar les necessitats d'inversió del negoci.

Fonts de finançament

Les fonts de finançament són molt diverses i, segons el cas, unes fonts poden ser més adequades que unes altres.

Les alternatives, pel que fa a les fonts de finançament amb les quals es pot trobar una petita empresa de productes alimentaris, es resumeixen a continuació:

- *Recursos propis*: aportacions monetàries i no monetàries fetes per l'empresari/ària, procedents dels seus estalvis, indemnitzacions per acomiadament o expedients de regulació d'ocupació, ajudes familiars o amistats, aportacions en espècie (local, vehicles, màquines, mobiliari, etc.).

- *Capitalització de prestacions per desocupació*: aportació al negoci per part de l'empresari/ària, del pagament únic de totes les prestacions per desocupació reconeguda. Aquest tipus d'aportacions només és possible en determinades formes jurídiques i, en realitat, constitueix una aportació de recursos propis.
- *Crèdits o préstecs*: tant els concedits per entitats financeres com els que provenen de familiars o dels mateixos promotors i promotores i que estiguin registrats amb interessos.
- *Subvencions*: subvencions rebudes d'entitats públiques, fundacions o associacions, sense ànim de lucre, materialitzades en el moment d'iniciar l'activitat, destinades a inversions en el negoci. Es recomana no dependre de les subvencions; en general són finalistes i generalment només cobreixen una part del cost.
- *Altres*: pagaments o deutes pendents de qualsevol tipus amb els subministradors de mercaderies, locals, etc. amb els quals és possible negociar condicions per tal d'obtenir finançament de manera temporal com, per exemple, allargant les condicions de pagament.

En relació amb les fonts de finançament extern, a continuació es detallen alguns del productes que ofereixen normalment les entitats financeres per tal de cobrir les diferents necessitats de finançament dels negocis, comentant aquells aspectes a tenir en compte i les utilitats de cada un dels instruments:

Fonts de finançament extern

Instrument	Aspectes a tenir en compte	Utilitats
Préstec	<p>És un contracte mercantil en què el prestador lliura el principal del préstec a l'empresa.</p> <p>Tipus de quotes: fixes, mensuals, trimestrals o al venciment.</p> <p>Cost: interès, comissió d'apertura, d'estudi, per rebaixes anticipades, per cancel·lació anticipada.</p>	<p>Per a finançament de béns.</p> <p>Préstec a curt termini per inversions de poc import i amortitzables a curt termini.</p> <p>Préstec a llarg termini per inversions en immobilitzat material (maquinària, elements de transport, mobiliari, etc.) i préstec hipotecari aplicat a l'adquisició d'immobles.</p> <p>Elements que s'imputen a l'actiu fix i s'amortitzen.</p>
Compte de crèdit	<p>Autorització a disposar de diners fins a un límit determinat.</p> <p>Meritament d'interessos segons el saldo disposat.</p> <p>Venciment a una data fixa.</p> <p>Cost: interès, comissió d'apertura, d'estudi i comissió de disponibilitat (interessos trimestrals pel no disposat).</p>	<p>Per a necessitats transitòries, com pics de tresoreria.</p> <p>No s'utilitza per finançar necessitats permanents.</p>

Continua a la pàgina següent

Continuació

Lísing	Arrendament financer que consisteix en l'adquisició per part d'una entitat financera d'un bé escollit pel client, que l'entitat cedeix al client per un període de temps establert a canvi d'unes quotes. Existeix la possibilitat de comprar el bé pel valor residual al final del període establert. Cost: interès, comissió d'apertura, d'estudi, despeses de verificacions/ taxacions, despeses d'assegurança.	Per a l'adquisició de béns mobles o immobles.
Rènting	Arrendament financer d'un bé escollit pel client. En les quotes s'incorporen les despeses provocades per l'ús del bé i són 100% fiscalment deduïbles. No s'imputa en actiu fix. Costos: quota mensual pactada.	Per a elements de transport. La quota inclou l'assegurança del vehicle i el manteniment. Al venciment si es vol, es canvia de vehicle. Per a elements informàtics i maquinària.

Cost de finançament

En el cas d'utilitzar fonts de finançament externes, el cost dels recursos financers és l'import que cobra l'entitat a l'empresa perquè aquesta pugui disposar dels recursos financers. En aquest sentit, és important que l'empresari/ària avalui quins costos li comporta disposar d'aquests recursos aliens, ja que l'entitat bancària cobrarà un interès més comissions i altres despeses a canvi d'oferir-li la disposició de recursos.

En el cas d'autofinançament (o recursos propis), els costos que comporta el seu ús no són costos monetaris, sinó en termes de cost d'oportunitat, és a dir, què podria fer l'empresa si, enlloc d'emprar els recursos propis per realitzar una acció, els destinés a realitzar-ne una altra.

A continuació s'identifiquen alguns elements que l'empresari cal que tingui en compte en cas d'utilitzar fonts de finançament extern.

Aspectes clau a tenir en compte

Per a la negociació de qualsevol tipus de finançament amb entitats de crèdit, cal tenir en compte el tipus d'interès (fix o variable), les despeses relacionades amb la formalització (comissions d'obertura, d'estudis, etc.) i les condicions de garantia que l'entitat bancària pugui exigir (avals, etc.).

Malgrat que en molts casos la decisió de recórrer al finançament extern és per necessitat, és important tenir en compte que, en la mesura del possible, la rendibilitat econòmica generada a partir de la utilització dels nous recursos financers hauria de ser superior al cost financer.

Exemple

Seguint amb les dades de l'exemple i per tal de poder portar a terme les inversions requerides per import de 19.500,00 euros, calia disposar del finançament necessari.

Les fonts de finançament que va utilitzar Rovelló, SL van ser:

Fonts de finançament		Imports (€)
Recursos propis	Estalvis personals	3.000,00
	Capitalització de prestacions per desocupació	4.500,00
Recursos aliens	Préstec bancari ¹	12.000,00
Total finançament inversió en actiu fixos		19.500,00
Recursos aliens	Compte de crèdit ²	5.000,00
Total finançament actius corrents		5.000,00
Total finançament		24.000,00

1. Préstec bancari a 5 anys, negociat primer any de carència (només es pagaran interessos i a partir del segon any comença a tornar deute més interessos) i tipus d'interès 6,5% anual.

2. Compte de crèdit amb possibilitat de disposar fins a 5.000,00 €. Es pagarà tipus d'interès segons l'import disposat d'acord amb les necessitats. L'objectiu és només disposar d'aquests diners temporalment; a l'inici de l'activitat; per a la compra dels diferents aprovisionaments, matèries primeres, etc. i fins començar a tenir les primeres vendes.

Compte de pèrdues i guanys

El compte de pèrdues i guanys es crea a partir de les partides d'ingressos i despeses en què ha incorregut l'empresa durant un període. L'import obtingut per la diferència entre ingressos i despeses és el que donarà el resultat de l'empresa.

Càlcul de les despeses de negoci

A continuació es comenten els principals conceptes de despesa que es poden trobar en el sector de les petites empreses de productes alimentaris:

- *Compres*: adquisició de mercaderies i altres aprovisionaments corresponents a l'activitat pròpia del negoci.
- *Arrendaments*: despeses corresponents al lloguer de béns mobles i immobles en ús o a disposició del negoci, com són locals, tant per a la producció com per a

l'emmagatzematge dels productes (segons el temps de conservació, el temps de maduració, estacionalitat del producte, etc.) o altres elements.

- *Reparacions i conservació*: despeses derivades de la conservació de les instal·lacions, local, etc.
- *Serveis de professionals independents*: import satisfet als professionals pels serveis prestats, com poden ser honoraris d'economistes, advocats, auditors, notaris, etc.
- *Transports*: despeses de transports a càrrec de l'empresari duts a terme per tercers excepte aquelles que correspongui incloure-les com a més valor en el preu d'adquisició de l'immobilitzat o de les existències, segons les normes de valoració establertes en el Pla general comptable.
- *Primes d'assegurances*: despeses satisfetes en concepte d'assegurances.
- *Serveis bancaris i semblants*: quantitats satisfetes en concepte de serveis bancaris i semblants, com per exemple les comissions bancàries, que no tinguin la consideració de despeses financeres.
- *Publicitat, propaganda i relacions públiques*: import de les despeses satisfetes pels conceptes que indica aquesta denominació, com per exemple les despeses d'inserció d'anuncis en premsa o despeses en material promocional.
- *Subministraments*: electricitat i qualsevol altre abastament que no tingui la qualitat d'emmagatzemable, com per exemple el consum d'aigua, llum i gas.
- *Altres serveis*: despeses no compreses en la resta d'apartats com poden ser:
 - despeses associades a gestió de residus,²
 - despeses associades a gestió d'estocs tant de matèria primera com de productes semielaborats, productes acabats i altres,
 - despeses associades a la distribució del producte.³
- *Tributs*: despeses corresponents a taxes i contribucions que han de ser liquidats a l'ajuntament (com poden ser l'impost d'activitats econòmiques o l'impost de béns immobles) o a altres administracions.
- *Despeses de personal*: inclouen la retribució pròpia –en el cas dels autònoms–, la Seguretat Social a càrrec de l'empresa (si escau cotitzacions al Règim Especial de Treballadors Autònoms, o cotitzacions del col·legi professional si estan exempts de la Seguretat Social), sous del personal i col·laboradors.
- *Despeses financeres*: inclou, entre d'altres, les despeses de formalització, ampliació o cancel·lació de préstecs, interessos, comissions i despeses per descompte d'efectes, per cobrament de rebuts, etc., descompte sobre vendes (pagaments immediats) quan aquestes no s'inclouen en la factura, costos de pagament avançat per vendes amb targeta de crèdit...
- *Amortitzacions*: amortització de l'immobilitzat material i immaterial, és a dir, la depreciació (pèrdua de valor) anual dels béns d'inversió (locals, vehicles, etc.) segons uns percentatges legalment establerts d'acord amb l'activitat.

2. Per a una informació ampliada, vegeu l'apartat «**La gestió de residus**».

3. Per a una informació ampliada, vegeu l'apartat «**Comercialització i distribució**».

Càlcul dels ingressos del negoci

Els ingressos correspondran principalment als ingressos d'explotació, que seran els obtinguts com a conseqüència de la venda dels seus productes i/o de la prestació del seus serveis.

