

# **Informe tècnic de viabilitat econòmica per una Plataforma de Distribució Agroalimentària de Proximitat**

Novembre 2021



## Índex

<b>1.- Objectius del projecte.....</b>	<b>1</b>
<b>2.- Metodologia de treball.....</b>	<b>3</b>
<b>3.- Objectius i pautes de contractació pública .....</b>	<b>8</b>
<b>4.- Quantificació de l'oferta .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1.- Distribució territorial de les superfícies de cultiu i unitats ramaderes.....</b>	<b>12</b>
<b>4.2.- Anàlisi de la producció agrària .....</b>	<b>15</b>
<b>4.3.- Conclusions preliminars sobre l'oferta .....</b>	<b>22</b>
<b>5.- Estimació de la demanda .....</b>	<b>27</b>
<b>5.1.- Estudi del mapa escolar .....</b>	<b>28</b>
<b>5.2.- Estimació dels menjars contractats.....</b>	<b>35</b>
<b>5.3.- Estimació de les necessitats alimentàries per tipologia de producte .....</b>	<b>38</b>
<b>5.4.- Valoració econòmica .....</b>	<b>42</b>
<b>6.- Proposta de model.....</b>	<b>46</b>
<b>6.1.- Elements que determinen la proposta de model.....</b>	<b>46</b>
<b>6.2.- Disseny d'un model que tingui en compte els elements esmentats .....</b>	<b>53</b>

## 1.- OBJECTIUS DEL PROJECTE

Des de diferents àmbits i per part de diverses entitats es té la intenció d'endegar la posta en marxa d'una PLATAFORMA DE PRODUCTES DE PROXIMITAT, que es pot emmarcar dins del Pla Estratègic de l'Alimentació de Catalunya (PEAC) 2021-2026. Es tracta d'una iniciativa derivada de diverses reunions de treball amb agents de la restauració col·lectiva, en les que es va posar de manifest la problemàtica que tenen amb la compra de productes de proximitat per tal de cobrir les seves necessitats. Això es va evidenciar a l'estudi "La restauració col·lectiva a Catalunya. Radiografia i diagnosi d'un sector ignorat" <sup>1</sup>.

Una iniciativa d'aquest tipus serà capaç de connectar els productors i els gestors de menjadors o les empreses de restauració col·lectiva de Catalunya. Permetrà, d'una banda, afavorir els productors locals, des del punt de vista econòmic i de professionalitat, fent possible una planificació de la producció d'acord amb les directrius emanades de la pròpia demanda. A més, facilitarà una major i millor connexió oferta-demanda, no només en el sentit de necessitats-producció-consum sinó també en altres àmbits, com per exemple els preus i els costos. Finalment, una iniciativa d'aquesta mena podrà incentivar l'alimentació saludable i sostenible entre els consumidors finals, a més d'ajudar els gestors i les empreses intermediàries.

El present treball s'insereix en aquest context i es planteja com etapa prèvia d'estudi que ajudi a concretar la iniciativa de manera detallada i amb garantia d'èxit, amb un doble objectiu:

---

<sup>1</sup> "La restauració col·lectiva a Catalunya. Radiografia i diagnosi d'un sector ignorat" (novembre 2019), Carles Brassó, Pimec i Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronòmica, amb la col·laboració del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca.

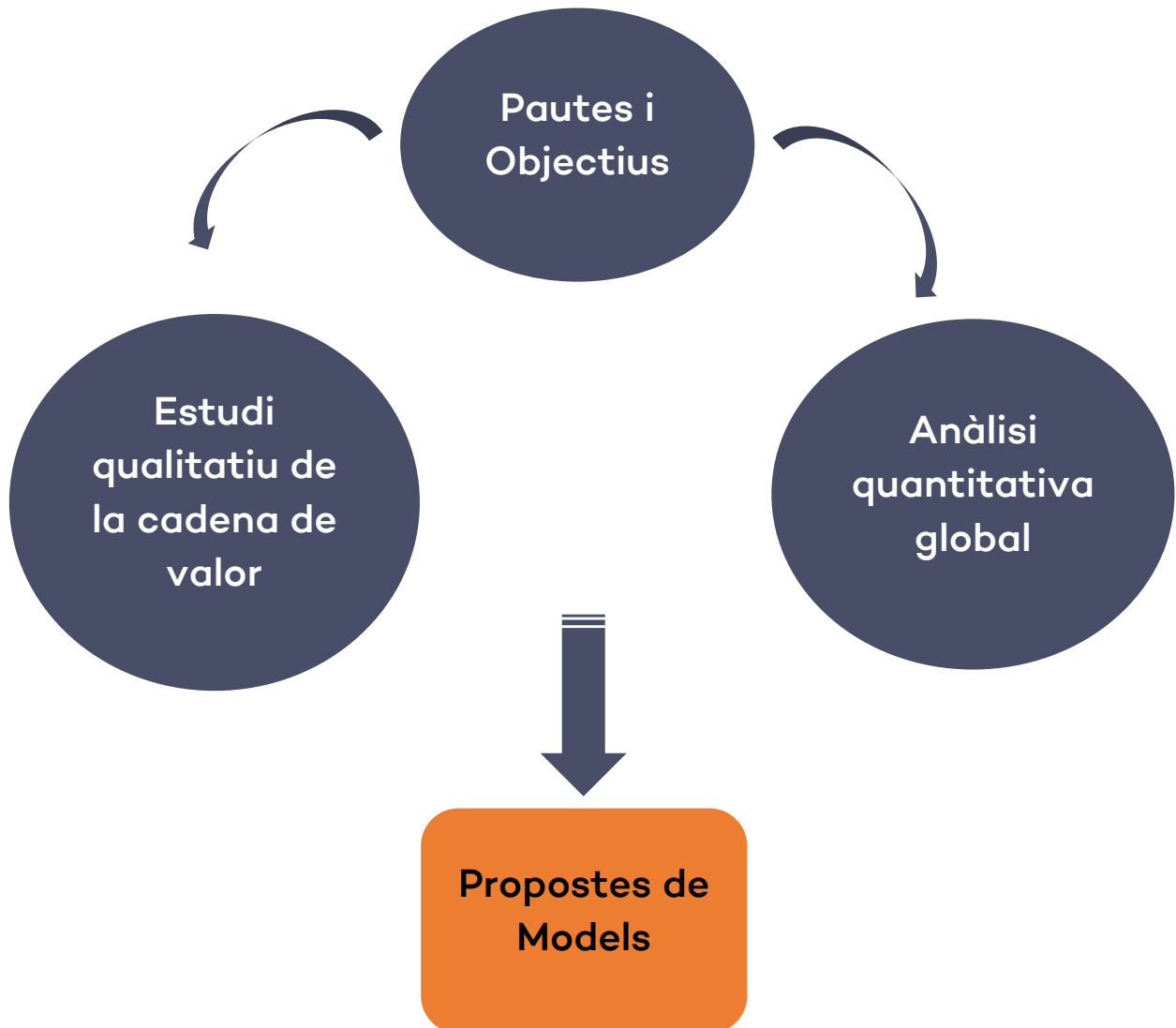
1. Definició del model de Plataforma, pel que fa a:
  - estructura interna (persones, ...),
  - cadena d'aprovisionament i distribució (fluxos externs),
  - altres.
  
2. Anàlisi de viabilitat econòmica del model definit, pel que fa a:
  - activitat (serveis) i operativa (subministrament, logística, ...),
  - inversions,
  - costos,
  - preus,
  - altres.

## 2.- METODOLOGIA DE TREBALL

La metodologia de treball per a cobrir els objectius del projecte s'ha definit tenint en compte els següents factors:

- ⇒ Cal arribar a models de propostes que tinguin una viabilitat efectiva. D'acord amb les experiències reals les plataformes de distribució alimentària de proximitat es proposen crear a partir de la necessitat de solucionar dificultats entre oferta de productors directes i demanda.
- ⇒ S'ha de tenir en compte, així mateix, l'estructura del sector agroalimentari català. Aquest és un dels sectors clau de l'economia, tant pel sector primari alimentari com per la indústria transformadora alimentària i de begudes. Això influirà en una oferta àmplia, però, a la vegada, caldrà tenir present com és distribuït geogràficament, així com la temporalitat dels diferents productes alimentaris, per tal de definir conceptes clau, com són el què entenem per proximitat i l'adaptació dels menús a un concepte de temporada.
- ⇒ Seguint amb el punt anterior, l'estructura i distribució de les superfícies i produccions ens ajudaran, així mateix, a identificar agents clau en l'organització de la cadena de valor per al projecte de plataformes de distribució de proximitat.

El projecte es desenvolupa en base al següent:



Metodològicament, el treball parteix de la següent informació:

- Definició i anàlisi de la cadena d'aprovisionament i distribució.
- Identificació dels principals actors: productors i gestors de menjadors/empreses de restauració col·lectiva.
- Dades estadístiques sobre producció i consum desagregades per tipologies (llet i derivats, carns, peixos i ous, ...).

L'anàlisi de viabilitat contempla el desplegament de les següents tasques:

- Recopilació d'informació.
- Reunions amb representants dels productors locals.
- Reunions amb representants de gestors de menjadors/empreses de restauració col·lectiva.
- Reunions amb representants del sector logístic.
- Anàlisi d'altres experiències similars.

El treball de camp ha comptat amb la participació de les següents persones i entitats de les diverses parts de la cadena de valor:

- Alberto Alcañiz, Joves Agricultors i Ramaders de Catalunya (JARC).
- Jordi Clusella, F. Roca.
- Gemma Comajuncosa, Joves Agricultors i Ramaders de Catalunya (JARC).
- Laura de la Vega, Serunió.
- Sisco Esquerda, Joves Agricultors i Ramaders de Catalunya (JARC).
- Marc Esteve, Saint Paul's School.
- Alejandro Guzmán, Ecocentral.
- Robert Jaimejuan, Joves Agricultors i Ramaders de Catalunya (JARC).
- Sergi Macià, Ben Fet.
- Joan Carles Massot, Joves Agricultors i Ramaders de Catalunya (JARC).

- Pep Montes, Associació Catalana d'Empreses del Lleure, l'Educació i la Cultura (ACELLEC).
- Sonia Moreno, Serunió.
- Clémence Poupin, Terroirs Ariège Pyrénées.
- Imma Ricart, Consell Comarcal del Baix Empordà.
- Àngels Roca, F. Roca.
- Ignasi Sayol, Clúster Logístic de Catalunya.
- Nicholas Tripogney, Terroirs Ariège Pyrénées.
- Domènec Vila, Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya.
- Alfons Vilarrasa, Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació.
- Oriol Carbonell, Associació Catalana d'Empreses del Lleure, l'Educació i la Cultura (ACELLEC).

Paral·lelament a l'anterior, també s'ha dut a terme el següent:

- 3 reunions amb representants del Departament d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural:
  - Laia Camps
  - Joan Godia
  - Carmel Mòdol
  - Cèlia Montoro
  - Maria Carme Urdillo
- Vàries reunions amb representants de la Federació d'Empresaris Productors de Venda de Proximitat de Catalunya:
  - Pepa Aymamí
  - Rocío Díaz

Finalment, cal esmentar que al llarg del present informe s'ha fet ús de dos documents bàsics:



- “Pla estratègic de l’alimentació a Catalunya 2021-2026” (2020), del Departament d’Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació de la Generalitat de Catalunya.
- “Sector agroalimentari a Catalunya” (2020), publicat per ACCIÓ i preparat per Promotora dels Aliments Catalans (PRODECA).

### **3.- OBJECTIUS I PAUTES DE CONTRACTACIÓ PÚBLICA**

L'any 2015 el Govern va aprovar el "Pla de contractació pública alimentària de Catalunya", en el que s'estableixen una part important dels objectius que persegueix el projecte de Plataformes de Distribució Agroalimentària de Proximitat.

- ⇒ Incorporació en els expedients de contractació de l'Administració de la Generalitat d'aspectes relacionats amb la qualitat dels productes agroalimentaris i les repercussions ambientals de la producció d'aliments.
  
- ⇒ Incidència positiva de la contractació pública en matèria d'adquisició o subministrament de productes agroalimentaris en la promoció de la salut, la preservació del territori i l'enfortiment de la funció equilibradora d'aquest territori desenvolupada pel sector primari.
  
- ⇒ La contractació pública que inclou productes agroalimentaris pot incidir en la promoció de la salut, recolzar la preservació del territori i enfortir la funció equilibradora del territori que desenvolupa el sector primari.
  
- ⇒ La compra pública, pel volum econòmic que representa, si és orientada des d'un punt de vista de responsabilitat social i ambiental, té una gran capacitat per incidir en els sistemes de producció agroalimentaris.
  
- ⇒ Respecte als contractes identificats en el Registre Públic de Contractes cal destacar que no s'inclouen els contractes dels menjadors escolars, ja que la seva gestió correspon als consells comarcals i l'exerceixen directament o mitjançant convenis amb

ajuntaments o associacions de mares i pares d'alumnes. Veiem, per tant, que el gran gruix del consum que serien els menjadors escolars quedarien exclosos de les normes de contractació pública que, des del punt de vista d'adquisició de serveis que inclouen aliments, es gestionen, bàsicament, per:

- Departament de Drets Socials (centres residencials assistits).
- Departament de Justícia (centres penitenciaris).
- Departament de Salut (centres sanitaris).

Per tant, si bé el present Informe de Viabilitat s'elabora pensant, principalment, en els serveis de restauració col·lectiva destinada a les escoles, el seu àmbit d'actuació podria arribar a tots aquells contractes que facin els diferents departaments del govern de Catalunya i que incloguin aliments.

Segons estimació de l'any 2013, els contractes de l'Administració Pública catalana que incorporen productes alimentaris suposen un valor total de 498 milions d'euros. D'aquest import es considera que com a mínim 60 milions d'euros correspondrien a alimentació.

S'estén, doncs, el següent:

- ⇒ Es considera que el sector agroalimentari té una rellevància estratègica per múltiples factors, com són, a banda de la seva funció econòmica, la contribució a l'equilibri territorial i la preservació del paisatge i el medi ambient, així com la seva aportació a la salut social i individual.
- ⇒ El projecte hauria de considerar la inclusió de les Plataformes en la cadena de valor de qualsevol contracte que inclogui productes agroalimentaris. D'aquesta forma s'amplia la massa crítica del projecte.



⇒ Serà necessari que per via normativa i / o sensibilització els contractes de restauració col·lectiva del segment d'escoles incloguin l'adquisició de productes de proximitat / temporada.

## 4.- QUANTIFICACIÓ DE L'OFERTA

La quantificació de l'oferta i l'estimació de la seva distribució territorial permetrà el següent:

- ⇒ Ajudar a definir el concepte de proximitat.
- ⇒ Identificar els agents clau de la cadena logística.