El volum d'ingressos del negoci està condicionat pel volum de vendes i pel preu de venda. A continuació s'enumeren alguns dels elements que cal tenir en compte en relació amb els ingressos:

Aspectes de la determinació del preu

- El primer element a tenir en compte és la correcta determinació del preu de cost del producte, per tal que el preu de venda cobreixi correctament els costos de producció, i també cal tenir molt en compte el **càlcul del punt mort o punt d'equilibri** per tal de determinar el nivell de vendes que cal aconseguir per poder cobrir els costos.
- **Estratègies sobre la fixació dels preus** (exagerats, de penetració, psicològics, de compromís, etc.) segons el mercat i els objectius fixats.
- **Altres factors que condicionin el preu**, com poden ser la naturalesa del mercat on s'opera, la conjuntura dels cicles econòmics, l'evolució dels preus de productes substitutius, l'evolució de la demanda del producte, etc.

Exemple

La Societat Rovelló, SL, al final de l'exercici, va presentar el següent compte de pèrdues i guanys:

Compte de pèrdues i guanys

	Import (€)
Ingressos d'explotació	65.255,00
(-) Costos d'explotació ¹	-63.867,50
Resultat d'explotació	1.387,50
(-) Despeses financeres ²	-420,00
Resultat financer	-420,00
Impost de societats	-290,25
Resultat	677,25

1. Els costos d'explotació inclouen les despeses en concepte de:
– Despeses de lloguer del local: 600,00 €/ mes

- Despeses mensuals de gestoria: 150 €/mes
 - Despeses de personal: 2.000,00 €/mes
 - Despeses d'amortització de les inversions: 2.437,00 €/anuals
 - Compres (bolets, envasos, etiquetes i aprovisionaments varis): 25.260,00€/anuals.
 - Altres despeses: 3.270,00 €/anuals (inclouen despeses bancàries per la formalització de préstec i despeses associades a la formalització de compte de crèdit, despeses de tributs, material d'oficina, despeses vàries de manteniment, material neteja, etc.).
2. Correspon a les despeses financeres del préstec i als interessos pagats per les disposicions de diners que la societat ha fet del compte de crèdit disponible.

Anàlisi del compte de resultat i reflexions

El compte de pèrdues i guanys ens mostrarà si l'empresa ha tingut beneficis o pèrdues.

L'anàlisi del compte de resultats permetrà a la persona responsable avaluar i identificar alguns aspectes bàsics per a la gestió del negoci, com poden ser:

- Quin és el volum de ventes a partir del qual s'obtenen beneficis.
- Si el preu de venda és suficient per cobrir els costos fixos i variables.
- Si l'estructura de costos fixos i variables és l'adequada.
- Quina és l'evolució de la xifra de negocis.
- Quina és l'evolució de les diferents partides de despesa per tal de detectar variacions i determinar si les causes són justificades o no.

Una de les eines més utilitzades per a l'anàlisi de la rendibilitat d'un negoci és el **càlcul del punt d'equilibri o punt mort**: el punt mort és el volum de vendes que cal aconseguir per cobrir tots els costos i a partir del qual s'obtenen beneficis.

El càlcul del punt d'equilibri o punt mort és bàsic abans de la posada en marxa d'un negoci, ja que si obtenim un punt d'equilibri que no es pot aconseguir amb el mercat potencial assolible, no té sentit continuar el projecte perquè mai serà rendible.

El càlcul del punt d'equilibri o punt mort exigeix el coneixement dels costos fixos i variables en què previsiblement s'incorrerà, així com també el preu de venda dels productes oferts.

$$\text{Punt mort} = \frac{\text{Costos fixos}}{\text{Marge}}$$

A continuació il·lustrem la fórmula amb un exemple.

Exemple

Les despeses fixes de la Societat Rovelló són de 35.437,50 € anuals.

El preu mitjà de venda dels bolets és 15,50 € la unitat i els costos mitjans variables són 6,00 € la unitat.

Tenint en compte les dades anteriors, el punt d'equilibri o punt mort es calcula així:

$$\text{Punt mort} = \frac{35.437,50}{15,50 - 6,00} = 3.730,26 \text{ unitats}$$

és a dir: 57.819,08 € (3.730,26 unitats × 15,50 €/un)

Balanç de situació

El balanç de situació reflecteix la situació patrimonial d'una empresa, és a dir, quins són els béns i drets que poseeix i quines són les seves obligacions en un moment determinat.

El balanç de situació contempla partides diferents agrupades entre l'actiu i el passiu.

De forma molt resumida i gràfica, el balanç presenta l'estructura següent:

Actiu	Passiu
Béns: allò que el negoci posseeix (com per exemple maquinaria, mobiliari, etc.).	Capital: les aportacions dels socis.
Drets: allò que deuen al negoci (com per exemple saldos de clients pendents de cobrament).	Deutes: allò que deu el negoci (com per exemple saldos de proveïdors pendents de pagar, préstecs bancaris, etc.).

Definició de conceptes**Actiu**

L'actiu es divideix en actiu fix i actiu circulant.

L'**actiu fix o immobilitzat**, anomenat també no corrent, el formen les partides de l'actiu (béns i drets) que resten com a inversió al negoci, és a dir, que no es convertiran en diners en un període superior a un any. Es divideix en:

- *Immobilitzat intangible*: s'hi inclouen aspectes vinculats amb la propietat intel·lectual, com la compra d'una patent i les aplicacions informàtiques.
- *Immobilitzat material*: s'hi inclouen els terrenys, edificacions, instal·lacions, maquinària, mobiliari i mitjans de transport.

- *Inversions financeres a llarg termini*: com poden ser crèdits a llarg termini que l'empresa fa a tercers, les fiances i dipòsits a recuperar per l'empresa amb venciment superior a un any, inversions en renda fixa (per exemple, en deute públic), en renda variable (per exemple, accions) o en fons d'inversió, etc.

En l'**actiu circulant**, anomenat també corrent, s'hi engloben totes les partides de l'actiu, béns i drets, que té invertit el negoci i que es convertiran en diners en un període inferior a un any. Es divideix en:

- *Existències*: béns que són al magatzem, com les mercaderies, productes acabats, productes semiacabats, subproductes, matèries primeres, etc.
- *Deutors*: es consideren els saldos de clients, efectes a cobrar, bestretes al personal, bestretes a proveïdors...
- *Inversions financeres a curt termini*: s'hi inclouen els crèdits a curt termini.
- *Tresoreria*: s'hi inclouen saldos de caixa i comptes corrents bancaris a la vista.

Passiu

El passiu està format per totes les fonts de finançament que té l'empresa i explica l'origen dels recursos que s'han utilitzat per formar el patrimoni del negoci. Si l'empresa té l'actiu que té és perquè hi ha algú que li ha prestat o proporcionat. Aquest algú poden ser persones associades, i aleshores caldrà parlar de fons propis, o bé de terceres persones, denominat com a exigible, ja que és necessària la devolució dels préstecs que s'han concertat. **El passiu es divideix en patrimoni net, passiu no corrent i passiu corrent.**

Patrimoni net (o recursos propis). Està format per:

- **Capital**: format per les aportacions efectuades pels propietaris del negoci.
- **Reserves**: són els beneficis obtinguts per l'empresa durant exercicis anteriors i que no s'han distribuït entre els propietaris.
- **Resultat de l'exercici**: està format pel resultat, positiu o negatiu, del darrer exercici tancat i pendent d'aplicació.
- **Subvencions, donacions i llegats rebuts**: concedides per tercers als propietaris de l'empresa.

Passiu no corrent: deutes amb tercers o obligacions de pagament amb venciment superior a un any, com els deutes a llarg termini amb entitats de crèdit.

Passiu corrent: deutes amb tercers o obligacions de pagament amb venciment inferior a un any, que està format per:

- *Deutes a curt termini amb entitats de crèdit*: préstecs que té l'empresa i que ha de tornar en un període inferior a un any.
- *Creditors comercials i altres comptes a pagar*: deutes que té l'empresa envers tercers, originats per l'activitat comercial normal del negoci, s'hi inclouen saldos de proveïdors i creditors, efectes comercials a pagar, creditors, saldos a pagar a la Seguretat Social i a la Hisenda Pública.

Anàlisi del balanç de situació i reflexions

L'anàlisi de balanços permetrà a la persona responsable avaluar i identificar alguns aspectes bàsics per a la gestió del negoci com poden ser:

- Si l'empresa podrà atendre els seus pagaments.
- Si és correcte el nivell d'endeutament i el tipus de deute que té l'empresa.
- Si té suficients capitals propis.
- Si és eficient la gestió dels actius.
- Si existeix equilibri entre l'import de la inversió i el finançament.

Exemple Balanç de situació

La Societat Rovelló, SL a data de tancament té el següent balanç de situació:

ACTIU		PASSIU	
Actiu fix	18.262,50	Patrimoni net	8.757,75
Immobilitzat intangible ¹	200,00	Capital (aportacions de soci)	7.500,00
Immobilitzat material ²	16.862,50	Resultat de l'exercici	1.257,75
Immobilitzat financer ³	1.200,00	Passiu no corrent	12.000,00
		Creditors a llarg termini ⁴	12.000,00
Actiu circulant	4.550,00	Passiu corrent	2.054,75
Existències	600,00	Creditors a curt termini	2.054,75
Deutors	350,00		
Tresoreria	3.600,00		
Total actiu	22.812,50	Total passiu	22.812,50

1. Correspon al valor de la inversió en aplicacions informàtiques menys l'import de l'amortització anual corresponent (= 300,00 - 100,00 = 200,00 €).

2. Correspon al valor de la inversió en maquinària, mobiliari, elements de transport i equips per a procés d'informació menys l'import de les amortitzacions anuals corresponents (= 8.000 + 500 + 9.500 + 1.200 - 800 - 50 - 87,50 - 300 = 16.862,50 €).

3. Correspon a la fiança de dos mesos de lloguer exigida en el contracte de lloguer del local i que podrà ser recuperada al final del contracte de lloguer.

4. Correspon a import pendent de retornar al banc del préstec formalitzat a 5 anys. Atès que s'ha negociat un any de carència, l'import a retornar correspon a l'import total del préstec que començarà a ser retornat a partir del segon any.

A l'hora d'analitzar les partides del balanç cal tenir en compte que els elements de l'actiu es presenten ordenats de menor a major liquiditat o facilitat de convertir-se en diners, i els elements del passiu es presenten ordenats de menor a major exigibilitat. Tenint en compte aquesta ordenació del balanç, és possible fer el càlcul sobre què representa cada grup patrimonial respecte a l'actiu o respecte al passiu, i analitzar les relacions que s'estableixen.

Un dels càlculs més utilitzats a l'hora d'analitzar el balanç és el càlcul de fons de maniobra:

$$\text{Fons de maniobra} = \text{actiu corrent} - \text{passiu exigible a curt termini}$$

Com a norma general, el fons de maniobra ha de ser positiu, és a dir, l'actiu corrent o circulant ha de ser major que el passiu exigible a curt termini. En cas contrari ens indicaria que els actius fixos (immobilitzats) estarien finançats amb deute a curt termini, la qual cosa augmentaria la probabilitat d'arribar a una situació de problemes de liquiditat.

Exemple

El fons de maniobra

Tenint en compte les dades de tancament de balanç de situació de la Societat Rovelló, SL, el càlcul del fons de maniobra és el següent:

$$\text{Actiu corrent} - \text{passiu corrent} = \text{fons de maniobra}$$

És a dir,

$$4.550,00 - 2.054,75 = 2.495,25 \text{ €}$$

El fons de maniobra és positiu. Això indica que els actius no corrents (bàsicament les inversions) estan finançats amb deute a llarg termini, el que redueix les probabilitats d'arribar a una situació de problemes de liquiditat.

– L'actiu corrent ha de ser gairebé el doble que el passiu corrent a curt termini perquè l'empresa pugui atendre les seves obligacions de pagament en els venciments corresponents.

– La part de l'actiu corrent que correspon a deutors més la tresoreria ha d'igualar, aproximadament, al passiu corrent exigible a curt termini: aquest principi matisa l'anterior, ja que és possible que una empresa tingui un actiu corrent molt elevat però en forma d'estocs i, per tant, no tingui efectiu per poder atendre els pagaments.

$$\text{Realitzable (deutors)} + \text{disponible (tresoreria)} = \text{exigible a curt termini}$$

Exemple Exigible a curt termini

Tenint en compte les dades de tancament de balanç de situació de la Societat Rovelló, SL

$$\text{Realitzable} + \text{disponible} = \text{exigible a curt termini}$$

Amb les dades de l'exemple, l'import del realitzable (saldos de clients pendents de cobrament a curt termini) més el disponible (saldo del compte corrent bancari) és major que l'exigible a curt termini (saldos de proveïdors pendents de pagament a curt termini):

$$(350,00 + 3.600,00) > 2.495,25 \text{ €}$$

Pert tant, l'empresa no tindrà problemes per atendre les seves obligacions de pagament.

– El patrimoni net ha de representar entre el 40% i 50% del total del passiu. Ha de ser així perquè l'empresa estigui suficientment capitalitzada i el seu endeutament no sigui excessiu.

Gestió de tresoreria

Una de les eines utilitzades en la gestió de la tresoreria és el **pla de tresoreria**, que respon a moviments de diners reals i tangibles.

El **pla de tresoreria** inclou les entrades i sortides de diners a fi de detectar diferències positives o negatives conegudes habitualment com a superàvit o dèficit de tresoreria.

La periodicitat amb què són captades aquestes diferències permet prendre mesures amb prou antelació per corregir els desfasaments entre cobraments i pagaments.

El pla de tresoreria és molt senzill en la seva concepció; hi ha, però, alguns dels elements que cal que l'empresari tingui en consideració:

Aspectes clau de la gestió de tresoreria

- El **control i seguiment de la tresoreria** és un dels elements fonamentals en la gestió d'un negoci, ja que una gestió inadequada del líquid pot comportar tensions de tresoreria que facin inviable un projecte. Es podria donar el cas, per exemple, que el no pagament a un proveïdor en els terminis establerts provoqués que aquest no ens servís els productes o materials necessaris per continuar la producció.
- Les **condicions de cobrament** que es pactin amb els clients. Caldrà tenir en consideració l'aplicació de descomptes per volum de vendes o esegons el període de cobrament (descompte per pagament immediat) o per forma de pagament (efectes descomptats o d'altres).
- Les **condicions de pagament** negociades amb els proveïdors.

- La proporció adequada entre les condicions de cobrament i pagament per tal que no hi hagi un desfasament de dates. Si es paga als proveïdors a 90 dies és important no cobrar als clients a 120 dies, perquè això pot portar problemes de liquiditat.
- El possible **caràcter estacional** de les vendes segons el producte comercialitzat.
- El **risc de no cobrar** i, per tant, la política i el control dels impagats. Cal ser conscient que la venda acaba quan es cobra, si es tenen dubtes sobre si una comanda es cobrarà, millor no vendre.
- Les **condicions de finançament** pactades (poden incloure, per exemple, possibles períodes de carència).

En cas de detectar problemes de liquiditat caldrà prendre mesures correctores. A continuació s'esmenten algunes possibles mesures a aplicar:

- Avançar la transformació dels actius corrents en diners.
- Vendre immobilitzat.
- Reconvertir deute a curt termini en deute a llarg termini.
- Ampliar capital amb aportacions monetàries.
- Possibilitat d'ajornament de retorn de deutes (negociació de períodes de carència, negociar nous venciments, etc.).
- Negociació de noves condicions amb tercers (clients, proveïdors, bancs, etc.).

Exemple Previsions de tresoreria

Tenint en compte les dades de tancament de l'exercici de la societat Rovelló, SL, la previsió de tresoreria per als sis primers mesos de l'any seria la següent:

Previsió de Tresoreria	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Saldo inicial ¹	3.600,00	1.792,12	1.237,53	366,05	0,00	0,00
Entrades de diners						
Cobrament de vendes a clients	6.437,92	5.87,92	4.437,92	5.437,92	4.587,92	6.037,92
Subvencions ²				1.000,00		
Impostos³						
Disposició de pòlissa de crèdit ⁴				217,04	387,93	

Continua a la pàgina següent

Continuació

Previsió tresoreria	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Sortides de diners						
Pagament lloguer local	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00	-600,00
Pagament gestoria	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00	-150,00
Pagament despeses personal	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00
Pagament proveïdors	-4.950,75	-2305,00	-2.105,00	-3.025,00	-1.605,00	-2.475,00
Pagament impostos ⁵				-830,00		
Altres pagaments	-230,05	-272,50	-139,40	-86,90	-280,63	-125,30
Retorn préstec	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00
Pagament despeses financeres	-65,00	-65,00	-65,00	-79,11	-90,22	-65,00
Retorn disposició pòlissa crèdit						-372,62
Saldo final	1.792,12	1.237,53	366,05	0,00	0,00	0,00

1. El saldo inicial correspon als diners disponibles (saldos dels comptes bancaris més import disponible en efectiu a caixa) a l'inici del període.
2. Durant el mes 4 es preveu rebre una subvenció per import de 1.000,00 €.
3. La partida d'impostos implicarà una entrada de diners en el cas de sol·licitud de devolució d'IVA (quan l'import de l'IVA suportat en les compres sigui superior a l'import de l'IVA repercutit en les vendes) o que l'impost de societats resulti a retornar. En el cas de la Societat Rovelló, SL no es dona cap dels casos.
4. Els mesos 4 i 5 la societat tindrà necessitat de disposar de la pòlissa de crèdit per poder fer front als pagaments del mes.
5. Cal tenir en compte en la previsió de tresoreria el pagament dels impostos corresponents, que en el cas de Rovelló, SL és l'import a pagar trimestralment en concepte d'IRPF i IVA).
6. El mes 6 es podrà retornar l'import disposat de la pòlissa de crèdit del mes 4 i una part de l'import disposat del mes 5.

Cooperació i associacionisme empresarial

Cooperació interempresarial

La cooperació interempresarial es pot definir com un acord entre dos o més empreses independents que, compartint part de les seves capacitats o recursos, estableixen un cert grau d'interrelació en la recerca d'un objectiu comú. La cooperació generalment és parcial, és a dir, no suposa la fusió entre les empreses, sinó el treball conjunt en una fase concreta del negoci. En les micro i petites empreses agroalimentàries, un cas molt comú és la unió de les empreses per fer conjuntament la distribució dels productes.

Cada cop es fa més palesa la necessitat que les empreses estableixin acords de cooperació per aconseguir els seus objectius d'una forma menys costosa. Diversos factors expliquen la conveniència d'actuar de forma conjunta.

El creixent entorn de competitivitat i el compliment de tota una sèrie de requeriments legals relatius a la gestió de les empreses i als processos productius suposen, en general, l'encariment del procés productiu. La innovació tecnològica és costosa i els temps d'amortització són cada cop més curts atès el sorgiment constant de nous productes i els canvis en els patrons de consum de les famílies. Així mateix, la distribució i la comercialització dels productes impliquen un esforç de recerca de mercats i de màrqueting important.

Per tal d'abaratir aquests costos, reduir riscos i millorar les condicions en la concessió de crèdits, la creació d'acords de cooperació o aliances entre empreses s'ha convertit actualment en una de les estratègies empresarials més destacades.

Avantatges i inconvenients de la cooperació

Els principals avantatges de la cooperació interempresarial, especialment en empreses de petita dimensió amb volums de producció limitats, podrien ser els següents:

1. Facilita l'accés i la transferència d'informació entre els socis.
2. És un mitjà per reduir les inversions de capital i disminuir el risc associat a l'entrada en un nou mercat, ja que es comparteixen els costos i les possibles pèrdues entre els socis.
3. Permet accedir d'una manera més ràpida i fiable a mercats amb uns proveïdors molt consolidats. En aquest cas, la cooperació entre l'empresa que vol subministrar el seu producte i una empresa que ja opera en aquest mercat sol ser molt útil.

4. Quan s'estableixen acords de cooperació, s'augmenta la dimensió empresarial (és a dir, el volum de producció), fet que permet reduir els costos de distribució, de comercialització i de promoció en mercats allunyats, etc. És el que la literatura econòmica defineix com aprofitament de les economies d'escala.
5. La cooperació interempresarial contribueix a incrementar el poder de l'empresa en un mercat concret. Aquest avantatge segueix la màxima: «si no pots amb el teu enemic, uneix-t'hi».
6. Els acords de cooperació entre empreses són un mitjà adequat per afavorir les tasques de recerca i innovació, a l'hora que faciliten l'accés i la transferència d'informació entre els socis.
7. La cooperació entre empreses contribueix a evitar duplicacions de feines i a aprofitar els recursos productius i humans de forma més eficient.
8. Fora de l'àmbit estrictament econòmic, l'establiment d'acords de cooperació pot contribuir a enfortir els interessos de grup, i és molt beneficiós com a canal de negociació col·lectiva envers proveïdors o l'Administració pública. Així mateix, l'associacionisme empresarial, especialment en les zones rurals, pot ser un mecanisme d'injecció de cert dinamisme vertebrador en el territori.

Els principals inconvenients a l'hora d'establir aliances entre empresaris són:

1. Pèrdua d'autonomia en la presa de decisions.
2. Majors requeriments de temps i esforç necessaris per conciliar postures divergents o oposades entre els socis. La cooperació entre empreses no és una tasca fàcil, especialment quan l'aliança es dona entre socis amb mentalitats o idees diferents.
3. Existència de situacions en què l'interès individual predomina sobre el benefici col·lectiu.
4. Immobilitat i falta de transparència entre els socis.