Es veurà, en aquest sentit, la importància de les cooperatives agrícoles en la mesura en què poden ser un *partner* fonamental en el plantejament d'enllaç entre productor agrari i centre de restauració col·lectiva.

El que quedaria fora de l'abast del present Informe seria l'estudi de la indústria de transformació alimentària per la complexitat i magnitud que representa. Allò què es determina és l'estudi de la producció agrària, assumint que a través de cooperatives / empreses es produeix la transformació (arròs, pasta, ...).

La quantificació de l'oferta es farà en base al següent:

1. Anàlisi de superfícies de conreu i la seva distribució territorial. Al respecte s'observa que hi ha una important concentració territorial.
2. Anàlisi de produccions agràries.

En aquest sentit, cal tenir en compte el següent:

- ✓ El subministrament directe de productes agraris a Plataforma o centre de distribució es limita a una sèrie limitada de productes. Al respecte, cal apuntar les famílies de productes agroalimentaris en les que es poden subdividir les necessitats d'una empresa de restauració col·lectiva:

- Fruites
- Hortalisses
- Carns, aviram i peix
- Farinacis
- Llegum
- Llet i derivats

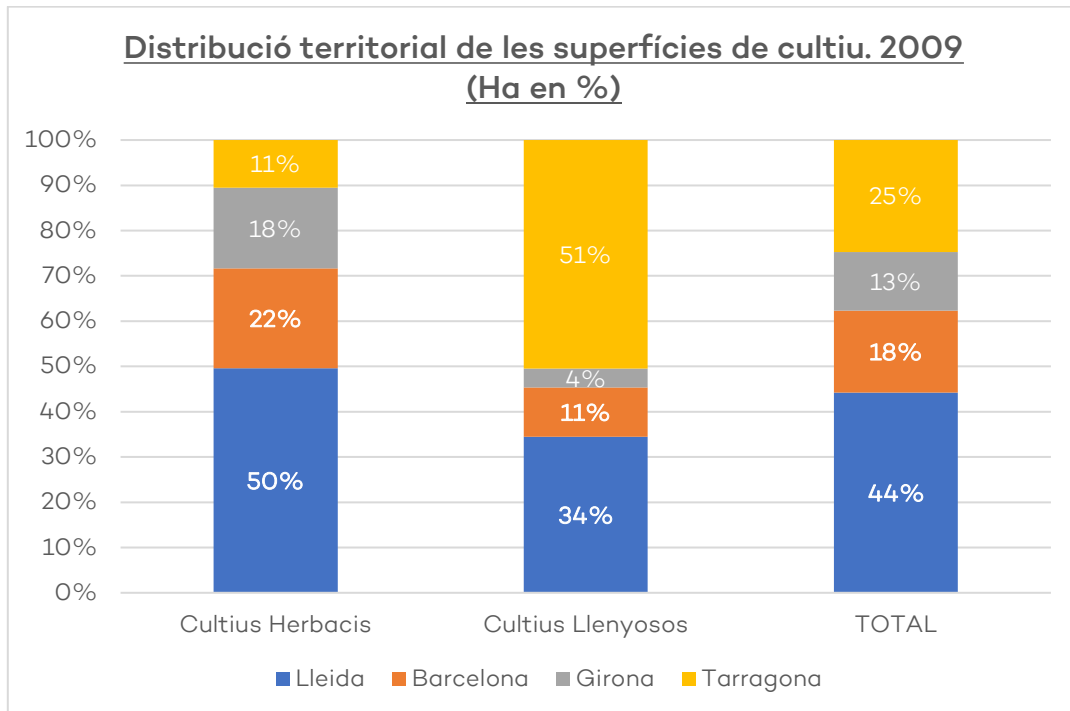
Només dos apartats poden venir directament de productors agraris (fruites i hortalisses) i en una sèrie de casos requereix de format *IV Gamma* per a les operacions de rentat i tallat.

- ✓ Les plataformes hauran de poder cobrir la demanda completa de necessitats de menjadors col·lectius. Per exemple, es té en compte el concepte de Plataforma com el que seria el cas de l'experiència "Pyrenées Ariège Terroirs" (França), un bon model a considerar, es garanteixen 450 referències a totes les famílies de producte.

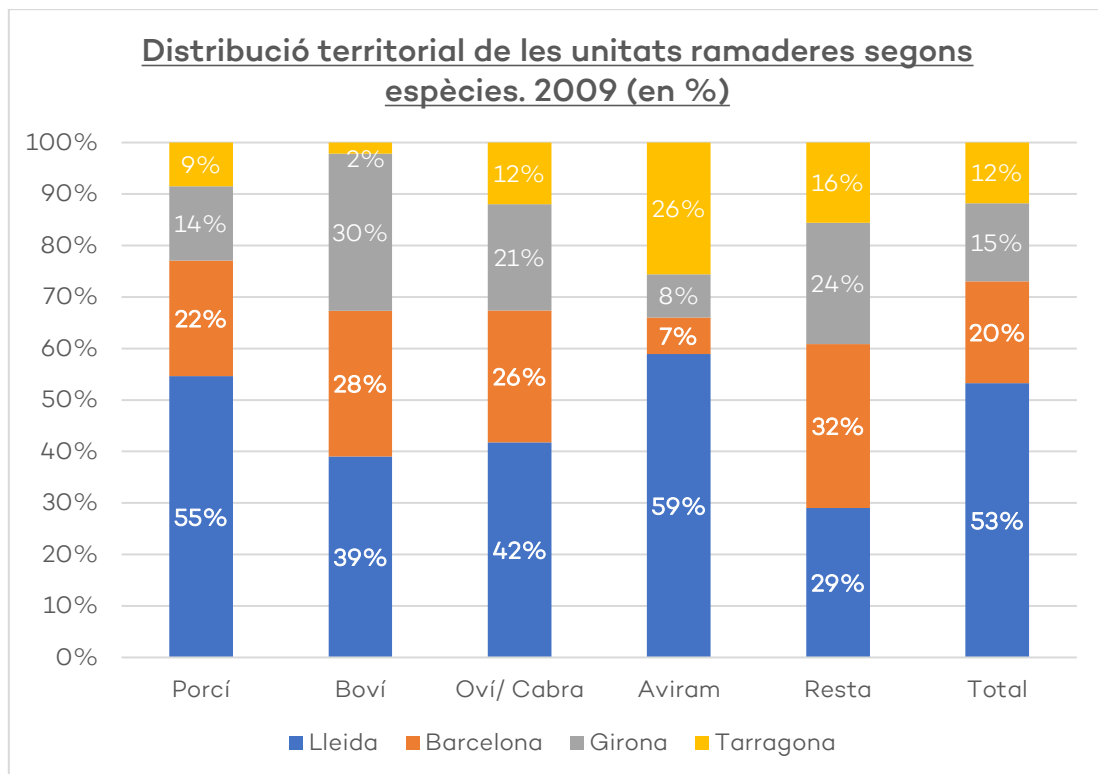
#### **4.1.- DISTRIBUCIÓ TERRITORIAL DE LES SUPERFÍCIES DE CULTIU I UNITATS RAMADERES**

Per tal de veure la distribució territorial de les superfícies de cultiu i el seu impacte en el disseny de plataformes de distribució s'analitzen les dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT) a nivell provincial.

- ⇒ Es fa una visió comarcal per grans tipologies de cultius i unitats ramaderes.
- ⇒ Es detalla a un nivell més acurat segons tipologies de cultius i agrupacions comarcals.



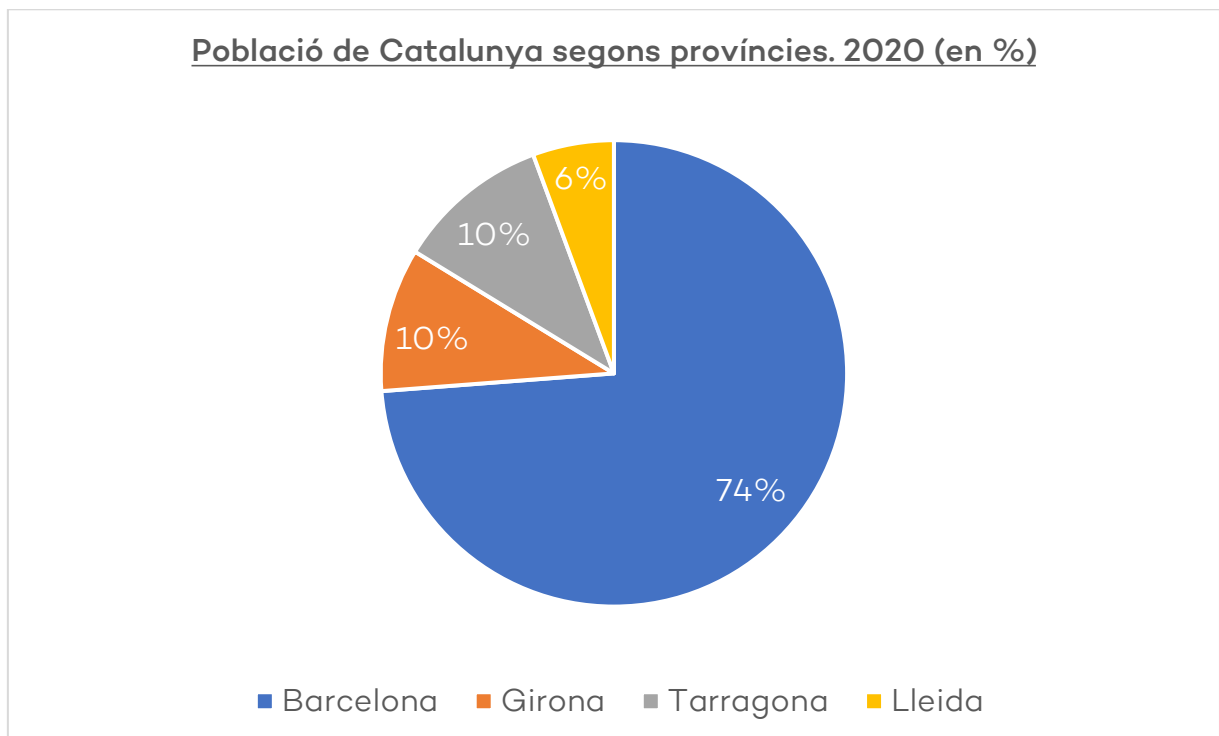
Font: Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).



Font: Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).

Si es comparen a grans trets la distribució de superfícies amb la distribució de la població es veu ja una primera gran disparitat que apunta el següent:

- ⇒ El 16 % de la població viu en les àrees que concentren el 70 % de la superfície agrària i, per tant, el 74% restant habita en zones on s'ubica el 30% de la superfície.
- ⇒ Si es mira a nivell d'unitats ramaderes, els factors de concentració productiva respecte a la distribució de població a nivell global no varien molt, si bé per tipologia de carn es troba diferències d'especialització. Així, per exemple, la província de Girona lidera les unitats de boví, si bé la de Lleida segueix encapçalant la producció global amb una diferència important respecte al total Catalunya (més del 50 % de les unitats ramaderes equivalents).



Font: Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).



## 4.2.- ANÀLISI DE LA PRODUCCIÓ AGRÀRIA

Segons dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT), l'anàlisi de la producció agrícola per famílies de productes i per províncies permet concloure el següent:

### Cítrics i fruita dolça

- La producció de cítrics i fruita dolça de Catalunya es situa l'any 2020 en 929.195 tones, mentre que la de raïm en 311.534 tones.
- A Catalunya tres quartes parts de la producció de cítrics correspon a mandarines i gairebé l'altra quarta part a taronges, mentre que la relativa a fruita dolça es distribueix, segons importància, entre préssecs i nectarines, pomes i peres (45,7%, 31,4% i 18,4% del total, respectivament).
- La província de Tarragona concentra pràcticament la totalitat de la producció catalana de cítrics, si bé bona part de la relativa a la fruita dolça es localitza a la de Lleida (83,9%), en tots els seus apartats, encara que cal destacar que la de Girona compta amb un 10,5% d'aquesta última, bàsicament pomes. D'altra banda, la producció de raïm es distribueix, principalment, entre les províncies de Tarragona i de Barcelona (49,3% i 38,7%, respectivament).

### Hortalisses

- La producció catalana d'hortalisses es situa el 2020 en 226.187 tones.
- La producció d'hortalisses és força variada, destacant el tomàquet, la ceba, l'enciam, la carxofa i la col, especialitats que representen un 18,9%, un 16,0%, un 9,0%, un 5,4% i un 5,1% del total, respectivament. Val a dir, a més, que el capítol d'altres hortalisses suposa un 39,5% del global.
- Territorialment, cal esmentar la província de Tarragona, que concentra el 40,7% de la producció total d'hortalisses de Catalunya, seguida de Barcelona, amb un 31,0%. L'activitat a Tarragona és forta variada segons especialitats, destacant la ceba

i el tomàquet. En el cas de Barcelona sobresurt, principalment, la producció de tomàquet, que representa una quarta part del global. El tomàquet, la ceba i l'encima predominen a Girona, mentre que la ceba suposa el 43,6% de la producció d'hortalisses de Lleida.

### Tubercles

- La producció catalana de tubercles es situa en 22.428 tones l'any 2020.
- La producció es concentra en gairebé la seva totalitat en patata.
- L'activitat per províncies està molt repartida. Destaca Barcelona (31,0%), seguida de prop per la resta de territoris.

### Lleguminoses en gra

- La producció a Catalunya de lleguminoses en gra es situa el 2020 en 24.626 tones.
- La producció es molt variada segons especialitats. De fet, un 93,4% correspon al capítol d'altres.
- Lleida lidera la producció catalana de lleguminoses en gra, en concentrar un 77,4% del total.

### Cereals

- L'any 2020 la producció de cereals a Catalunya es situa en gairebé 1,9 milions de tones.
- Segons especialitats, en primer lloc destaca l'ordi, que representa un 41,7% del total, seguit del blat de moro i del blat (25,2% i 23,0%, respectivament) i, a distància, de l'arròs (7,2%).
- Lleida encapçala la producció catalana de cereals, en concentrar dues terceres parts del global. Li segueixen Barcelona i Tarragona (13,6% i 11,0%, respectivament). Val a dir que a Lleida la producció es distribueix entre ordi, blat de moro i blat, a Barcelona es concentra en ordi i blat, i a Tarragona, bàsicament, en arròs.

### Ramaderia

- La producció de ramaderia a Catalunya es situa el 2020 en 1.227.266 tones.
- L'especialitat porcina representa un 70,0% de la producció total, seguida a distància dels pollastres (18,8%).

### Llet

- L'any 2020 la producció de llet de Catalunya es situa en 750.269 litres.
- La producció es distribueix bastant proporcionalment entre Lleida, Girona i Barcelona (38,5%, 34,2% i 27,3%, respectivament). Tarragona no disposa de producció.

### Ous

- La producció ous es situa Catalunya en 91,268 milions de dotzenes el 2020.
- Les províncies de Lleida i de Tarragona concentren bona part de la producció, concentrant un 48,2% i un 34,4% del total, respectivament.

## Producció agrària a Catalunya segons províncies. 2020 (en tones)

### Cítrics i fruita dolça

	<b>Barcelona</b>	<b>Girona</b>	<b>Lleida</b>	<b>Tarragona</b>	<b>Catalunya</b>
<b>Cítrics</b>	<b>147</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>179.152</b>	<b>179.299</b>
Mandarina	20	0	0	135.581	<b>135.601</b>
Taronja	70	0	0	43.476	<b>43.546</b>
Altres	57	0	0	95	<b>152</b>
<b>Fruita dolça</b>	<b>7.616</b>	<b>78.746</b>	<b>629.257</b>	<b>34.277</b>	<b>749.896</b>
Pera	384	4.108	132.911	641	<b>138.044</b>
Poma	724	72.676	160.887	1.147	<b>235.434</b>
Préssec i nectarina	4.646	1.357	313.020	23.659	<b>342.682</b>
Altres	1.862	605	22.439	8.830	<b>33.736</b>
<b>TOTAL CITRICS / FRUITA DOLÇA</b>	<b>7.763</b>	<b>78.746</b>	<b>629.257</b>	<b>213.429</b>	<b>929.195</b>
<b>Vinya (raïm)</b>	<b>120.541</b>	<b>7.262</b>	<b>30.290</b>	<b>153.441</b>	<b>311.534</b>

### Hortalisses

	<b>Barcelona</b>	<b>Girona</b>	<b>Lleida</b>	<b>Tarragona</b>	<b>Catalunya</b>
<b>Hortalisses</b>	<b>70.066</b>	<b>33.046</b>	<b>30.983</b>	<b>92.092</b>	<b>226.187</b>
Carxofa	5.250	284	64	6.604	<b>12.202</b>
Ceba	6.763	4.113	13.508	11.800	<b>36.184</b>
Col	2.925	1.026	635	6.968	<b>11.554</b>
Enciam	6.176	3.967	1.805	8.442	<b>20.390</b>
Fava tendra	1.519	676	79	720	<b>2.994</b>
Mongeta tendra	1.287	1.934	1.000	2.099	<b>6.320</b>
Pebrot	1.305	756	204	2.252	<b>4.517</b>
Tomàquet	17.895	6.954	7.117	10.718	<b>42.684</b>
Altres	26.946	13.336	6.571	42.489	<b>89.342</b>

### Tubercles

	<b>Barcelona</b>	<b>Girona</b>	<b>Lleida</b>	<b>Tarragona</b>	<b>Catalunya</b>
<b>Tubercles</b>	<b>6.958</b>	<b>5.859</b>	<b>5.021</b>	<b>4.590</b>	<b>22.428</b>
Patata	6.958	5.859	5.021	4.439	<b>22.277</b>
Altres	0	0	0	151	<b>151</b>

### Lleguminoses en gra

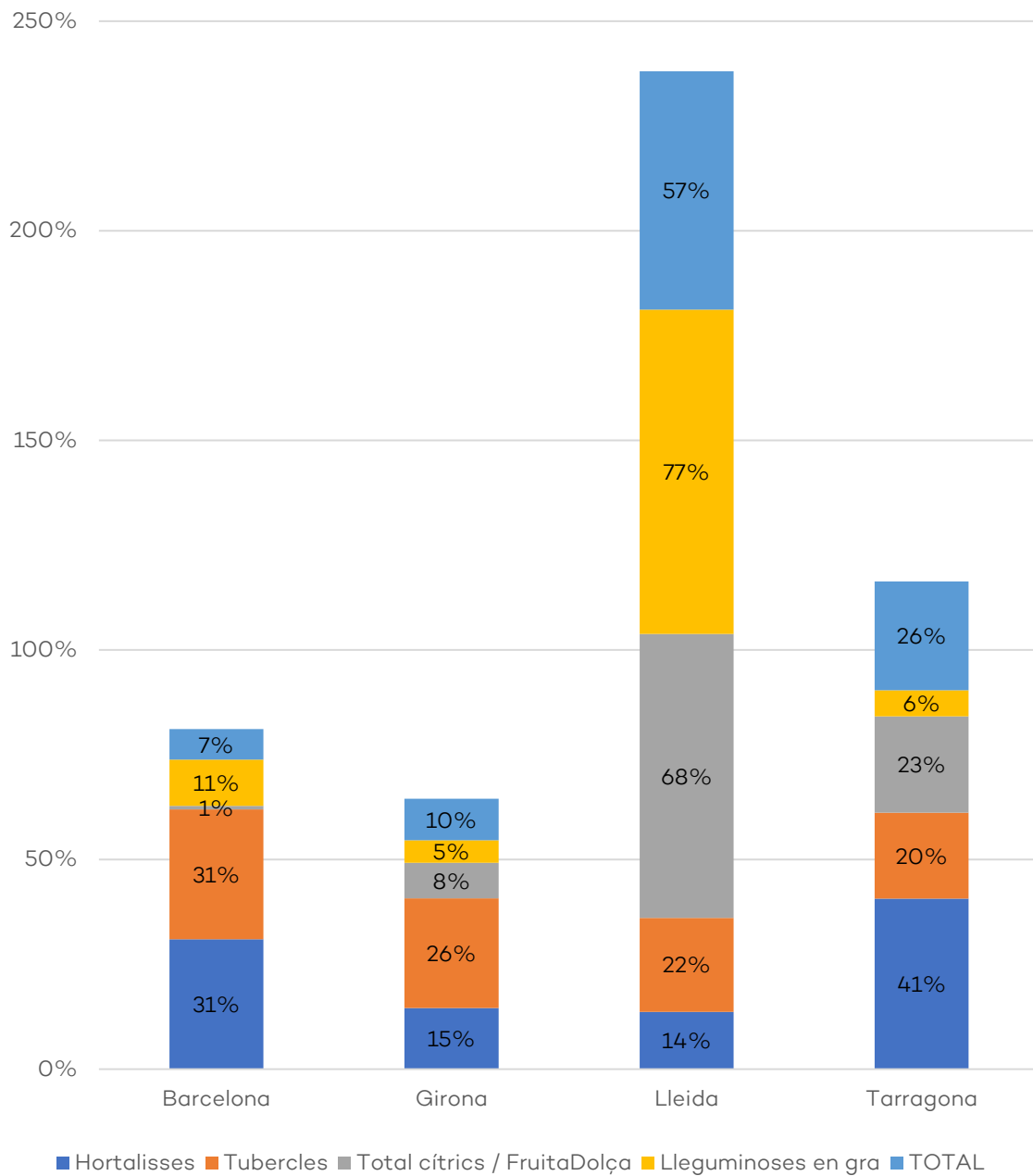
	<b>Barcelona</b>	<b>Girona</b>	<b>Lleida</b>	<b>Tarragona</b>	<b>Catalunya</b>
<b>Lleguminoses en gra</b>	<b>2.705</b>	<b>1.325</b>	<b>19.053</b>	<b>1.543</b>	<b>24.626</b>
Fava seca i favó	342	785	69	60	<b>1.256</b>
Mongeta seca	176	155	8	20	<b>359</b>
Altres	2.187	385	18.976	1.463	<b>23.011</b>

### Cereals

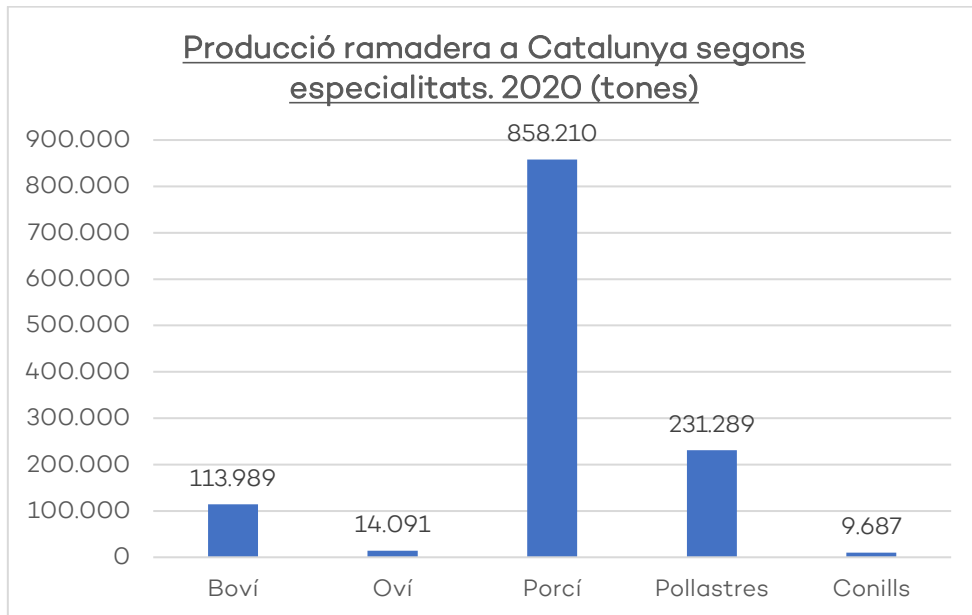
	<b>Barcelona</b>	<b>Girona</b>	<b>Lleida</b>	<b>Tarragona</b>	<b>Catalunya</b>
<b>Cereals</b>	<b>256.053</b>	<b>176.046</b>	<b>1.246.914</b>	<b>206.522</b>	<b>1.885.535</b>
Blat	105.998	35.368	265.706	25.746	<b>432.818</b>
Ordi	141.573	48.746	549.373	46.519	<b>786.211</b>
Blat de moro	1.105	79.807	394.005	790	<b>475.707</b>
Civada	5.044	2.040	9.057	1.470	<b>17.611</b>
Arròs	0	6.041	311	129.710	<b>136.062</b>
Altres	2.333	4.044	28.462	2.287	<b>37.126</b>

Font: Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).

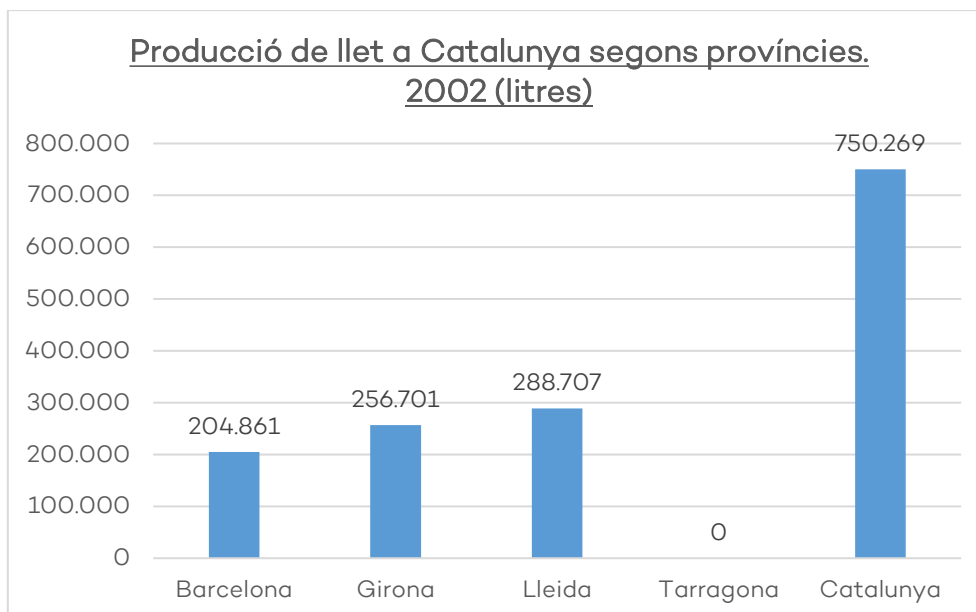
### Distribució territorial de la producció agrària de Catalunya segons principals famílies de demanda. 2020 (tones en %)



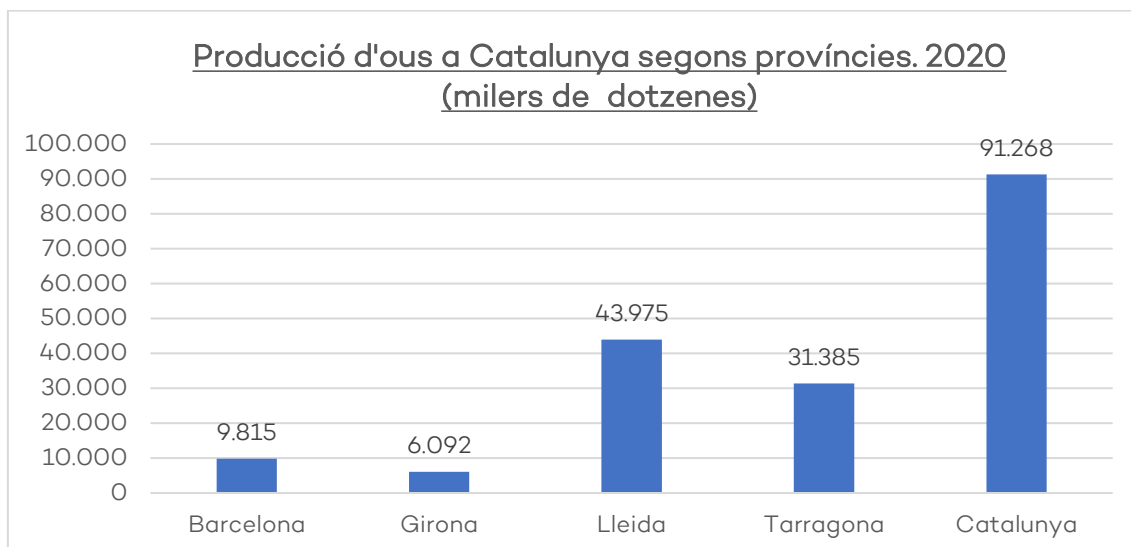
Font: Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).



Font: Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).



Font: Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).



Font: Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).