Per evitar possibles situacions de conflicte és convenient que en els acords s'estableixin de forma clara i senzilla els drets i els deures de cada participant o soci, els criteris de repartiment dels beneficis i dels deutes possibles, la política de preus, de comunicació, de distribució i de selecció del personal, entre els aspectes més destacats.

Tipus de cooperació interempresarial

Les aliances entre empreses poden ser molt variades respecte a la forma, l'abast de l'acord, la naturalesa de l'aliança o la fase productiva en la qual aquesta es produeix.

La formalització de l'acord de cooperació

- Acords de cooperació formals: s'instrumenta mitjançant la firma d'un acord entre els socis i té una validesa legal. L'acord té una naturalesa contractual i es pot formalitzar seguint alguna forma jurídica concreta.

- Acords de cooperació informals: es dóna de forma tàcita i descansa en la confiança de compliment dels criteris establerts pels socis, no té una validesa legal.

L'abast de l'acord de cooperació

- *Total cooperació.* Per *total* s'entén cooperar en totes les àrees del negoci de cada soci. És un tipus d'acord excepcional en el cas de l'agricultura i l'agroalimentació.
- *Cooperació parcial.* Es produeix quan la cooperació només es dóna en alguna fase del negoci dels socis o sòcies. Aquesta és més comuna i en el cas de les micro i petites empreses agroalimentàries es pot donar en la fase de comercialització o venda del producte.

La naturalesa de l'acord de cooperació

- *Acords horitzontals.* La cooperació horitzontal es dóna entre productors/res que treballen en el mateix nivell de la cadena productiva. Per exemple: dos productors/res de formatges.
- *Acords verticals.* La cooperació vertical es dóna entre productors/res que treballen en diferents nivells de la cadena productiva. Per exemple: un/a ramader/a de porcí i un/a carnisser/a o una integració ramadera en què el ramader es compromet a alimentar l'animal mentre que l'integrador es compromet a elaborar i distribuir el producte final.

Les fases del procés de producció

1. Màrqueting

- *Acord cangur.* Es dóna quan s'introdueix un nou producte en el mercat. Les empreses amb una xarxa de distribució escassa o ineficient necessiten establir un acord de cooperació amb una empresa que tingui una xarxa consolidada en aquell mercat en què es vol col·locar el producte.
- *Acord antena col·lectiva.* Es refereix a l'associació entre diverses empreses competidores per finançar una recerca de mercat que resulti beneficiosa per a cada una d'elles de forma individual.
- *Acord de comercialització conjunta de recursos.* Es du a terme entre socis que venen productes complementaris. Distribueixen els productes d'altres socis amb l'objecte de fer més diferenciada i atractiva l'oferta. Aquesta forma de cooperació permet compartir els respectius canals de distribució per cobrir una major participació en el mercat i també poden compartir la publicitat. (Vegeu-ne un exemple a la [pàgina 101](#).)

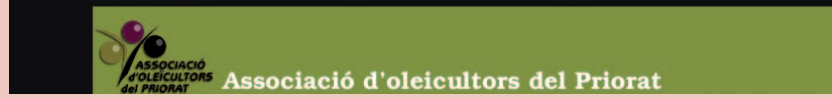
2. Producció

Empresaris competidors directes cooperen en activitats de producció amb l'objectiu d'aconseguir una dimensió determinada, compartir riscos o recursos. (Vegeu-ne dos exemples a la [pàgina 102](#).)

Exemple**Els oleïcultors del Priorat s'uneixen per vendre oli envasat****Empresa**

Associació d'Oleïcultors del Priorat (Falset, Priorat).

<http://www.oleicultorspriorat.org/associats.html>

**Innovació**

Desenvolupament d'un programa per a l'obtenció d'olis de qualitat i envasat. Amb l'ajut de l'IRTA, els oleïcultors han dissenyat un pla per augmentar la venda d'olis verges envasats, amb un sistema de gestió d'informació sobre la qualitat i les característiques dels olis de cada cooperativa i un cupatge representatiu de les collites de l'associació, a més d'un pla de comercialització. Les cooperatives han documentat les condicions de treball de cada molí, s'intercanvien informació sobre les condicions més avantatjoses i formen els treballadors/res.

En aquesta aliança d'interessos han començat a treballar juntes les cooperatives La Bisbal de Falset, Agrícola i Caixa Agrària de Cabacés, Sant Jaume Apòstol d'Ulldemolins, Agrícola i Secció de Crèdit del Molar, Agrícola i Caixa Agrària de Sant Bartomeu, Agrícola i Caixa Agrària de Margalef, Agrícola de Torroja del Priorat, Agrícola de la Serra d'Almos, Agrícola i Secció de Crèdit Baix Priorat dels Guiamets, Molí de la Mola i Vinícola del Priorat.

Beneficis de la incorporació de la innovació

Les vendes d'olis envasats han augmentat més d'un 30% en relació amb la situació anterior al programa. El consumidor està valorant l'oli verge Siurana, certificat per la pròpia denominació d'origen i apreciament el comentari específic de les característiques sensorials que apareix a cada ampolla. A més, la formació dels tècnics de l'associació i dels moliners ha millorat la productivitat en comparació amb la que tenen algunes almàsseres on tota la responsabilitat recau en un únic moliner, en ocasions contractat a temps parcial i sense els coneixements adequats per fer anar la sofisticada maquinària. L'esforç en arribar a tenir la millor informació de l'oli de cadascun dels dipòsits està ajudant el sector a fer valer el seu producte, al qual moltes vegades li ha posat el preu el comprador o l'intermediari.

Font

Extret del DAR Premis a la Innovació Tecnològica.

3. Recerca

La innovació en la producció alimentària és cada cop un element més important, fins i tot en micro i petites empreses agroalimentàries. Els acords d'aquestes empreses amb centres de recerca universitaris o organismes públics com l'IRTA són els més usuals en aquest àmbit. (Vegeu-ne dos exemples a la [pàgina 103](#).)

Exemple Associació de Productors Artesans per la Qualitat del Vallès Oriental

Tipus de cooperació Associació que aplega 14 productors de tot tipus de productes d'alimentació artesana i de qualitat, els quals en fan una promoció conjunta.

Beneficis de la cooperació Promoció conjunta entre petits productors.

Font <http://www.agroartesans-vo.com/>

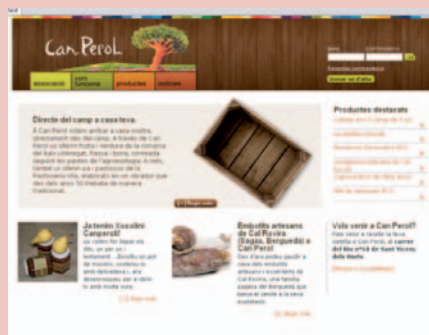


Exemple Projecte de comercialització Can Perol

Tipus de cooperació Promoció i comercialització conjunta d'un grup de pagesos productors en zones periurbanes amb una pressió molt forta de grans empreses agroalimentàries i de la gran distribució.

Beneficis de la cooperació Comercialització conjunta entre petits productors. La unió entre els productors ha permès oferir una oferta de productes variada, un producte i un servei de qualitat amb venda directa a domicili.

Font <http://www.agroartesans-vo.com/>



Exemple**Provedella aconsegueix entrecots que frenen el risc de malalties de cor****Innovació**

Producció de carn de vedella enriquida de forma natural amb Omega 3.

**Explicació**

Provedella, l'agrupació de productors de vaquí que aglutina els principals sindicats, agrupacions de productors i cooperatives catalanes, ha impulsat un programa de recerca per obtenir de forma natural, alimentant els animals amb pinsos vegetals, carn de vedella amb proporcions d'àcids grassos Omega 3 substancialment superiors als nivells habituals de la cria intensiva. Per assajar la producció, Provedella ha comptat amb l'Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries (IRTA).

Font

DAR Premis a la Innovació Tecnològica.

Exemple**Associació de Ramaders de Cabrum de Catalunya****Tipus de cooperació**

Creació d'una pàgina web en la qual s'ofereix assessorament i informació adreçada a la millora de la gestió i producció de les explotacions de cabrum a Catalunya.

Beneficis de la incorporació de la innovació

La pàgina ha donat als socis la possibilitat de rebre de forma directa i immediata la informació més actualitzada del sector cabrum, atesa l'escassa informació que les webs de ramaderia dediquen a aquest sector, sotmès a una pèrdua de pes. L'assessorament rebut permet la millora del procés productiu amb un cost inferior al que suposaria haver realitzat aquestes accions de forma individual.

Font

<http://www.arccat.org>



Elements a tenir en compte a l'hora de crear una cooperació entre micro i petites empreses de productes alimentaris locals i de qualitat

A continuació s'exposen de forma breu alguns elements que s'haurien de considerar a l'hora d'establir una possible aliança amb un o més socis.

1. Escollir el tipus de cooperació interempresarial més adequada

Aquesta decisió depèn de la idea del negoci, del marc temporal de l'acció, és a dir, si l'interès per la cooperació és per a una acció concreta durant un temps curt o, en canvi, és una acció que es pretén portar de forma estable.

2. Definir el nombre de socis

Analitzar amb cura el nombre de socis necessaris per iniciar el projecte de cooperació. A mesura que la cooperació involucra més socis, els volums són més grans i el poder de mercat és major. Pel contrari, l'organització interempresarial es torna menys flexible, el procés de decisió pot ser més lent i l'orientació al mercat sol ser més conservadora. Com hem dit anteriorment, en aquests casos, és imprescindible establir uns criteris d'actuació molt clars.

3. Analitzar els socis potencials

Aquest és un dels punts més importants en la creació d'una aliança. Per escollir els socis s'hauran d'analitzar diferents factors, entre els quals destaquen:

- *Objectius*: el soci comparteix la mateixa idea de negoci i/o persegueix objectius similars?
- *Producte*: el soci produeix el producte que volem?
- *Qualitat*: el soci produeix productes amb la qualitat que nosaltres volem?
- *Quantitat*: produeix la quantitat necessària que requerirem si establim la cooperació?
- *Distribució*: serà fàcil establir els canals de distribució entre nosaltres? Podrem encarregar-nos nosaltres de la logística o haurem de llogar una empresa perquè la porti a terme?
- *Reputació*: el soci gaudeix d'una bona reputació per engegar un acord de mútua confiança? es pot confiar en ell?

4. Implicar els socis en el projecte

El líder del projecte de cooperació interempresarial pot informar sobre aquest de forma individualitzada o fer una reunió conjunta per exposar el projecte davant de tots els socis o sòcies potencials. Per establir una bona relació de cooperació, els empresaris/àries han d'expressar de forma clara i responsable les necessitats, els objectius, els requeriments i les expectatives que esperen dels seus socis, així com també les responsabilitats que han d'assumir cada un d'ells. Així per exemple, en el cas que es volgués establir una cooperació vertical entre un agricultor i un comercialitzador, l'empresari/ària ha de tenir molt clares les demandes que li exigirà el comerciant, per exemple en termes de qualitat i quantitat del producte, formes de pagament, etc.