#### 4.3.- CONCLUSIONS PRELIMINARS SOBRE L'OFERTA

- ⇒ **Concentració:** En termes de producció la concentració geogràfica manté el mateix patró que la distribució de superfícies i d'unitats ramaderes.
- ⇒ **Cobertura oferta:** Quan es confronten les dades de producció amb la demanda dels menjadors escolars es veu que l'oferta és molt superior a les necessitats. Aquest element determinarà, així mateix, el plantejament del model de Plataforma de Distribució, atès que la importància de la demanda que generen els menjadors escolars respecte a l'oferta és relativament baixa en relació a la producció total.
- ⇒ **Concentració ponderada per tipus d'aliment:** Si s'analitzen les famílies d'aliments que conformen el catàleg del què necessita un menjador escolar cal recordar que existeix el següent:
  - Fruites
  - Hortalisses
  - Carns, aviram i peix



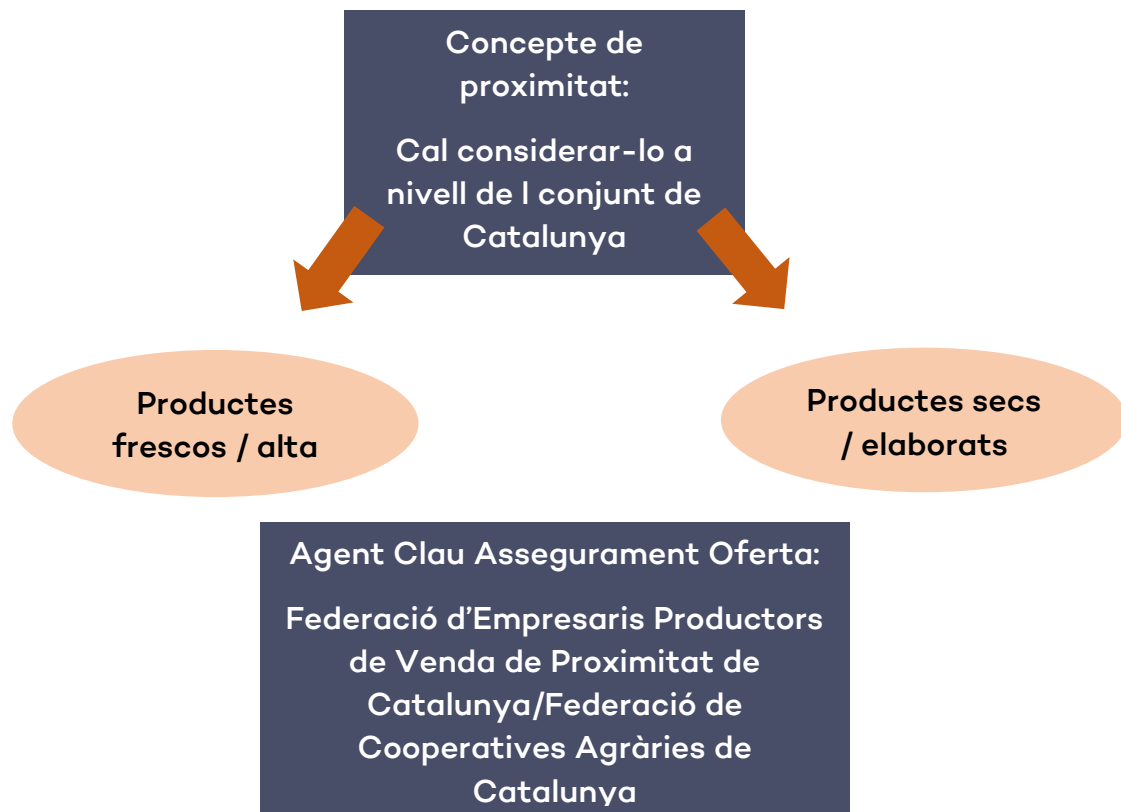
- Farinacis
- Llegum
- Llet i derivats
- Altres elaborats (melmelades, oli,...)

Si s'analitzen les famílies des del punt de vista de factibilitat de la cadena de valor es pot concloure el següent:

- Fruites i hortalisses són els aliments que poden anar de productor a Plataforma. En aquest sentit, és interessant ressaltar que la producció d'hortalisses i tubercles presenta una distribució territorial de la producció més uniforme.
- Farinacis i llegum són famílies d'aliments de fàcil emmagatzematge i distribució, i la seva cadena de valor es pot establir en funció del transformador (indústria agroalimentària).
- Producte fresc:
  - Carns: ha de venir d'escorxador.
  - Llet: ha de venir de productor.

La definició de la cadena de valor i de les necessitats logístiques es definiran tenint en compte aquesta agrupació.

Aquests trets de concentració donen ja algunes pautes de com pot definir-se un projecte viable de Plataforma de Distribució Agroalimentària de Proximitat. En aquest sentit, cal considerar que:



En contraposició a la concentració de l'oferta existeix una demanda amb les següents característiques:

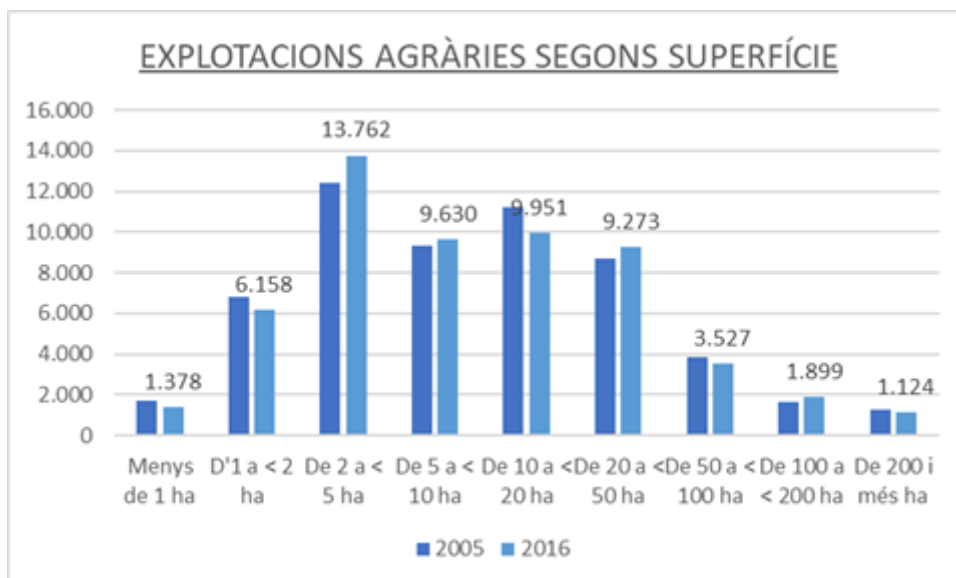
- ✓ D'una banda, té una elevada concentració, atès que les comarques del Barcelonès, Baix Llobregat, Maresme, Vallès Occidental, Vallès Oriental, així com les comarques del Gironès i del Tarragonès, concentren conjuntament el 63 % de les necessitats.
- ✓ I, de l'altra, una dispersió en comarques relativament despoblades que fa difícil justificar econòmicament parlar d'una Plataforma de Distribució Agroalimentària.
- ✓ En una posició intermèdia estaria un grup de comarques amb capacitat de poder generar plataformes de distribució agroalimentària.

En conclusió, caldrà establir un model de Plataforma de Distribució Agroalimentària de Proximitat que optimitzi aquesta contraposició oferta – demanda.

⇒ **Abundant oferta:** Segons l'estudi "El sector agroalimentari a Catalunya", d'ACCIÓ i PRODECA, les xifres clau de la branca són les següents:

- **Sector primari:** Volum de facturació de 4.690 milions d'euros anuals, dels quals 1.556 milions d'euros provenen de les exportacions. D'aquestes exportacions 1.320 milions d'euros corresponen a fruites i verdures. En aquest sector hi ha censades 57.423 explotacions, cosa que significa una facturació mitjana per explotació de 81.674 euros a l'any.
- **Indústria transformadora i begudes:** Volum de facturació de 27.940 milions d'euros anuals, dels quals 8.350 milions d'euros corresponen a exportacions. D'aquestes exportacions 3.231 milions d'euros provenen de la indústria càrnia.

⇒ **Reduïda grandària de l'oferta del sector primari:** La reduïda facturació mitjana per explotació del sector primari ve corroborada per la grandària de les explotacions agrícoles.



Font: Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).

Si bé la grandària de les explotacions s'hauria de ponderar amb el tipus de cultiu (extensiu vs. intensiu), el fet que més de la meitat de les explotacions tinguin menys de 10 hectàrees indica una important dispersió de l'oferta. Com a tendència és interessant observar que les explotacions que més creixen són en un 15 % les d'una grandària d'entre 100 i 200 hectàrees, i després les d'entre 2 a 5 hectàrees.

**S'observa, doncs, que, per una banda, existeix un sector important, però que a nivell de productor en el sector primari les explotacions són de grandària molt petita. Aquest factor pot fer atractiu el projecte de Plataforma de Distribució Agroalimentària de Proximitat per a petites explotacions, però, al mateix temps, la iniciativa requereix d'un suport significatiu que hauria de venir de la Federació d'Empresaris Productors de Venda de Proximitat de Catalunya.**

## 5.- ESTIMACIÓ DE LA DEMANDA

La demanda de productes agroalimentaris que realitzen les empreses del sector de restauració col·lectiva es pot subdividir en dos grans grups:

- ⇒ Demanda realitzada per part de les administracions públiques en la seva contractació pública. Tal i com hem vist, aquests contractes afecten especialment a la despesa que realitza el Departament de Drets Socials (centres residencials, ...), el Departament Justícia (centres penitenciaris) i el Departament de Salut (centres sanitaris). En aquest sentit, l'Acord de Govern d'aprovació del Pla de contractació pública alimentària de Catalunya de 16 de juny de 2015 i en referència a l'exercici 2013, va identificar 703 contractes que incorporaven productes alimentaris. Aquests contractes tenien un import de 498 milions d'euros, dels quals s'estima que com a mínim 60 milions d'euros correspondrien a alimentació. D'acord amb el que serien els preus mitjos de menús i contingut agroalimentari dins del preu del menú, es pot estimar que aquest valor podria arribar fins als 85 – 100 milions d'euros.
  
- ⇒ Menjadors escolars (escoles públiques, concertades i privades), que no passen per contractació pública pel fet que la seva gestió correspon als consells comarcals i l'exerceixen directament o mitjançant convenis amb ajuntaments o associacions de mares i pares d'alumnes.

El present Informe, tenint en compte el potencial de volum de demanda, es centrarà en les necessitats dels menjadors escolars als quals s'hi afegirà l'estimació derivada dels contractes directes que realitzen les administracions públiques.

Per a l'estudi i quantificació de la demanda es tindrà en compte el següent:

- 1) Estudi del mapa escolar.

- 2) Estimació dels menjars contractats.
- 3) Estimació de les necessitats alimentàries per tipologia de producte.
- 4) Valoració econòmica.

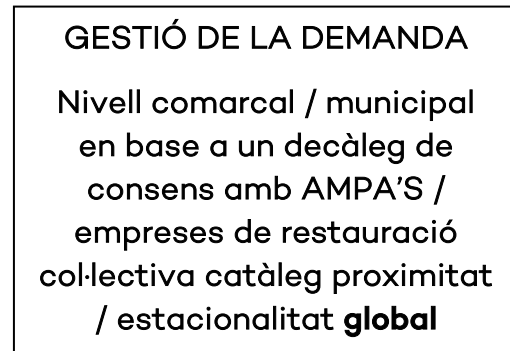
## 5.1.- ESTUDI DEL MAPA ESCOLAR

Aspectes previs a tenir en compte:

- ⇒ El consum final es realitza als centres escolars.
- ⇒ No obstant l'anterior, la demanda de productes agroalimentaris es realitza en cuines centralitzades de les empreses de restauració col·lectiva.

S'assumeix que hi ha una proximitat a nivell comarcal entre el centre de producció i les escoles, però, evidentment, el fet que el lliurament es faci a nivell d'empresa de restauració col·lectiva implica que els fluxos logístics que es produiran hauran de tenir en compte aquest element.

La concentració de la demanda confrontada amb la que s'ha vist de l'oferta confirma l'evidència de que no hi ha coincidència a nivell comarcal i/o provincial entre la concentració de l'oferta i la de la demanda.

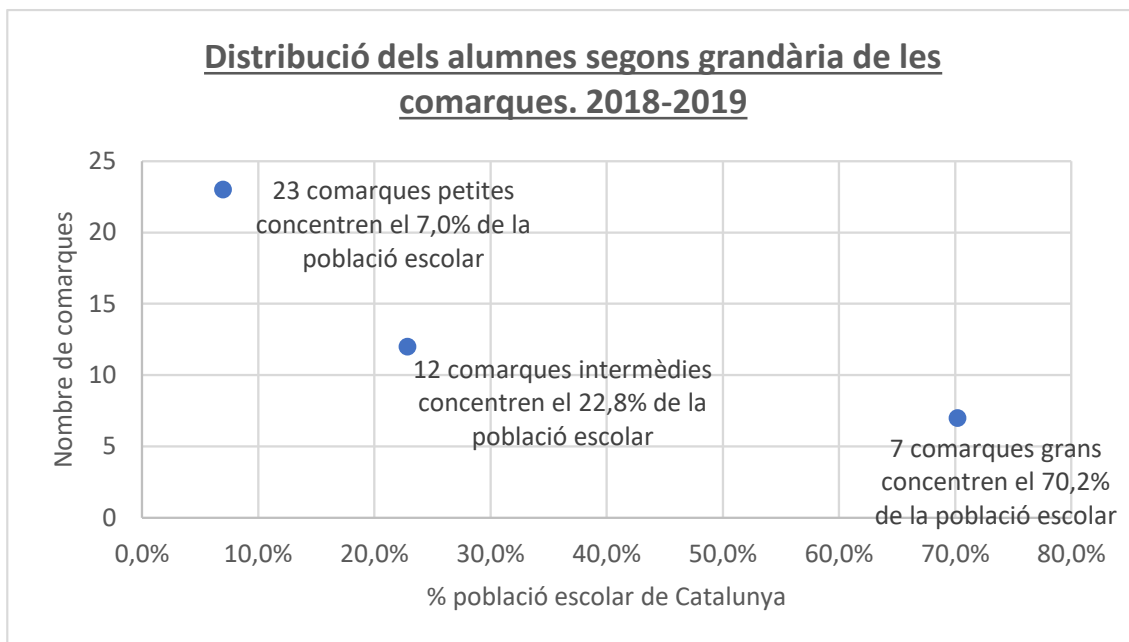


### 5.1.1.- Distribució de la demanda segons alumnes per comarca

Degut a que un dels elements crítics per a la implantació d'una estructura de Plataforma de Distribució Agroalimentària de Proximitat és la concentració comarcal de la demanda, s'analitza la distribució comarcal d'alumnes de Catalunya en funció del seu pes específic dins del total. En aquest sentit, es planteja una classificació segons el següent criteri:

- Comarques amb un pes específic superior al 3% de la població escolar catalana: comarques grans.
- Comarques amb un pes entre l'1% i el 3% de la població escolar catalana: comarques intermèdies.
- Comarques amb un pes inferior a l'1% de la població escolar catalana: comarques petites.