5. Establir i acceptar un catàleg de condicions i assumpcions de comportament

Entre aquestes, les més importants són:

- Voluntat d'acceptar l'estructura decisional que s'estableixi.
- Evitar rivalitats i comportaments individualistes. Evitar tenir socis que només volen treballar conjuntament en situacions de crisi.
- Basar-se en la confiança mútua entre els socis.
- Transmissió d'informació entre els socis.

6. Dissenyar la xarxa de suport del negoci

En tot procés de creació d'empreses, hem d'identificar clarament el grup d'actors que intervindran en el nostre negoci, ja sigui com a agents que formen part del procés productiu o com a agents externs que ofereixen suport. Entre aquests actors es poden destacar les organitzacions empresarials, les associacions de productors, les empreses de consultoria, l'Administració pública, els mitjans de comunicació i també, l'entorn familiar.

Associacionisme empresarial

L'associacionisme és una agrupació de persones o empreses que s'uneixen de manera voluntària, lliure i solidària per aconseguir, sense ànim de lucre, una finalitat comuna d'interès general. L'associació és un dret reconegut per la Constitució espanyola. Per a formar-ne part és necessari com a mínim que tres persones acordin de manera voluntària servir a un fi determinat i lícit.

Segons l'estudi *Estructura del sector primari a Catalunya*, editat per la Fundació del Món Rural el desembre del 2010, a Catalunya s'han comptabilitzat un total de 215 associacions de productors alimentaris de caràcter sectorial. Pel que fa al teixit empresarial de productes alimentaris locals i de qualitat, podem destacar l'Associació Catalana de Ramaders Elaboradors de Formatges Artesans (ACREFA) o l'Associació de Viticultors del Massís del Garraf, per citar dos exemples ben diferenciats.

Però a banda d'aquestes associacions que apleguen empreses pertanyents a un mateix sector (formatger, vitivinícola, etc.), darrerament, pel que fa al teixit empresarial de productes alimentaris locals i de qualitat, han aparegut associacions d'empreses intersectorials. Aquestes noves associacions tenen un àmbit territorial majoritàriament comarcal, i d'entrada estan constituïdes per un nombre que bascula entre 10 i 20 empreses. Fan sobretot activitats de promoció i comercialització conjunta, i permet a les empreses constituir-se com una veu única per tal d'esdevenir interlocutor i referent per a l'administració i altres agents del sector.

Cal destacar que amb l'experiència de treball amb el sector per part de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic de la Diputació de Barcelona, primerament amb el projecte pilot «Productes de la terra» i després amb la Xarxa Productes de la Terra, gràcies a l'impuls dels ens locals, han nascut diverses associacions en aquests darrers 4 anys a la província de Barcelona:

- Associació de Productors Artesans Agroalimentaris de l'Alt Penedès.
- Associació de Productors i Elaboradors Agroalimentaris del Bages.
- Associació de Productors Agroalimentaris del Berguedà.
- Associació Empresarial per a l'Agricultura Ecològica del Moianès.
- Associació de Productors Osona Terra.
- Associació de Mestres Productors Agroalimentaris del Vallès Occidental.
- Associació de Productors Artesans del Vallès Oriental.

En general, les línies de treball principals d'aquestes associacions són les següents:

- Potenciar bones pràctiques en l'elaboració dels productes alimentaris locals i de qualitat.
- Ampliar els seus canals de distribució i el radi de comercialització.
- Crear una marca que esdevingui un distintiu de qualitat.
- Promocionar les empreses associades.
- Proporcionar als seus associats un canal d'accés a les administracions públiques.
- Contribuir a la recuperació i a la revalorització dels productes locals i tradicionals.
- Potenciar la creació i el desenvolupament de petites i mitjanes empreses agroalimentàries.
- Consolidar els respectius territoris com a referent de gastronomia de qualitat en els productes agraris i ramaders.
- Contribuir al foment del turisme i la promoció dels territoris que conformen la comarca.

Aquestes associacions, en la majoria de casos, han nascut sota l'impuls de l'administració, però després d'uns quants anys de trajectòria han anat consolidant-se i treballen amb la voluntat d'autofinançar-se a través de les quotes dels seus associats. També progressivament van assumint el repte de constituir una estructura administrativa professionalitzada que les gestioni, dirigida per persones que no siguin els propis representants de les empreses.

Esdevenir empresa

La posada en marxa d'un negoci, com s'ha comprovat en els capítols anteriors, requereix tenir en compte molts aspectes de naturalesa diversa, tant des del punt de vista de l'organització de la producció com de la posterior comercialització del producte. Cal considerar els costos que comporta l'activitat i els ingressos que se'n poden obtenir, analitzar de manera continuada la situació del negoci i definir estratègies de millora.

Res d'això, però, ens permetrà disposar d'una font de renda i de feina si el negoci no és formalitzat per poder actuar en el mercat. Aquesta formalització consisteix en donar cobertura legal al negoci constituint una empresa.

La creació d'una empresa representa el compliment de tot un seguit de tràmits i obligacions que en la majoria d'ocasions interessen poc al titular del negoci, molt més interessat en fer que el negoci funcioni correctament. Però és evident que en la nostra societat aquest funcionament correcte passa per respectar el marc legal, cosa que, més que com una càrrega, s'ha de veure com una garantia que enforteix el negoci i genera confiança en les terceres parts amb les quals cal relacionar-se a l'hora de realitzar l'activitat productiva: proveïdors, clients, treballadors, inversors i la pròpia Administració pública, que proporciona serveis d'utilitat per a les empreses i posa a la seva disposició recursos de tot tipus.

És per aquest motiu que la formalització del negoci en empresa precisa també reflexionar en profunditat sobre quina és la forma més adequada de fer-ho, d'acord amb les característiques i les perspectives de desenvolupament de l'activitat que es porta a terme. Fins i tot en el cas de disposar d'assessorament extern –recurs habitual entre aquestes empreses, la majoria de les quals no se senten còmodes amb la paperassa–, aquesta reflexió i la presa d'una decisió correcta ha de ser responsabilitat pròpia i s'ha de valorar com una qüestió tan important com fixar preus o determinar si cal utilitzar una determinada tecnologia o no.

Formalització: les formes jurídiques

A l'hora de constituir una empresa, doncs, és necessari escollir la forma jurídica que més s'ajusti a les necessitats de l'empresa agroalimentària. Per escollir la forma jurídica més adequada, l'empresari/ària agroalimentari ha de tenir en compte:

- a) Quin serà el capital que vol invertir?
- b) Quin serà el nombre de socis que formaran part del projecte empresarial?

c) Quina serà la responsabilitat que es vol assumir davant dels deutors?

d) Quins són els impostos als quals s'ha d'acollir?

e) Quin és el cost que suposa assumir una forma jurídica concreta?

Hem de tenir en compte que no hi ha una forma jurídica concreta per les micro i petites empreses agroalimentàries. A continuació, s'exposen les formes jurídiques més comunes que aquestes empreses utilitzen, els seus avantatges i els seus inconvenients.

En el cas de les micro i petites empreses de l'agroalimentació, les formes jurídiques més utilitzades són: a) el treballador autònom; b) la societat limitada; c) la societat cooperativa; i d) la societat de responsabilitat limitada nova empresa.

Formes jurídiques en les micro i petites empreses agroalimentàries	I. Formes personals	Treballador autònom
	II. Societats mercantils	Societat de responsabilitat limitada Societat de responsabilitat limitada nova empresa
	III. Societats mercantils especials	Societat cooperativa
Altres formes jurídiques	II. Societats mercantils	Societat anònima Societat col·lectiva Societat comanditària

Treballador autònom

Socis

- La persona ha de ser major d'edat i tenir lliure disposició dels seus béns.
- L'exercici de l'activitat ha de ser en nom propi i l'empresari té el control total de l'empresa. Si l'empresari vol exercir la seva activitat sota un nom comercial ho haurà de sol·licitar al registre de l'Oficina Espanyola de Patents i Marques.

Capital

No existeix capital mínim establert per constituir-la.

Responsabilitat

L'empresari tindrà una responsabilitat individual i il·limitada. Això vol dir que respondrà del compliment de les seves obligacions tant amb el patrimoni de l'empresa com amb el patrimoni personal, amb tots els seus béns presents i futurs.

Constitució

No estan obligats a inscriure's en el Registre Mercantil.

Fiscalitat

L'empresari està subjecte a l'impost sobre la renda de les persones físiques (IRPF), i pot tributar segons decideixi tant en aquest impost com en l'IVA pel sistema de mòduls (estimació objectiva) o d'estimació directa (la diferència entre

les despeses i els ingressos més el 20%). Aquests impostos s'abonen trimestralment.

Seguretat Social

L'empresari cotitza a la Seguretat Social a través del Règim especial de treballadors autònoms (RETA) o Règim especial agrari.

Normativa

Es regeix pel Codi de comerç i li afecten també disposicions del Reglament del Registre Mercantil, ja que no existeix una normativa específica per a aquesta forma jurídica.

Societat de responsabilitat limitada

Socis

- No existeix un nombre mínim de socis per constituir la SRL, i pot constituir-la un únic soci (societat unipersonal de responsabilitat limitada).
- La condició de soci no es pot transmetre lliurement, sinó que els socis tenen el dret d'adquisició preferent de les participacions d'un altre soci, davant de terceres persones alienes a l'empresa.

Denominació social

En el nom de la societat ha de figurar obligatòriament l'expressió societat de responsabilitat limitada o l'acrònim SRL o SL.

Capital social

- El capital mínim aportat serà de 3.005 euros independentment del nombre de socis.
- El capital dels socis es divideix en participacions socials iguals, acumulables i indivisibles, que no podran incorporar-se a títols negociables ni denominar-se accions.
- Les participacions dels socis no es podran comprar ni vendre lliurement.

Responsabilitat

Els socis tindran una responsabilitat limitada al capital aportat.

Constitució i òrgans de govern

- La SRL es constitueix mitjançant escriptura pública i inscripció al Registre Mercantil.
- Els òrgans de govern, a l'igual que en la societat anònima, són la junta general, els administradors i el consell d'administració.

Fiscalitat

- Existeix un règim fiscal especial en l'impost de societats per a les micro i petites empreses, amb un tipus impositiu del 30% pels primers 120.202,34 euros de beneficis.
- Donar-se d'alta de l'impost d'activitats econòmiques però no s'ha de pagar aquest impost quan la xifra de negoci és inferior a 1 milió d'euros.

Obligacions comptables

Els comptes anuals estan integrats pel balanç, el compte de pèrdues i guanys i la memòria, han de ser verificats per auditors de comptes i s'han de dipositar en el Registre Mercantil.