Es pot concloure que 7 comarques (comarques grans) absorbeixen el 70,2% del total de l'alumnat de Catalunya, mentre que a l'altre extrem 23 comarques (comarques petites) concentren el 7,0%. Les comarques de grandària mitjana (comarques intermèdies), és a dir 12 comarques, abracen el restant 22,8%.



Font: Departament d'Ensenyament. Curs 2018-2019.

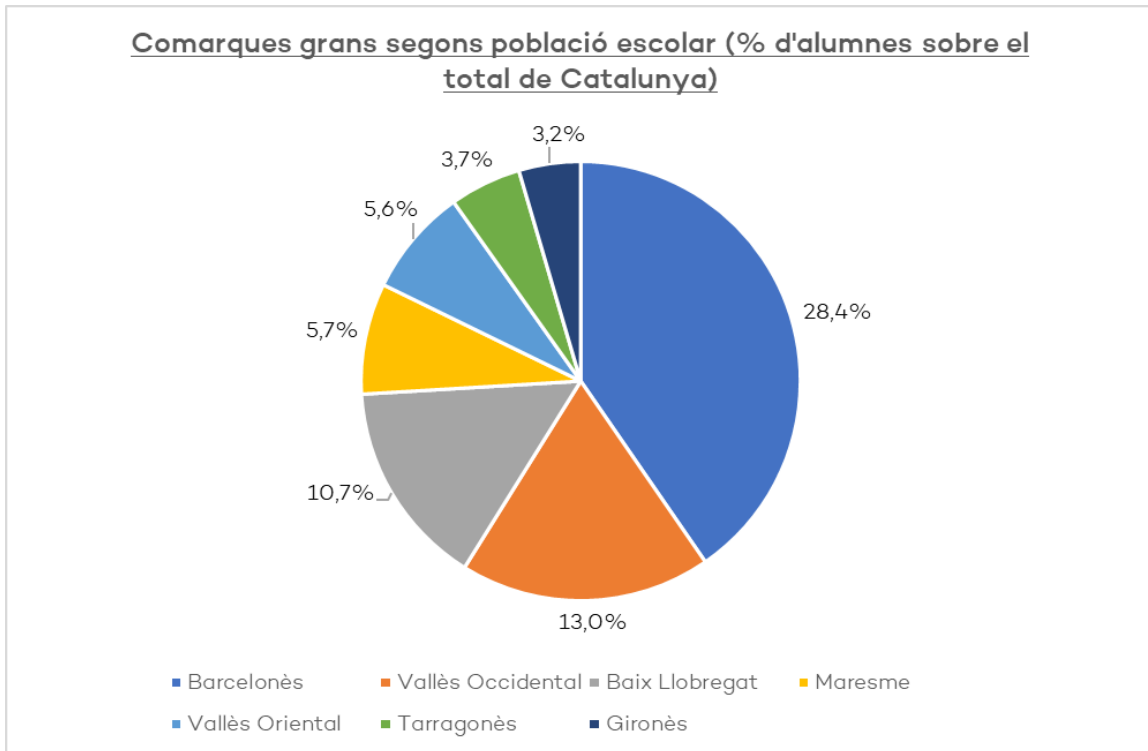
En base a experiències existents, es pot apuntar que les comarques intermèdies, que són les que compten amb un nombre d'alumnes d'entre 8.000 i 25.000, són les que permeten un servei eficient en base a una Plataforma de Distribució Agroalimentària. Per a les comarques amb un elevat pes específic quan a població escolar (comarques grans) caldria plantejar un model amb diferents plataformes i en el cas de les comarques més petites s'hauria de pensar en possibles agrupacions de comarques per aconseguir un mínim de massa crítica. En aquest sentit, s'analitza la distribució geogràfica de les diferents tipologies de comarca segons població escolar (gran, intermèdia i petita), com a base per definir un model de desplegament de plataformes, així com de fluxos logístics.

#### a) Comarques grans segons població escolar

S'observa que 5 comarques de la demarcació de Barcelona absorbeixen més del 63% de la població escolar. Això ha comportat una estructura de mercat molt desenvolupada tant en termes de distribuïdors com d'empreses de menjar col·lectiu. A aquestes comarques de la demarcació de Barcelona s'afegirien altres comarques grans, com són el Gironès i el Tarragonès, de tal forma que el total de les comarques que concentren



individualment més d'un 3% de la població escolar, aporten conjuntament un 70% dels potencials usuaris de serveis de menjador escolar.

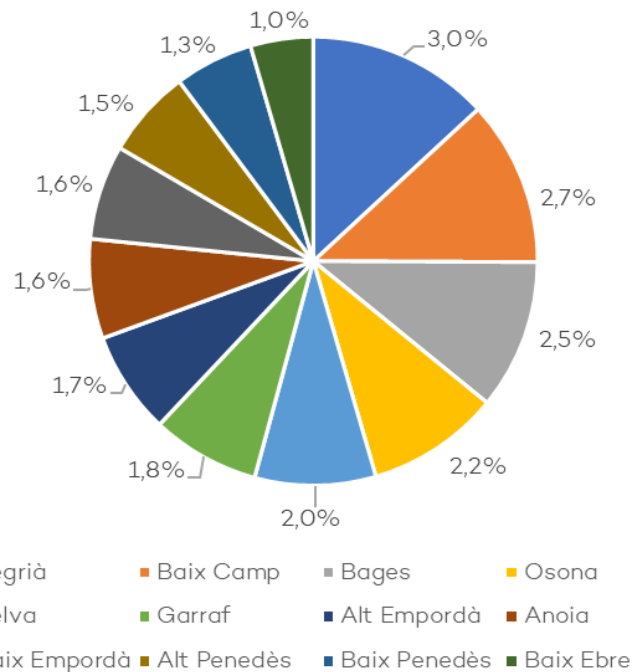


Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).

#### b) Comarques intermèdies segons població escolar

En aquest grup hi ha un conjunt de 12 comarques distribuïdes, bàsicament, entre el litoral i la Catalunya Central, amb un pes específic global del 22,8% de la població escolar total i una grandària mínima individual suficient com per desenvolupar una Plataforma de Distribució Agroalimentària eficient.

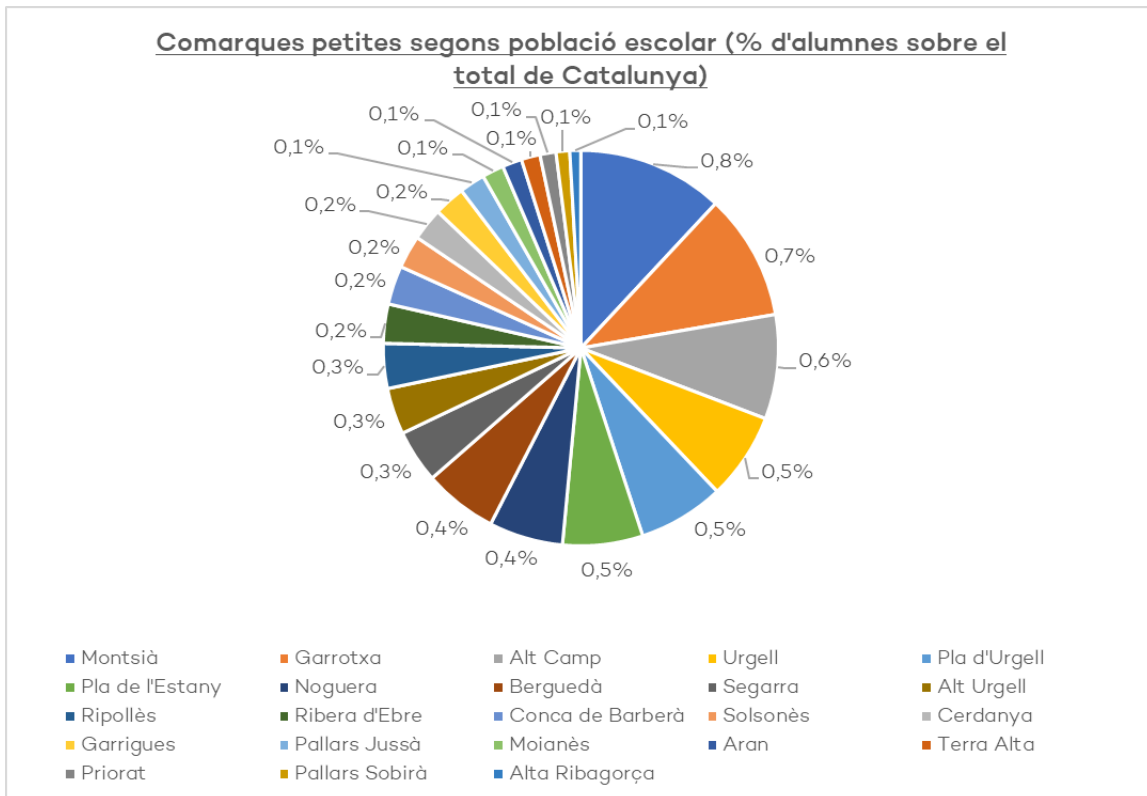
**Comarques intermèdies segons població escolar (%  
d'alumnes sobre el total de Catalunya)**



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).

c) Comarques petites segons població escolar

S'observa que 23 comarques agrupen el 7,0% de l'alumnat global de Catalunya. Geogràficament, es tracta de comarques del Pirineu (ja sigui Alt Pirineu o bé comarques gironines), de la demarcació de Lleida, de l'Alt Tarragonès i de Terres de l'Ebre. Cal apuntar que aquestes comarques requeriran fer un esforç de sinergies intercomarcals per tal de posar en marxa plataformes de distribució agroalimentàries.



Font: Elaboració pròpia en base a dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).

### 5.1.2.- Distribució geogràfica de la demanda

Si bé el resultat que es presenta és, segurament, l'esperat, tenint en compte el factor de concentració metropolitana, la seva visualització i el contrast amb l'oferta ajuda a efectuar la definició del model de Plataforma.

Des del punt de vista de la distribució geogràfica de les comarques es pot concloure el següent:

- Alt Pirineu i Aran, amb 6 comarques, concentren únicament el 0,9 % dels alumnes de tot Catalunya.
- La demarcació de Lleida té 5 comarques petites que concentren l'1,9% dels alumnes més el Segrià, que seria ja una comarca

intermèdia amb el 3% de l'alumnat de Catalunya. En qualsevol cas, són comarques amb una forta disparitat entre l'oferta i la demanda de productes agroalimentaris.

- Terres de l'Ebre agrupa 3 comarques petites amb l'1,1% de la població escolar i una comarca intermèdia, Baix Ebre, amb l'1 %.

*Aquestes distribucions comarcals de la població escolar dona una primera orientació respecte de la necessitat en alguns casos d'agrupar comarques per tal de fer eficient les diferents plataformes de distribució agroalimentària.*

- Catalunya Central presenta una situació dispar, amb 2 comarques petites (Solsonès i Berguedà) i el 0,6 % dels alumnes de Catalunya, d'una banda, i 3 comarques intermèdies amb un pes específic d'entre l'1,6% i el 2,5% cadascuna d'elles, de l'altra.
- La demarcació de Barcelona concentra la major part del consum de Catalunya amb 5 de les comarques que tenen un pes individual superior al 3% del total de la població d'alumnes de primària i secundària.
- La demarcació de Girona té un equilibri de comarca gran, intermèdies (Selva i Empordà) i petites al Pirineu.
- La demarcació de Tarragona presenta un contrast entre una concentració metropolitana industrial i un repartiment de comarques petites.

*Cal tenir en compte, així mateix, que el fet que la contractació dels menús per a menjadors escolars depengui de les AMPA's fa que en els mercats molt concentrats la cadena de valor estigui molt concentrada. En aquest cas, en comarques intermèdies els consells comarcals poden realitzar un rol de promoció de les plataformes.*



## 5.2.- ESTIMACIÓ DELS MENJARS CONTRACTATS

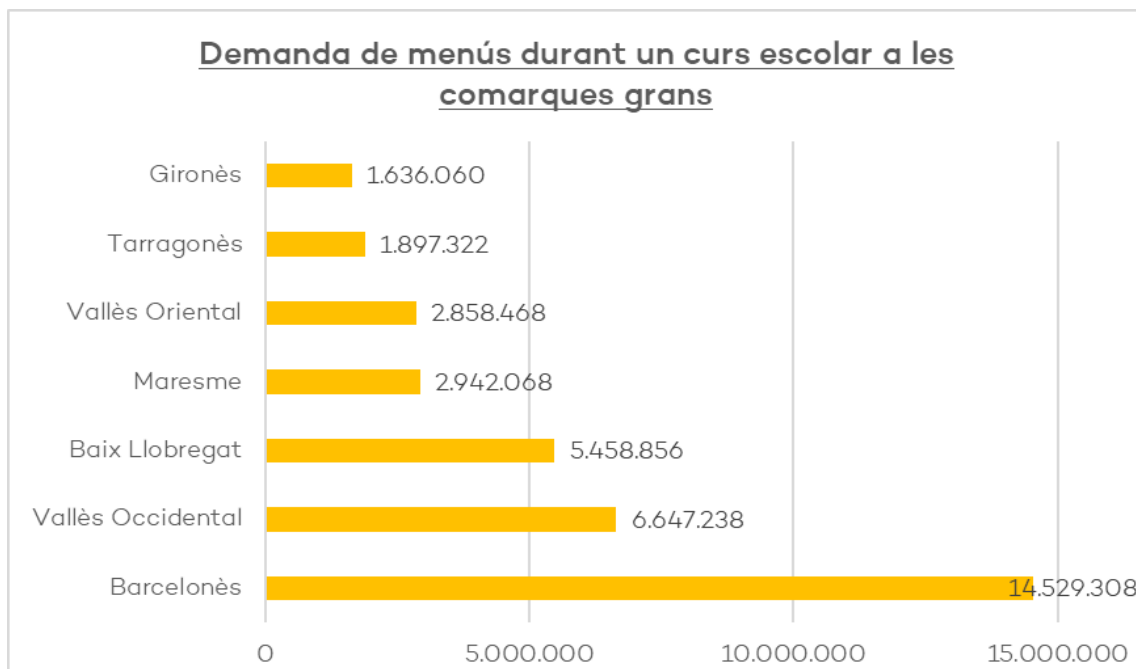
Una vegada realitzada la distribució del potencial de necessitats de serveis de menjador col·lectiu segons població total d'alumnes de primària i secundària i identificades les comarques segons tipologies, cal passar a estimar el nombre d'alumnes que utilitzen el menjador escolar, atès que aquests seran els que determinaran la necessitat de productes agroalimentaris (quantitat i tipus) per a cobrir les necessitats de serveis de restauració col·lectiva en l'àmbit de les escoles.

Per dur a terme l'estimació es tindrà en compte l'estudi "La Restauració Col·lectiva a Catalunya. Radiografia i diagnosi d'un sector ignorat", que valora els paràmetres clau que determinaran la demanda de menús per part de les escoles. Aquests són els següents:

- ⇒ Percentatge d'alumnes que consumeixen menús a les escoles: s'estima de forma conservadora en un 34% del total.
- ⇒ Percentatge de menús contractats: 57% del total.
- ⇒ Mesos lectius: 9 mesos.
- ⇒ Dies promig / mes de consum de menús a les escoles: 20 dies.

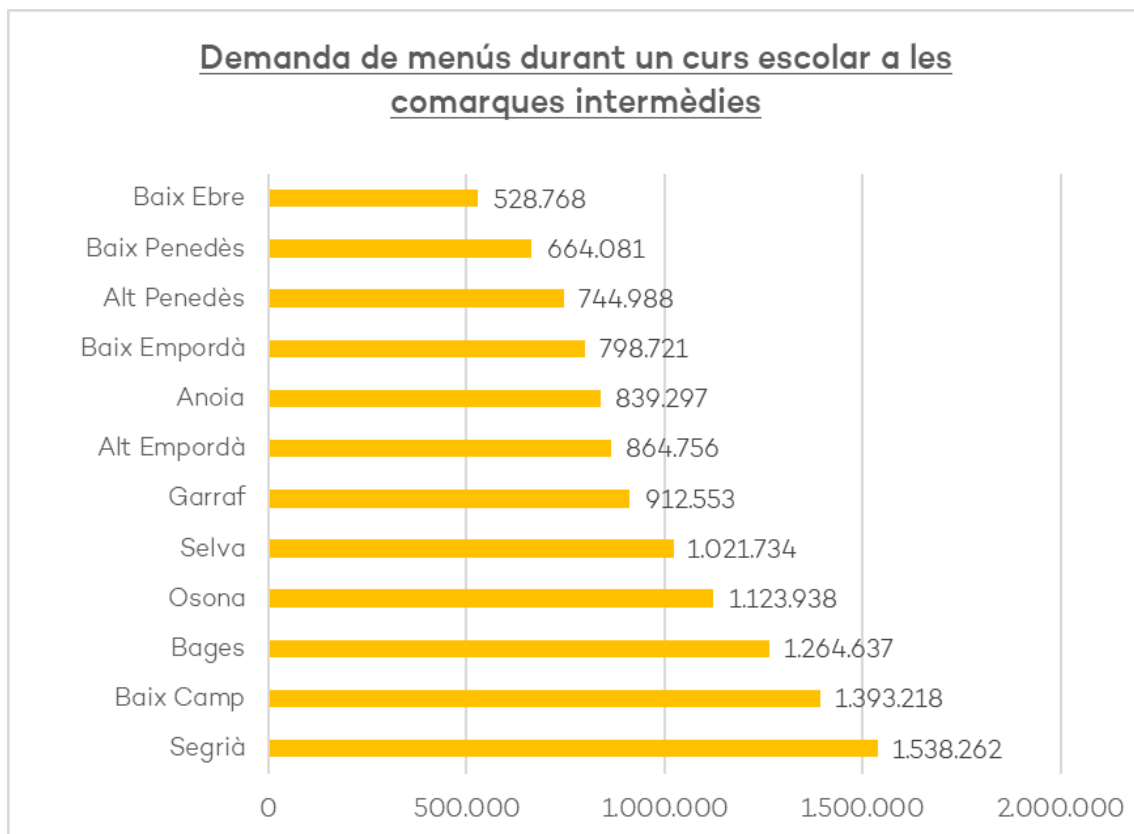
Aquests paràmetres permeten efectuar la següent estimació de demanda de menús per part dels alumnes d'educació infantil i secundària segons tipologia de comarca:

- Les comarques grans demanen 36 milions de menús al llarg del curs escolar.



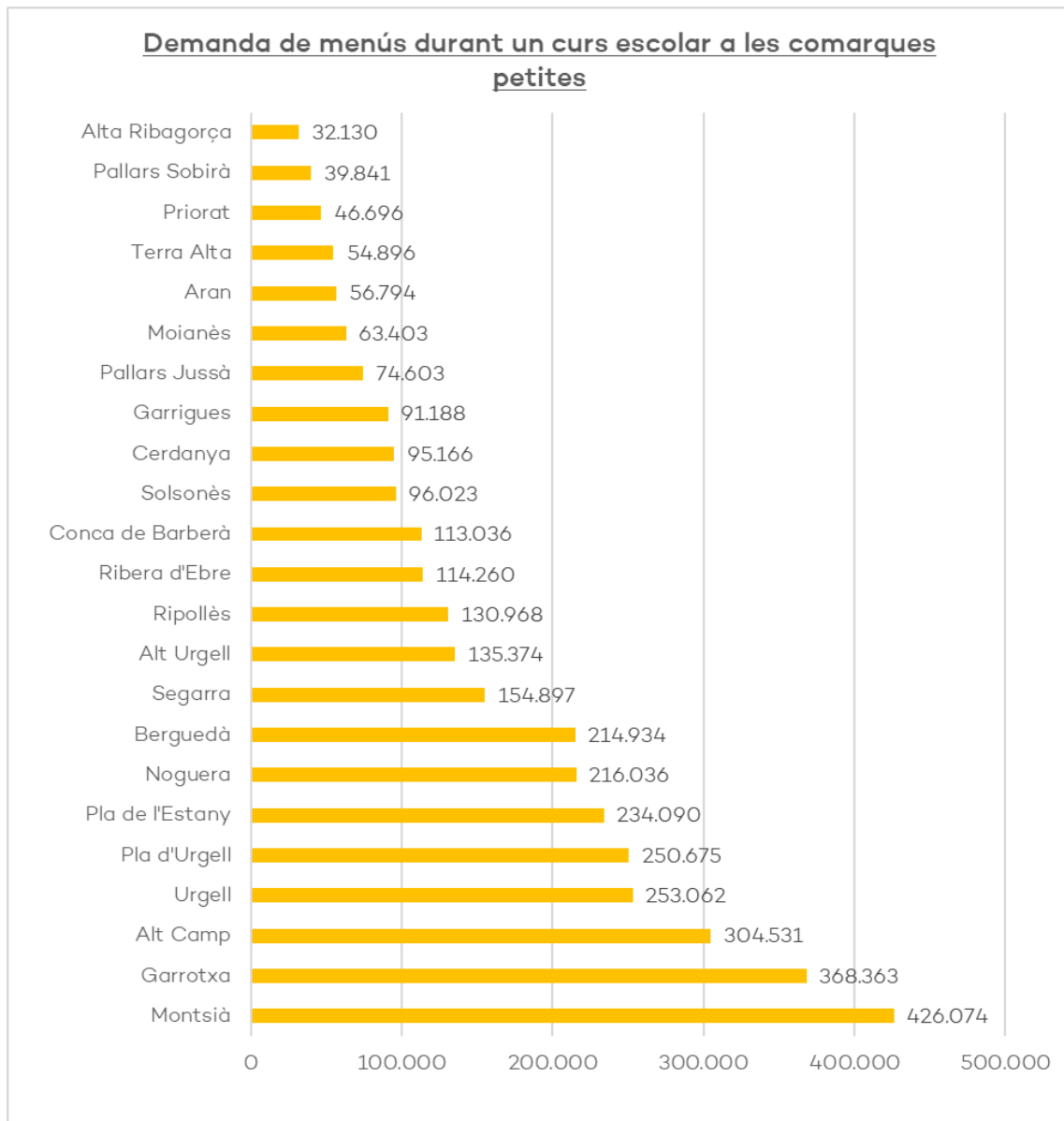
Font: Estimació pròpia.

- Les comarques intermèdies demanen 11,7 milions de menús per curs escolar. Val a dir que la comarca amb menor demanda, Baix Ebre genera una necessitat de 528.768 menús per curs, que estaria dins del nivell mínim d'assoliment de punt mort d'acord amb experiències d'èxit de plataformes de distribució de productes agroalimentaris de proximitat analitzades.



Font: Estimació pròpia.

- Finalment, les comarques petites demanen en el seu conjunt un total de 3,5 milions de menús per curs escolar, i la major part d'elles estan, individualment, per sota del volum mínim crític per disposar de plataformes de distribució.



Font: Estimació pròpia.

### 5.3.- ESTIMACIÓ DE LES NECESSITATS ALIMENTÀRIES PER TIPOLOGIA DE PRODUCTE

En base a menús orientatius mitjans que apliquen empreses de restauració col·lectiva conegudes, s'ha estimat quina seria la necessitat d'aliments en els següents termes:

⇒ Tipologia d'aliment (famílies de productes).



⇒ Quantitat en pes o en unitats.

La quantificació de la demanda d'acord amb aquestes variables permet el següent:

⇒ Planificar necessitats.

⇒ Planificar els fluxos logístics. En aquest cas, és important distingir entre:

- Producte sec / producte emmagatzemable.
- Producte fresc agrícola.
- Producte fresc tipus carn / peix / làctic.

El menú mitjà diari segons famílies d'aliments i quantitat orientativa en els menjadors escolars és el següent:

FAMÍLIES	Menú Promig
Hortalisses (Kg)	0,155
Fruita (Kg)	0,038
Carns (Kg)	0,036
Farinacis (Kg)	0,028
Llegums (Kg)	0,016
Llet sencera (lt)	0,003
logurts naturals (unitats)	0,021
<b>TOTAL</b>	<b>0,299</b>

Font: Estimació pròpia.

### 5.3.1.- Estimació de les necessitats alimentàries globals

D'acord amb l'estimació realitzada sobre les necessitats de preparació de menús anuals, la demanda de productes alimentaris per a menjadors escolars a nivell global de Catalunya segons famílies s'estima anualment en:

<b>FAMÍLIES</b>	<b>Estimació Total Catalunya 51.200.000,00</b>
Hortalisses (Kg)	7.953.834,67
Fruita (Kg)	1.966.080,00
Carns (Kg)	1.850.026,67
Farinacis (Kg)	1.442.133,33
Llegums (Kg)	810.666,67
Llet sencera (lt)	170.666,67
logurts naturals (unitats)	10.922.666,67

Font: Estimació pròpia.

Segons subfamílies de productes, es pot quantificar la demanda anual de menjadors escolars en quilograms de la següent manera:

<b>Hortalisses</b>	<b>Estimació Total Catalunya</b>
Albergínia	
All	39.680,00
Bleda	166.229,33
Bròquil	186.709,33
Carbassa	460.800,00
Carbassó	332.800,00
Carxofa	-
Ceba	1.587.200,00
Cogombre	51.200,00
Col	517.120,00
Col-i-flor	115.029,33
Enciam	588.800,00
Escarola	-
Espinac	-
Mongeta verda	-
Moniato	128.000,00
Pastanaga	-
Pebrot verd	17.066,67
Pebrot vermell	150.186,67
Remolatxa	76.800,00
Tomàquet	1.006.933,33
Xampinyons	-
Patates	2.529.280,00
	<b>7.953.834,67</b>

Font: Estimació pròpia.

Farinacis	Estimació Total Catalunya
Arròs	
Arròs integral	384.000,00
Arròs de gra llarg	392.533,33
<i>Espaguettis integrals</i>	204.800,00
<i>Macarrons integrals</i>	307.200,00
<i>Galet</i>	42.666,67
<i>Fideus</i>	110.933,33
	1.442.133,33

Font: Estimació pròpia.

Llegums	Estimació Total Catalunya
Cigrons	409.600,00
Fesols	
Llenties	307.200,00
Mongeta blanca	93.866,67
	810.666,67

Font: Estimació pròpia.

Si es compara les necessitats de la demanda dels menjadors escolars amb la producció agrària pel global de Catalunya i durant un any per volums es pot apuntar el següent:

- ⇒ Es confirma el que s'ha vist en l'apartat d'oferta respecte a que la producció agrària de Catalunya té un elevat component exportador.

⇒ El volum produït en grans famílies és sobradament superior a la demanda. Inclús si afegíssim a la demanda la derivada de contractes de les administracions públiques la demanda seguiria essent un percentatge de l'oferta.

*Un altre element estratègic serà l'adaptació dels catàlegs i menús a la realitat agrària catalana. S'entén que els casos de productes necessaris per a la dieta no disponibles haurien d'ésser mínims.*

FAMÍLIES	Estimació Consum Catalunya 51.200.000,00	Producció Catalunya	% Consum/Producció
Hortalisses (Kg)	7.953.834,67	226.209.428,00	3,52%
Fruita (Kg)	1.966.080,00	1.240.729,00	1,58%
Carns (Kg)	1.850.026,67	1.285.591.000,00	0,14%
Farinacis (Kg)	1.442.133,33	1.888.535.000,00	0,08%
Llegums (Kg)	810.666,67	24.626.000,00	3,29%
Llet sencera (lt)	170.666,67	750.269.000,00	0,02%
logurts naturals (unitats)	10.922.666,67		

Font: Estimació pròpia.