Seguretat Social

La cotització a la Seguretat Social per part dels socis serà com a Règim especial de treballadors autònoms.

Normativa

Llei 2/1995, de 23 de març, de societats de responsabilitat limitada.

Societat de responsabilitat limitada nova empresa**Socis**

- Els socis han de ser persones físiques i el nombre de socis fundadors no pot superar les 5 persones.
- Es pot constituir en societat unipersonal sempre que el soci únic no consti com a soci únic en una altra SRLNE.

Denominació social

La denominació social ha d'estar composta dels dos cognoms i del nom d'un dels socis fundadors amb les sigles SRLNE.

Capital social

- El capital mínim és de 3.012 euros i el màxim de 102.202 euros i només pot ser desemborsat mitjançant aportacions dineràries.
- La transmissió de participacions socials serà voluntària i a favor de persones físiques. En aquest cas es podrà superar el nombre de 5 socis. Si les participacions es transmeten a persones jurídiques, aquestes han de ser adquirides a favor de persones físiques en un termini de 3 mesos, si no la SRLNE quedarà sotmesa a la normativa general de la societat limitada.

Responsabilitat

Els socis no responen dels deutes socials, la seva responsabilitat està limitada al capital aportat.

Constitució i òrgans de govern

- S'ha de constituir en escriptura pública i inscriure-la al Registre Mercantil.
- Per tal de facilitar el tràmits i formularis aquests es poden fer telemàticament. La Generalitat disposa de la següent plana web: <http://www10.gencat.net/sac/AppJava/tramit_fitxa.jsp?codi=6229> [Consulta: setembre 2011]
- Els òrgans de govern són: junta general, administrador únic o diversos que actuïn de manera solidària o mancomunada. En cap cas no es poden constituir en consell d'administració.

Fiscalitat

Les SLNE tributen a través de l'impost de societats i gaudeixen de certs avantatges fiscals.

Obligacions comptables

Similars als de la societat de responsabilitat limitada.

Seguretat Social

La cotització a la Seguretat Social per part dels socis serà com a Règim especial de treballadors autònoms.

Normativa

Llei 7/2003, de 1 d'abril, de la societat limitada nova empresa.

Societat cooperativa**Socis**

- Les cooperatives de primer grau són les formades per persones físiques o jurídiques (amb un mínim de 3 socis), i les de segon grau o superior són les formades per dos o més cooperatives de la mateixa classe.
- Tots els socis tenen els mateixos drets i obligacions. Es poden incorporar socis o donar-se de baixa voluntàriament i lliurement.
- Els socis estan obligats a participar en l'activitat empresarial que desenvolupa la cooperativa, participar en les activitats de formació i fer efectiu el pagament de les aportacions.
- Els socis podran desenvolupar qualsevol activitat a tercers quan la llei ho permeti.
- No podran ser socis de cooperatives les entitats jurídiques com societats anònimes, fundacions, associacions, etc.

Capital social

El capital social mínim es fixa en els estatuts, l'aportació serà variable entre els socis i ha d'estar totalment desemborsada des del moment de la seva constitució. En els estatuts s'estableixen, a més, tots els aspectes referents al funcionament de la cooperativa.

Responsabilitat

- Els socis no responen dels deutes socials.
- No es reparteixen dividendes, però es pot pactar el pagament d'un interès per les aportacions de cada soci.

Constitució i òrgans de govern

- La societat cooperativa s'ha de constituir mitjançant escriptura pública i inscriure's en un Registre Especial de Societats Cooperatives.
- Els òrgans de govern de la societat cooperativa són: a) l'assemblea general constituïda per tots els socis; b) el consell rector encarregat de la direcció,

l'administració i la representació de la cooperativa; c) els interventors encarregats de fiscalitzar la cooperativa i, d) el comitè de recursos que tramita i resol els recursos contra les sancions que el consell rector imposa als socis.

Fiscalitat

- Tributen a través de l'impost de societats. No poden acollir-se al règim simplificat ni al recàrrec d'equivalència de l'IVA.
- Les cooperatives agràries tenen beneficis fiscals diversos: tipus tributari més baix en l'impost de societats, entre d'altres.

Seguretat Social

La cotització a la Seguretat Social serà la del Règim general per a socis treballadors.

Normativa

Les comunitats autònomes tenen la competència en les funcions de promoció, estímul, desenvolupament i protecció del moviment cooperatiu. A Catalunya, el règim de les cooperatives agràries es regeix per la Llei 18/2002, de 5 de juliol, de cooperatives, amb les modificacions posteriors que presenta la Llei 13/2003, de 13 de juny.

Quadre resum de les característiques principals de les formes jurídiques de les micro i petites empreses

	Nombre de socis	Capital	Responsabilitat	Fiscalitat directa
Empresari autònom	1	No existeix mínim legal	Il·limitada	IRPF
Societat de responsabilitat limitada	Mínim 1	Mínim 3.005 €	Limitada al capital aportat a l'empresa	Impost de societats
Societat de responsabilitat limitada nova empresa	Màxim 5	Mínim 3.005 € Màxim 120.202 €	Limitada al capital aportat a l'empresa	Impost de societats
Societat cooperativa	Mínim 3	Mínim fixat als estatuts	Limitada al capital aportat a l'empresa	Impost de societats (Règim especial)

Quadre resum de les característiques principals de les formes jurídiques de les micro i petites empreses

	Avantatges	Inconvenients
Empresari autònom	<p>La seva constitució no requereix molts tràmits.</p> <p>No és obligatori inscriure's en el Registre Mercantil.</p> <p>No exigeix capital mínim inicial.</p> <p>L'empresari gestiona personalment l'empresa.</p> <p>Paga fiscalment segons els seus guanys.</p>	<p>Tot el risc del negoci recau sobre el treballador autònom.</p> <p>En cas de deutes, l'empresari autònom respon amb el patrimoni del negoci i el propi.</p>
Societat de responsabilitat limitada	<p>Es requereix escriptura pública de constitució i inscripció en el Registre Mercantil.</p> <p>No requereix una elevada quantitat de capital per constituir-se.</p> <p>La responsabilitat dels socis està limitada a les seves aportacions.</p> <p>Hi ha menys requisits formals que en les societats anònimes.</p>	<p>Les participacions dels socis es poden transmetre lliurement, però amb el consentiment dels altres socis.</p> <p>És obligatori constituir una junta d'accionistes a l'any, com a mínim.</p> <p>L'empresari està obligat a dipositar els comptes anuals en Registre Mercantil.</p>
Societat de responsabilitat limitada nova empresa	<p>Similar a la SRL però major simplicitat en els registres comptables.</p>	<p>Si superen els 5 socis i els 120.202 euros del capital social s'hauran de convertir en SL.</p>
Societat cooperativa	<p>Es requereix escriptura pública de constitució i inscripció en Registre de Cooperatives.</p> <p>No es necessita capital mínim per constituir-la.</p> <p>Els socis es donen d'alta o baixa voluntàriament.</p> <p>Tots participen amb els mateixos drets. El seu objectiu és el bé comú de tots i no el benefici econòmic.</p> <p>Tenen bonificacions socials.</p>	<p>Es necessita un mínim de persones per constituir-se.</p> <p>S'ha de fer una assemblea a l'any com a mínim.</p> <p>La societat cooperativa està obligada a dipositar els comptes anuals.</p> <p>La presa de decisions pot ser lenta si els socis no estan d'acord.</p>

Tràmits i obligacions de l'empresa agroalimentària

Recursos de suport a la creació d'empreses

Centres locals de serveis a les empreses de la província de Barcelona

En el Cens del 2009, elaborat pel Servei de Teixit Productiu de la Diputació de Barcelona, han participat 104 ens locals proveïdors de serveis a les empreses, els quals cobreixen el 95,3% de la població de la província i el 81% dels seus municipis. En concret, i durant l'any 2009, aquests 104 ens locals (amb 425 persones adscrites) han atès gairebé 28.000 persones emprenedores i més de 10.000 empreses en diferents accions de foment de la cultura emprenedora, la creació i posada en marxa d'empreses, així com també en accions destinades a la seva consolidació i creixement.

<<http://www.diba.cat/promoeco/descarregues/clse-2010.pdf>> [Consulta: setembre 2011]

Servei de Teixit Productiu de la Diputació de Barcelona

Apropa recursos tècnics i econòmics als centres locals de serveis a les empreses amb la finalitat de:

- Motivar les persones perquè es converteixin en empresaris i empresàries.
- Dotar les persones emprenedores de les competències i els coneixements necessaris per convertir els seus projectes en empreses d'èxit.
- Acompanyar les persones emprenedores en el procés de gestació, creació i posada en marxa de l'empresa.
- I, de cara a la societat, donar valor a l'èxit empresarial i reduir l'estigma de la fallida en la creació d'empreses.

<<http://www.diba.cat/promoeco/teixit/creacio.asp>> [Consulta: setembre 2011]

Xarxa Inicia

És una Xarxa de suport a la creació d'empreses impulsada pel Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya que ofereix els següents serveis: motivació, informació i orientació, assessorament, formació i suport a la consolidació. Aquests serveis s'ofereixen a través de més de 150 entitats distribuïdes per tot Catalunya. Amb el suport del FSE.

<<http://inicia.gencat.cat/inicia/cat>> [Consulta: setembre 2011]

Oficines de gestió empresarial (OGE)

L'OGE actualment gestiona, de manera unificada, els tràmits que cal iniciar per a la posada en marxa o modificació substancial d'una activitat industrial o turística, i que són competència d'una sèrie de departaments de la Generalitat de Catalunya. El conjunt de tràmits que es poden fer a l'OGE es recullen al Catàleg de tràmits.

L'OGE té, doncs, un àmbit competencial que afecta a les activitats empresarials industrials, les turístiques, els professionals instal·ladors acreditats pel departament de la Generalitat corresponent, etc., i actua sobre tot el territori de Catalunya a través de la seva xarxa de punts OGE i OGE-Cambra.

<http://www.gencat.cat/oge/tramits/creacio_empreses/index.html> [Consulta: setembre 2011]

Bibliografia i documents de referència

ALONSO SEBASTIÁN, R.; SERRANO BERMEJO, A. *Economía de la empresa agroalimentaria*. Madrid: Mundi-Prensa, 2004.

AMAD, J. *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000, 2000.

AMAT, O. *Análisis económico-financiero. Actualizado con el nuevo Plan general contable*. Barcelona: Gestió 2000, 2008.

CASILLAS BUENO, J. C.; DÍAZ FERNÁNDEZ, C.; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, A. *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones*. Gestión 2000, 2005.

CHÍAS, J. *El màrqueting: comprendre per actuar*. Barcelona: Proa-Columna, 1997. (Col·lecció ESADE.)

COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS AGRÓNOMOS DE MURCIA. *Tratamiento de aguas residuales en la industria agroalimentaria*. Múrcia, 1994.

COLL SOLÀ, J. *Organització industrial*. Barcelona: Edicions UPC, 1999.

Diputació de Barcelona. *La qualitat de les condicions laborals. Guia pràctica de responsabilitat social per a la Pime*, 2007.

Diputació de Barcelona, Àrea de Desenvolupament Econòmic. *Manual d'autodiagnosi en planificació financera*. Barcelona, maig de 2008. Podeu descarregar la versió electrònica a la web següent: <<http://www.diba.cat/promoeco/descarregues/catact/planifinancera.pdf>> [Consulta: setembre 2011].

Diputació de Barcelona, Àrea de Desenvolupament Econòmic. *Diagnosi dels productes de la terra 2008*. Barcelona, abril de 2008.

Diputació de Barcelona. *Guia per a la creació d'un comerç al detall*. Barcelona, desembre de 2008. Podeu descarregar la versió electrònica a la web següent: <<http://www.diba.cat/promoeco/descarregues/2009/guiacomercdetallok.pdf>> [Consulta: setembre 2011].

DIVERSOS AUTORS. *Máster en màrqueting*. Barcelona: Edicions Deusto, 2006. (Col·lecció «Management DEUSTO»; vol. 1).

ESCORSA CASTELLS, P. *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions UPC, 2003. (Col·lecció «Politext»; núm. 148).

FRANCÈS TUDEL, G. «La incidencia de las redes sociales en el desarrollo del agroturismo». 2007. p. 103-128. (*Revista de Estudios Agro-sociales*; núm. 213).

Generalitat de Catalunya. Departament d'Indústria i Energia. Direcció General d'Indústria. La Qualitat i la productivitat. Col·lecció «Quaderns de Competitivitat» 10. Barcelona, Generalitat de Catalunya, 1993.

GIL ESTALLO, M.^a A.; GINER DE LA FUENTE, F. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos y fundamentos*. Madrid: Ed. ESIC Editorial, 2003.

GIMENO SANDIG, A. *Radiografía de la empresa familiar española: fortalezas y riesgos*. EDADE, Instituto de la Empresa Familiar y BBVA, 2007.

LOWE, P.; MURDOCH, J.; WARD, N. «Redes en el desarrollo rural: más allá de los modelos exógenos y endógenos». 1997. p. 13-42. (*Agricultura y Sociedad*; núm. 82).

MARTÍN SANTANA, J. D.; CABRERA SUÁREZ, M.^a K. «La gestión del màrqueting estratègic en la pequeña empresa familiar». 2007. p. 85-100. (*Cuadernos de Gestión*; vol. 7.; núm. 1).

Pla Director per la incentivació del canal de Venda Directa a Catalunya des de les administracions locals, Generalitat de Catalunya.

RAVENTÓS SANTAMARIA, M. *Indústries alimentàries, tecnologies emergents*. Barcelona: Edicions UPC, 2003.

RAVENTÓS SANTAMARIA, M.; MÀS VELLO, . *Tractaments d'aigua residual a la indústria alimentària*. Barcelona: Edicions UPC, 1999.

Reial decret 1515/2007, de 16 de novembre (BOE), pel qual s'aprova el Pla general comptable i els criteris específics per a microempreses.

SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J. M. *El plan de màrqueting en la pràctica*. Ed. ESIC.

SCHMID, O.; HAMM, U.; RITCHTER, T.; DAHLKE, A. *A guide to Successful Organic Màrqueting Initiatives*; Austria: OMIARD and FiBL, 2004.

TONY, A. *et al. Vender por objetivos*. Barcelona: Edicions Deusto, 2006. (Col·lecció «Management DEUSTO»; vol. 10).

TORRENT I SELLENS, J.; VILASECA I REQUENA, J.; CABAÑERO PISA, C. UOC. *Les TIC i les transformacions de l'empresa catalana*. Barcelona: Edicions UOC i CIDEM, 2004. (Col·lecció «Estudis»).

VÁZQUEZ BARQUERO, A. *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo*. Ediciones Pirámide, 1999.

VECIANA, J. M.^a. *La creació d'empreses. Un enfocament gerencial*. Barcelona: La Caixa, 2005.

VVAA. *AGCPE: Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Madrid: EDEBE, 2005.

Annexos

Entitats de referència del sector

Agència Catalana de Seguretat Alimentària – ACSA

L'Agència Catalana de Seguretat Alimentària (ACSA) és un organisme autònom adscrit al Departament de Salut, que té com a finalitat aconseguir el màxim grau de seguretat alimentària a Catalunya, mitjançant la planificació i la coordinació de les actuacions de control, amb la col·laboració i la cooperació de les diferents administracions públiques i dels sectors l'activitat dels quals incideix, directament o indirectament, en la seguretat alimentària. L'Agència està participada pels departaments de Salut, d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural, de Medi Ambient i Habitatge i per l'Agència del Consum, que tenen competències en els diferents aspectes relacionats amb la seguretat alimentària, cosa que li confereix un caràcter de transversalitat. La creació de l'ACSA s'emmarca dins l'evolució global del sistema de seguretat alimentària a la Unió Europea que abasta tota la cadena alimentària, des de la producció agrària fins al producte a disposició dels consumidors, i implica tots els agents econòmics amb responsabilitats en seguretat alimentària i totes les administracions que vetllen per garantir un elevat grau de salut i seguretat de la població.

<http://www.gencat.cat/salut/acsa/> [Consulta: setembre 2011]

Centre tecnològic – CENTA

El Centre de Noves Tecnologies i Processos Alimentaris (CENTA) és una fundació privada que es va constituir el 2006 i va néixer amb la voluntat de contribuir a la modernització i a la competitivitat de les empreses del sector agroalimentari. Les activitats del personal investigador del CENTA es van iniciar el juny de 2007. Durant els anys 2007 i 2008, el CIDEM va aportar fons de suport a l'inici del funcionament del centre, perquè pogués exercir la seva funció com a centre tecnològic de la Xarxa de Centres Tecnològics de la Generalitat de Catalunya. L'any 2009 es va integrar en una xarxa de major cobertura, que inclou centres universitaris i de transferència, denominada TECNIO. El CENTA, situat a Monells (Baix Empordà), està dedicat a les aplicacions de noves tecnologies alimentàries, i els seus tècnics treballen en col·laboració estreta amb els investigadors del centre de recerca en tecnologia alimentària de l'Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries (IRTA).

<http://ca.centa.cat/> [Consulta: setembre 2011]

Consell Català de la Producció Agrària Ecològica – CCPAE

El Consell Català de la Producció Agrària Ecològica (CCPAE) és una corporació de dret públic amb personalitat jurídica pròpia. Aquest òrgan està tutelat pel Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural de la Generalitat de Catalunya. El CCPAE és l'autoritat de control de Catalunya i la seva funció és auditar i certificar els productes agroalimentaris ecològics de casa nostra. El Consell figura a la llista d'autoritats públiques i organismes de control que anualment publica la Unió Europea.

<http://www.ccpae.org/> [Consulta: setembre 2011]

Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural - Generalitat de Catalunya

Aquest Departament de la Generalitat de Catalunya es constitueix com un dels principals canals d'accés a la informació sobre la realitat del món rural, entès en sentit ampli, i el de la producció agroalimentària, i impulsa polítiques i actuacions per posar-lo en valor davant els mercats i el conjunt de la societat. Des del Govern es vol fer costat a les persones i a les empreses i als emprenedors d'aquests sectors, impulsant-ne el desenvolupament i la modernització, simplificar l'administració agrària, assegurar la viabilitat i sostenibilitat de les infraestructures rurals, incrementar el seu potencial i apostar per la qualitat, la recerca i la innovació, la internacionalització i la promoció de la producció ecològica i de proximitat, entre altres eixos d'actuació.

<http://www20.gencat.cat/portal/site/DAR/> [Consulta: setembre 2011]

Diputació de Barcelona

La Diputació de Barcelona impulsa la Xarxa Productes de la Terra, una agrupació voluntària d'ens locals d'àmbit comarcal impulsada i coordinada per la Diputació de Barcelona, amb la finalitat d'enfortir el teixit empresarial de productes alimentaris locals i de qualitat de la terra i el mar de la província de Barcelona. En són membres 11 ens locals de la província de Barcelona (vegeu l'apartat «La Xarxa Productes de la Terra i els seus membres», pàgina 000) i hi participen les àrees de Comerç, Desenvolupament Econòmic (Servei de Teixit Productiu i Delegació de Turisme), Espais Naturals, Salut Pública i Consum.

<http://www.diba.cat/promoeco/projectes/prodterra.asp> [Consulta: setembre 2011]

Direcció General per l'Agricultura i el Medi Rural - Comissió Europea

La Direcció General per l'Agricultura i el Medi Rural de la Comissió Europea està establerta a Brussel·les. És responsable de la implementació de l'agricultura i de la po-

lítica de desenvolupament rural, aquesta gestionada conjuntament amb altres direccions generals que tracten polítiques estructurals. Està composta per 13 direccions que gestionen aspectes de la política agrària comuna incloent suport rural, mesures de comercialització, política de desenvolupament rural, política de qualitat, matèries financeres i legals, anàlisi i avaluació i relacions internacionals en referència a l'agricultura.

http://ec.europa.eu/agriculture/index_es.htm [Consulta: setembre 2011]

Cal destacar també la presència d'una pàgina web creada per aquesta Direcció General que proporciona informació sobre diferents aspectes relacionats amb l'agricultura ecològica.

http://ec.europa.eu/agriculture/organic/home_es [Consulta: setembre 2011]

Federació Catalana DOP – IGP

És una entitat sense ànim de lucre, constituïda per 17 consells reguladors d'aliments de qualitat. Els seus objectius són:

- Promoure, promocionar i donar a conèixer els distintius de qualitat agroalimentària: les denominacions d'origen protegides (DOP) i les indicacions geogràfiques protegides (IGP).
- Vetllar pel prestigi d'aquests productes.
- Col·laborar amb les administracions locals, autonòmiques, estatals i europees.
- Actuar com a representant dels seus associats davant d'aquestes i d'altres institucions.
- Promoure convenis amb altres entitats.
- Defensar tots els interessos comuns dels seus federats.