*Cal recordar que un dels objectius del projecte de Plataformes de Distribució Agroalimentària de Proximitat per a menjadors escolars és l'orientació dels cultius.*

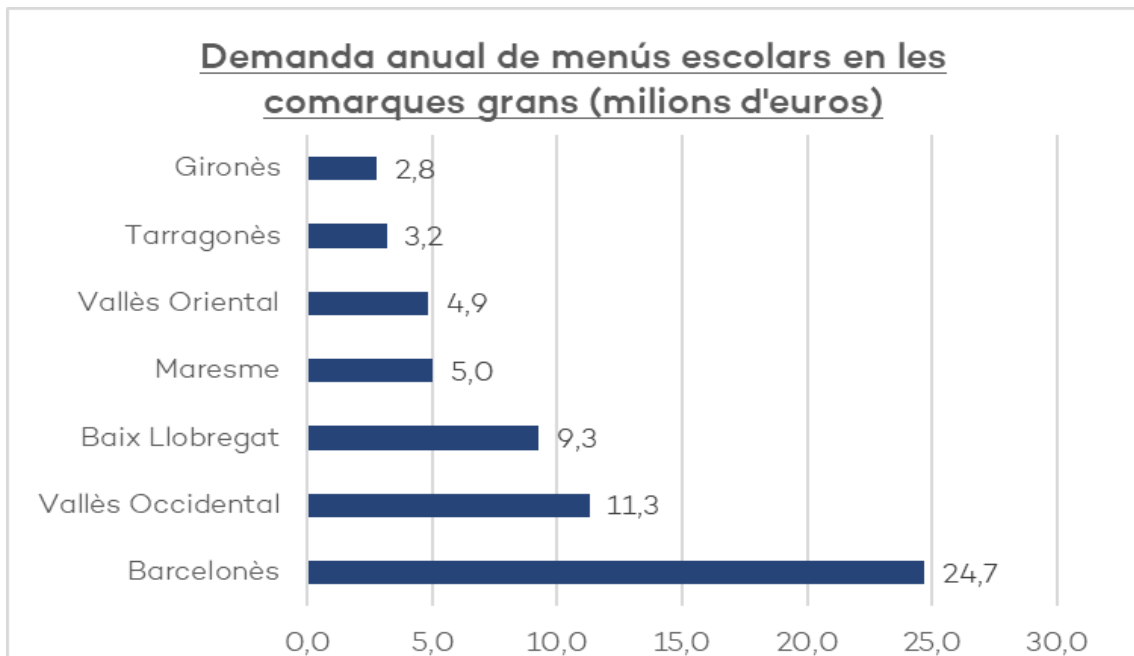
## 5.4.- VALORACIÓ ECONÒMICA

D'acord amb estimacions realitzades amb empreses de restauració col·lectiva i plataformes que ja funcionen, i en base a les dades recopilades, es disposa dels següents paràmetres:

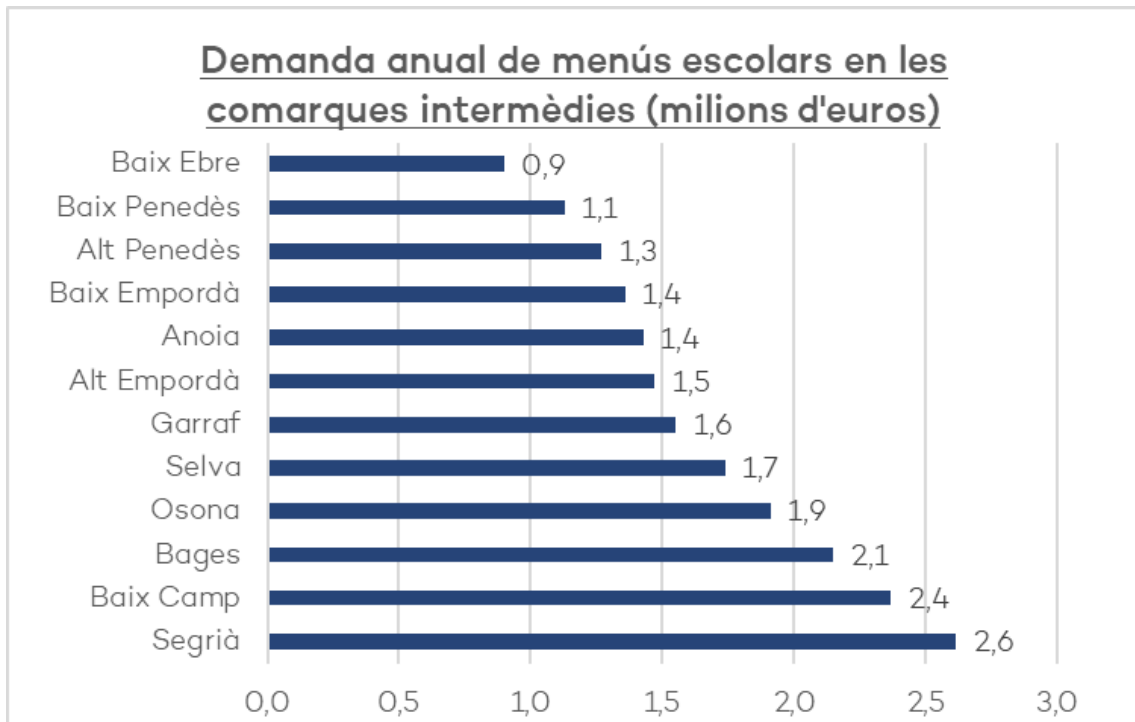
⇒ Valor del contingut agroalimentari per menú: entre 1,7 i 2 euros/menú. Es treballarà amb la hipòtesi baixa: 1,7 euros/menú.

⇒ La factibilitat d'una Plataforma de Distribució Agroalimentària d'acord amb models ja existents estaria en un valor distribuït a partir d'1 milió d'euros.

La demanda global de Catalunya s'estima entorn als 85 – 102 milions d'euros a l'any, cosa que representa un 2,2% del valor total de la producció agrària catalana.

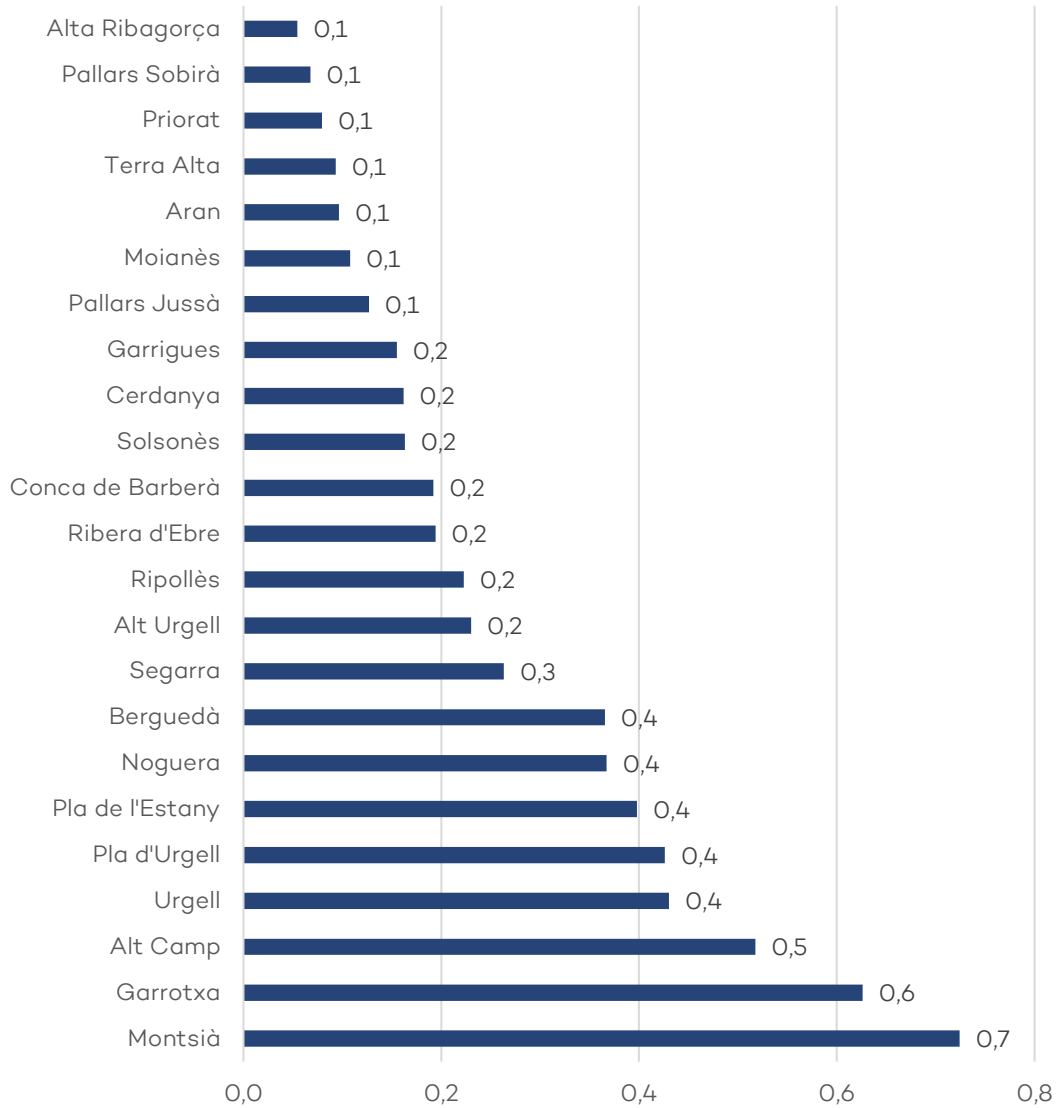


Font: Estimació pròpia.



Font: Estimació pròpia.

### Demanda anual de menús escolars en les comarques petites (milions d'euros)



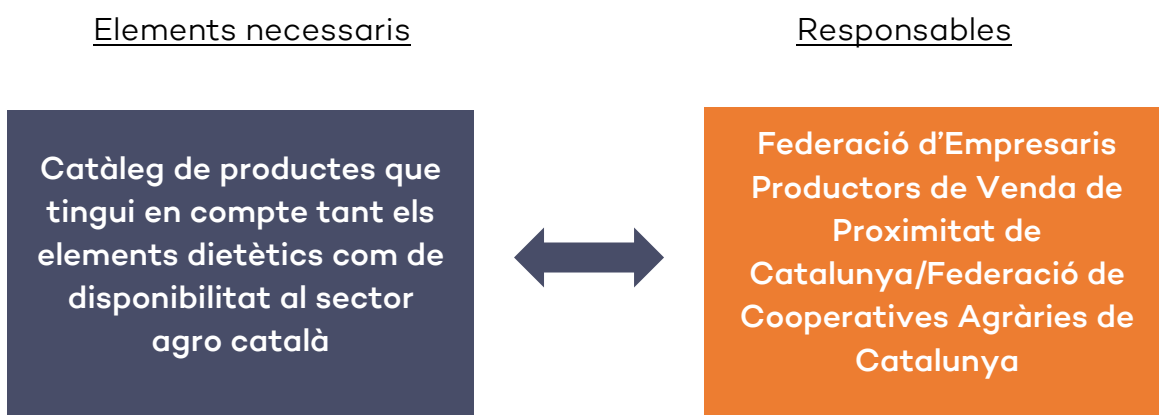
Font: Estimació pròpia.

## 6.- PROPOSTA DE MODEL

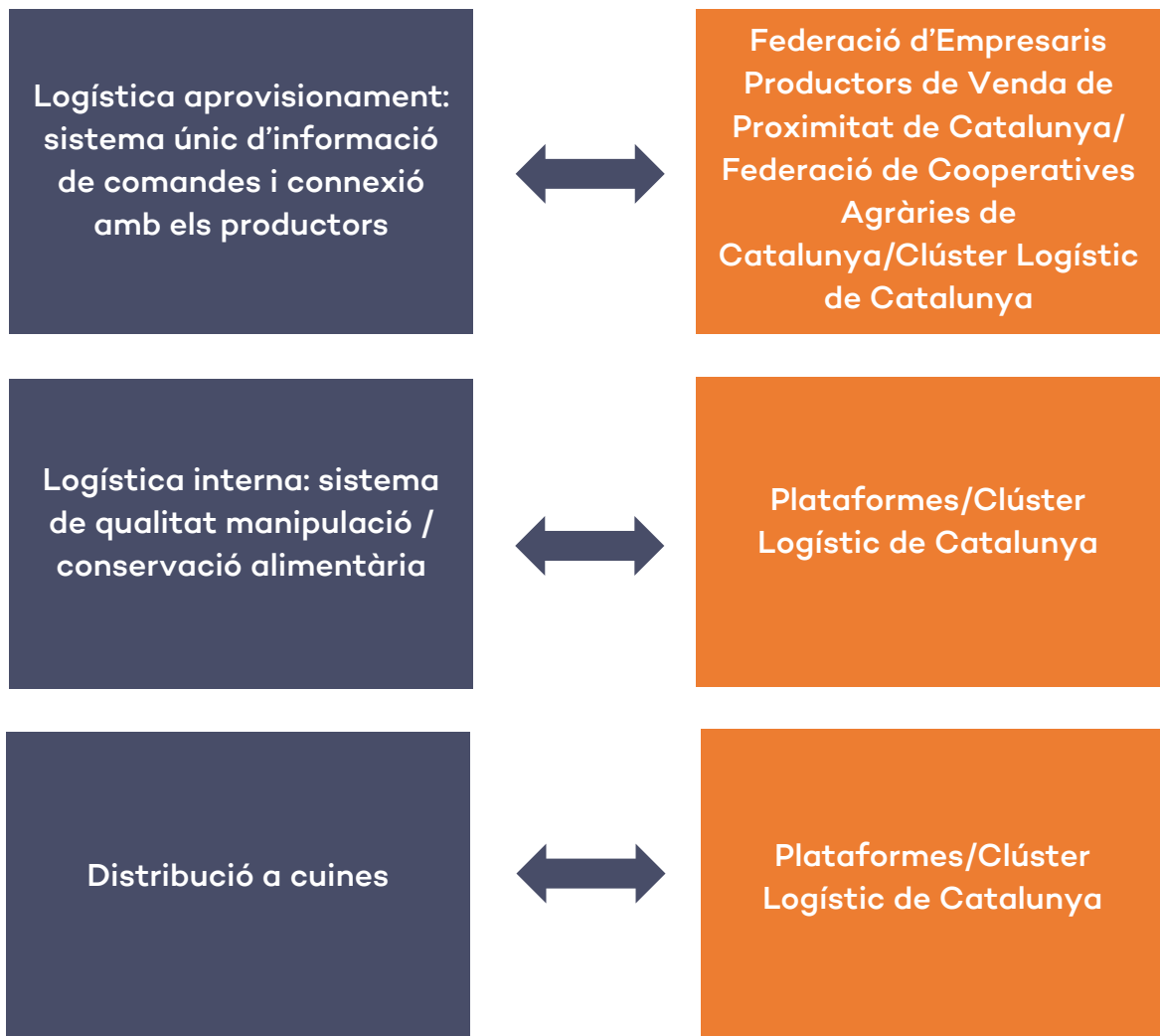
### 6.1.- ELEMENTS QUE DETERMINEN LA PROPOSTA DE MODEL

Les premisses que defineixen els principis fonamentals de la proposta de model de Plataforma de Distribució Agroalimentària de Proximitat per a menjadors escolars de Catalunya són les següents:

- Objectiu finalista: potenciar producte de proximitat, programació de la producció, reequilibri territorial, sostenibilitat, menjar saludable, ... Això darrer ho diu la Comissió Europea i ho marquen els objectius de desenvolupament sostenible (ODS).
- Comptar amb el que actualment hi ha/existeix: entitats, estructura institucional, interlocutors, ... Al ser una nova iniciativa, el model de Plataforma de Distribució Agroalimentària per a menjadors escolars haurà de suportar-se en agents existents que aportin *expertise* en les àrees següents:







- Col·laboració públic-privada.
- Unitat de mercat en l'oferta de productes -conjunt de Catalunya-, però territorialitat i proximitat en la demanda -perspectiva comarcal.
- Implantació progressiva per fases: fase inicial experimental en un grup de comarques intermèdies i petites (demanda) excloent la Regió Metropolitana de Barcelona.
- Tenir en compte les famílies de productes alimentaris habituals, és a dir les següents:

- o Hortalisses.
- o Fruites.
- o Carns.
- o Farinacis.
- o Llegums.
- o Lactis.