<http://www.alimentsdorigen.cat/> [Consulta: setembre 2011]

Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya – FCAC

La Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya (FCAC) es va crear l'any 1983. Tal com recullen els seus estatuts socials i segons la missió definida en el Pla estratègic de l'organització, la Federació té com a objectius principals representar els interessos de les cooperatives agràries i els seus socis, al temps que els proporciona l'assessorament i els serveis necessaris que possibiliten una gestió empresarial competitiva. En l'exercici de la seva actuació té el compromís d'afavorir les entitats que en són membres i els seus associats, així com també la població agrària i el món rural en general, amb la intenció de reforçar el cooperativisme agrari català. En aquest sentit, la Federació té nombrosos representants en organitzacions d'àmbit autonòmic, estatal i comunitari a través dels quals garanteix la defensa dels interessos del sector. La FCAC compta amb el 80%

de les cooperatives agràries actives del territori. Un total de 75.000 pagesos i 200.000 habitants de comarques rurals reben els serveis d'aquestes empreses.

<http://www.fcac.coop/> [Consulta: setembre 2011]

Fundació Miquel Agustí

La Fundació Miquel Agustí per a la conservació, millora i promoció de varietats agrícoles tradicionals catalanes, és una entitat creada per la Universitat Politècnica de Catalunya i l'Ajuntament de Sabadell, amb la finalitat d'utilitzar el potencial gastronòmic i nutricional de varietats tradicionals catalanes com a font de valor afegit que dinamitzi les explotacions agrícoles, especialment en els espais periurbans. La recuperació de varietats tradicionals i el foment d'un nou model d'explotacions agràries basat en la producció primària, transformació i distribució del producte final en la mateixa empresa, són els principals instruments que la Fundació vol utilitzar per consolidar l'activitat agrària i contribuir a la preservació del territori.

<http://www.fcac.coop/> [Consulta: setembre 2011]

Fundació del Món Rural – FMR

La Fundació del Món Rural (FMR) neix com a eina de suport organitzatiu i administratiu per a la celebració del 1r Congrés del Món Rural (2005-2006), promogut pel Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural. Amb la celebració dels actes, reunions i assemblees del Congrés es constata que l'FMR ha de tenir continuïtat un cop s'ha clos el Congrés. Així, la Fundació comença a ser operativa com a tal a partir del 2006 i passa a, un cop finalitzat el Congrés, a donar continuïtat al treball iniciat per aquest. La missió de la Fundació és establir mecanismes facilitadors de la reflexió sobre les realitats específiques i/o diferencials del món rural català. L'FMR té el mandat de promoure i divulgar congressos, estudis i altres actuacions adreçats a trobar models de desenvolupament que entenguin la ruralitat com un espai amb activitat econòmica dinàmica i diversificada, i que impulsin infraestructures i serveis suficients i de qualitat que preservin el territori i les seves riqueses naturals i culturals. En definitiva, promoure actuacions que puguin derivar en millores de les condicions de vida de les persones que viuen i treballen en l'àmbit rural.

<http://www.fmr.cat/web3/web/ct/inicial.php> [Consulta: setembre 2011]

Institut de Recerca i Tecnologia Alimentària – IRTA

L'IRTA és un institut d'investigació de la Generalitat de Catalunya, adscrit al Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural. La finalitat de l'IRTA és contribuir a la modernització, a la millora i l'impuls de la competitivitat; al desenvolupament sostenible dels sectors agrari, alimentari, agroforestal, aquícola i pesquer, i també dels direc-

tament o indirectament relacionats amb el proveïment d'aliments sans i de qualitat als consumidors finals; a la seguretat alimentària i a la transformació dels aliments, i, en general, a la millora del benestar i la salut de la població. Els seus objectius generals són impulsar la recerca i el desenvolupament tecnològic dins l'àmbit agroalimentari, facilitar la transferència dels avenços científics i valorar els avenços tecnològics propis tot cercant la màxima coordinació i col·laboració amb els sectors públic i privat.

<<http://www.irta.cat/ca-es/Pagines/default.aspx>> [Consulta: setembre 2011]

Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino – Gobierno de España

Assumeix les competències que fins a la seva creació estaven atribuïdes als suprimits Ministeris d'Agricultura, Pesca i Alimentació i de Medi Ambient, més la competència en matèria de protecció del mar, en estreta col·laboració amb el Ministeri de Foment. Correspon a l'esmentat departament ministerial la proposta i execució de la política del Govern en matèria de lluita contra el canvi climàtic, protecció del patrimoni natural, de la biodiversitat i del mar, aigua, desenvolupament rural, recursos agrícoles, ramaders i pesquers, i alimentació. Així, s'aglutinen en un sol departament ministerial totes les competències de l'Estat vinculades al medi natural, en la seva doble vessant de protecció del territori i de la biodiversitat i de promoció i defensa dels factors productius agrícoles, pecuaris, forestals, pesquers i alimentaris, des d'una perspectiva integral, política de protecció ambiental a la vegada generadora de riquesa i d'aliments i de sostenibilitat del medi rural.

<<http://www.marm.es/>> [Consulta: setembre 2011]

Unió de Pagesos

Unió de Pagesos és el sindicat majoritari del camp català, que des de 1974 aplega homes i dones que es dediquen a l'agricultura, la ramaderia o a l'activitat forestal de totes les comarques de Catalunya que defensen de forma solidària el sector agrari per millorar les seves condicions de vida i treball. El sindicat es defineix com a professional, nacional català, democràtic, unitari, independent i progressista. A partir de la representativitat obtinguda a les eleccions a cambres agràries, Unió de Pagesos participa en les diferents taules de negociació amb el departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural; en els òrgans regulats pel Departament de Medi Ambient i en altres llocs de representació institucional, entitats privades i fundacions. El sindicat defensa una política agrària que faci possible el manteniment i la millora de les rendes dels pagesos; proporciona serveis relacionats amb la professió i el món rural; impulsa la formació i la modernització de la pagesia; representa els seus membres davant els organismes privats o oficials relacionats; fomenta activitats culturals i socials lligades amb la pagesia i el món rural.

<<http://www.uniopagesos.org/>> [Consulta: setembre 2011]

La Xarxa Productes de la Terra i els seus membres

La Xarxa Productes de la Terra és una agrupació voluntària d'ens locals d'àmbit comarcal impulsada i coordinada per la Diputació de Barcelona, amb la finalitat d'enfortir el teixit empresarial de productes alimentaris locals i de qualitat de la terra i el mar de la província de Barcelona.

Si ets una empresa que produeix o elabora aliments locals i de qualitat situada a la província de Barcelona, la Xarxa Productes de la Terra et pot donar suport.

Quin suport puc obtenir?

Amb l'objectiu d'augmentar la competitivitat de les empreses del sector estem treballant per millorar en:

- **La gestió empresarial:** formació, assistència tècnica.
- **Els processos productius:** formació i assessorament en qualitat i seguretat dels aliments, transformació agroalimentària, certificacions, denominacions d'origen, innovació tecnològica i productiva.
- **La comercialització:** coneixement i estratègia de mercats, fidelització de clients, plataformes i sistemes de comercialització. Foment d'estratègies de col·laboració amb el sector de la restauració, campanyes gastronòmiques, promoció en agro-mercats i fires específiques o genèriques, campanyes de promoció, elaboració de catàlegs i presència a internet.
- **La cooperació entre les empreses:** impuls a processos de constitució d'associacions, foment a projectes de cooperació entre empreses.

On em puc adreçar?

La Xarxa Productes de la Terra és una agrupació voluntària d'ens locals d'àmbit supramunicipal, impulsada i coordinada per la Diputació de Barcelona. Dirigeix-te a l'ens local que et sigui més proper per tal de conèixer les actuacions i serveis que et poden ser d'utilitat:

Consell Comarcal de l'Alt Penedès

Tel. 93 890 00 00

<desenvolupament@ccapenedes.cat>

Consell Comarcal de l'Anoia

Tel. 93 805 15 85

<turisme@anoia.cat>

Consell Comarcal del Bages

Tel. 93 693 03 68

<rebostrbages@ccbages.cat>

Consell Comarcal del Baix Llobregat

Tel. 93 685 24 00

<mdomenech@elbaixllobregat.net>

CFI Cercs-Berguedà

Tel. 93 824 77 00

<cfi@cfi.cat>

Consell Comarcal del Garraf

Tel. 93 810 04 00

<promocioeconomica@ccgarraf.cat>

Consell Comarcal del Maresme

Tel. 93 741 11 63

<maresme@ccmaresme.cat>

Consorci per a la Promoció dels Municipis del Moianès

Tel. 93 830 14 18

<cmoianes@diba.cat>

Consell Comarcal d'Osona

Tel. 93 883 22 12

<peconomica@ccosona.net>

Consorci de Turisme del Vallès Occidental

Tel. 93 727 35 34

<info@turismevallesoccidental.org>

Consell Comarcal del Vallès Oriental

Tel. 93 860 07 00

<projectes1@vallesoriental.cat>

Com a coordinadora de la Xarxa:

Diputació de Barcelona- Servei de Teixit Productiu

Tel: 93 402 22 22, ext. 49177

<productesdelaterra@diba.cat>

Altres publicacions sobre desenvolupament econòmic

Documents de Treball

Sèrie Desenvolupament Econòmic

- 1 La qualitat de vida a l'àmbit local: El cas de la província de Barcelona en el període 1991-2002
- 2 Manual de bones pràctiques per als establiments comercials
- 3 L'estratègia territorial com a inici de la governança democràtica: Els plans estratègics de segona generació
- 4 Les habilitats socials per a la integració sociolaboral de les persones amb intel·ligència límit: Una visió des de la pràctica
- 5 Guia per al personal tècnic de nova incorporació: Serveis locals de dinamització dels teixits productius
- 6 Els determinants socials de l'ocupació i l'activitat: Enquesta de condicions de vida i hàbits de la població de Catalunya 2006
- 7 Guia per a la creació d'un comerç al detall
- 8 Guia de gestió dels residus i de l'energia dels mercats municipals
- 9 Guia de gestió dels residus i de l'energia de les fires locals
- 10 Promoció i dinamització de polígons d'activitat econòmica: Guia per als ens locals
- 11 Informe sobre les polítiques locals de consum a la província de Barcelona (1999-2008)
- 12 Guia metodològica per a la regulació

dels usos dels locals comercials en planta baixa

- 13 Manual per a la incorporació de la perspectiva de gènere a l'àmbit del comerç urbà

Estudis

Sèrie Desenvolupament Econòmic

- 1 Diagnosi estratègica de la província de Barcelona: Una visió sobre els reptes de futur per a un territori divers
- 2 La responsabilitat social de l'Administració: Un repte per al segle XXI

Documentos de Trabajo

Serie Desarrollo Económico

- 1 La calidad de vida en el ámbito local: El caso de la provincia de Barcelona en el período 1991-2002
- 3 La estrategia territorial como inicio de la gobernanza democrática: Los planes estratégicos de segunda generación

Estudios

Serie Desarrollo Económico

- 2 La responsabilidad social de la Administración: Un reto para el siglo XX

Publicacions disponibles a www.diba.cat/llibreria