En la seva fase inicial experimental, el model es basa en el següent:

- Institucionalment, el model bascula sobre la col·laboració públic-privada i té caràcter integrador (“tota la cadena de valor participa en la iniciativa”):
  - a) Oferta i gestió de la cadena de valor: Federació d’Empresaris Productors de Venda de Proximitat de Catalunya, en col·laboració amb la Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya.
  - b) Demanda: empreses de càtering, consells comarcals i escoles.
  - c) Logística: Clúster Logístic de Catalunya.
- Cadena de valor derivada de la contractació pública de menjars escolars: condicions dels contractes amb un percentatge mínim de productes de proximitat en menjars (“blindar les licitacions”).
- Pel que fa a l’oferta de productes de proximitat es considera el conjunt de Catalunya, amb atenció especial als productes frescos.
- Pel que fa la demanda de productes, es plantegen dos nivells:
  - a) **Comarques de grandària mitjana**

11 comarques de tipus mitjà, agrupades en 3 zones, amb un nombre d'alumnes d'infantil i secundària de 12.000-25.000 persones/comarca i un total de menjars diaris/comarca via adjudicació pública de 2.000-5.000, en base a dades del curs escolar 2018/2019:

- Zona nord: Alt Empordà, Baix Empordà, Osona i Selva (total de 62.241 alumnes i 11.930 menjars diaris).
- Zona centre: Alt Penedès, Anoia, Bages, Baix Penedès i Garraf (total de 72.313 alumnes i 13.866 menjars diaris).
- Zona interior-sud: Baix Ebre i Segrià (total de 33.775 alumnes i 6.470 menjars diaris).

Total de 168.329 alumnes i 32.266 menjars diaris (5,81 milions de menjars/any) , cosa que representa el 20,1% del global de Catalunya en ambdós casos.

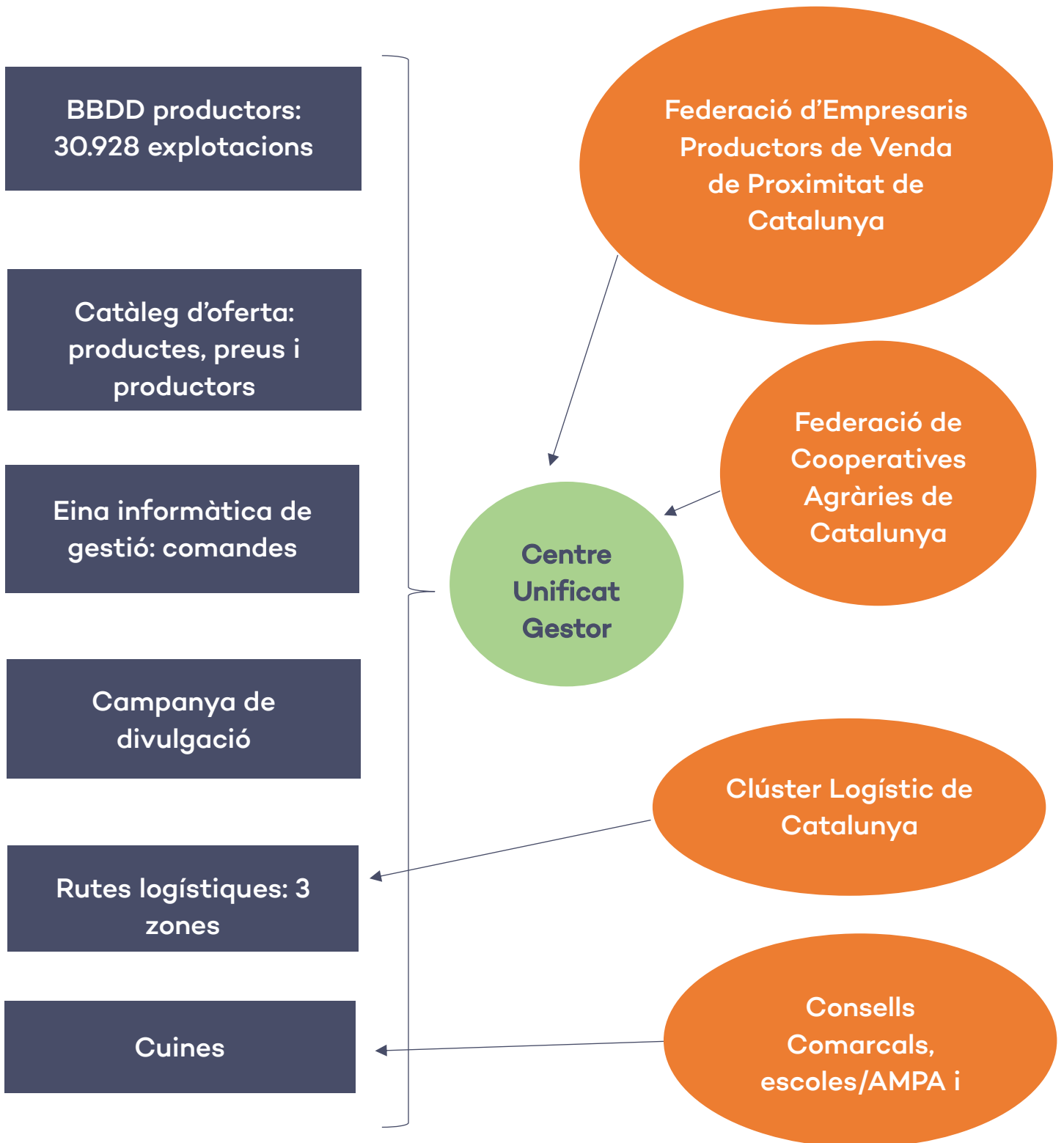
#### b) Comarques de grandària petita

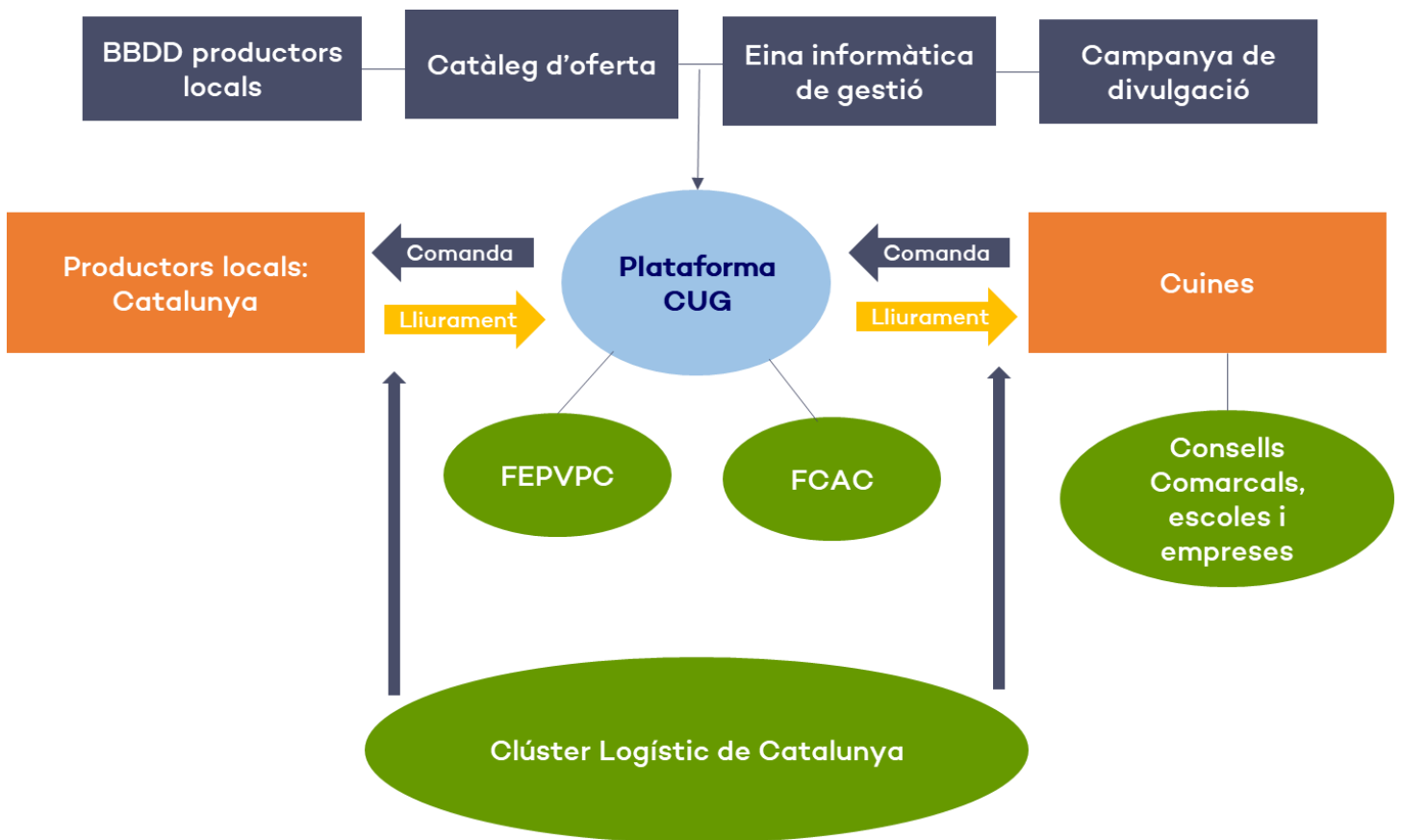
Es proposa fer una prova amb una agrupació de tres comarques petites que han de permetre definir un model per a aquesta tipologia. En aquest sentit, es veu oportú agrupar les comarques de la Noguera, la Segarra i l'Urgell, atès que:

- ⇒ En conjunt aporten una massa crítica de població escolar i de menús per curs acadèmic adequada.
  - ⇒ Estan pròximes a productors agrícoles.
  - ⇒ Els consells comarcals ja gestionen un nombre representatiu de centres escolars.
- Tota la cadena de valor serà gestionada de manera centralitzada a nivell de Catalunya –“Centre Unificat Gestor (CUG)”- per part de 2 persones, sota el paraigües de la Federació d'Empresaris Productors de Venda de Proximitat de Catalunya, en col·laboració amb la Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya, en base a:
- Creació d'una base de dades dels productors locals que desitgen participar en la iniciativa (característiques de

l'explotació, especialitats, volums, localització, ...), amb un univers inicial de 57.000 explotacions però amb un univers realista de fins a 30.928 explotacions (unitats fins a 10Ha).

- Definició i construcció d'una eina informàtica de gestió, amb una aplicació que reculli les comandes de demandants i traslladi comandes als productors locals.
- Definició d'un catàleg de productes abans de començar el curs escolar (mesos de juny-juliol): productes i preus, i proveïdors per especialitat. Reunió amb productors locals, per acordar subministraments i preus i, també, per ajudar-los a planificar la seva producció: abril, desembre i juny/juliol.
- Campanya de divulgació de la iniciativa entre productors locals i demandants.
- Definició de rutes logístiques atenent pel que fa els lliuraments a la demanda a les 3 zones definides i la distribució de cuines/centres escolars: subcontractació al Clúster Logístic de Catalunya.
- Instal·lacions de conservació: representants de la Federació d'Empresaris Productors de Venda de Proximitat de Catalunya, en col·laboració amb la Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya versus consells comarcals.
- Cerca d'una estructura de costos fixos ajustada.





Els elements condicionants de la definició del model proposat són els següents:

- ⇒ La contractació de menjars per a menús escolars no passa per llei de contractació pública, cosa que dificulta l'obligatorietat d'utilitzar la Plataforma de Distribució Agroalimentària de Proximitat per part dels usuaris finals (escoles, empreses, ...) i de recórrer a productors locals.
- ⇒ La disparitat geogràfica respecte a l'oferta i a la demanda fa necessari considerar l'àmbit Catalunya com unitat d'oferta de proximitat. A més, les dietes i els menús s'han d'adaptar a les disponibilitats d'oferta de cada moment.

- ⇒ Els consells comarcals o les entitats públiques de proximitat han de ser la base per promoure la Plataforma com ens territorial de proximitat. En tan que es parteix de zero dins d'un sector molt madur, cal disposar d'un recolzament potent.
  
- ⇒ El perfil d'empreses de restauració col·lectiva: El sector està dominat per grans companyies tant nacionals com multinacionals.

## **6.2.- DISSENY D'UN MODEL QUE TINGUI EN COMPTE ELS ELEMENTS ESMENTATS**

### **6.2.1.- Exemples de comarques intermèdies**

#### **6.2.1.1.- Cas de l'Alt Empordà**

Es defineix un cas il·lustratiu de Plataforma de Distribució Agroalimentari de Proximitat per a menjadors escolars de la comarca de l'Alt Empordà, amb les següents característiques:

- Població escolar: 1,7% del total de Catalunya.
- Demanda anual de menús escolars: 864.756.
- Valoració econòmica estimada de la demanda anual de menús escolars: 1,5 milions d'euros.
- Centres amb lots/cuines gestionats pel Consell Comarcal: 34 en base a 8 lots/cuines.

### Assignació de lots/cuines per part del Consell Comarcal:

Comarca	Tipologia empreses restauració	Nombre
Alt Empordà	Mostra de centres escolars	34
	Lots/cuines	8
	Lots/cuines gestionats per grans empreses (Eurest / Sehrs)	7
	Fundació catalana de l'Esplai Lots/cuines gestionats per Fundació Catalana de l'Esplai	1

S'observa que, d'una banda, la logística es simplifica, atès que amb 3 punts de lliurament es cobreixen 34 centres, però, de l'altra, cal tenir en compte que les empreses grans poden estar més vinculades a centrals de distribució i que el canvi a un esquema de Plataforma sigui més difícil.

*La prescripció i l'esforç de donar puntuació a la utilització de producte de proximitat seran claus en el procés d'implantació del projecte.*

**Logística d'aprovisionament:** directe de productors locals a Plataforma.

**Organització interna:** tal com s'ha proposat, l'organització ha de tenir dos nivells.

- ⇒ Nivell global: Federació d'Empresaris Productors de Venda de Proximitat de Catalunya I Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya.
- ⇒ Nivell individual Plataforma: equip de 2 persones dins del marc del Consell Comarcal (a tenir en compte en el cas concret de l'Alt Empordà que el Consell ja gestiona lots corresponents a la meitat de les escoles):
  - 1 perfil promoció / coordinació.
  - 1 perfil logística / magatzem.
- ⇒ Inversions: centrades en els sistemes d'informació necessaris



**Logística de distribució:** Clúster Logístic de Catalunya, d'acord amb els usos actuals:

- ⇒ El punt de lliurament són les cuines.
- ⇒ Es fan 2 lliuraments per setmana.

**Aproximació econòmica:** els elements clau de la Plataforma són els següents:

- ⇒ Centres i alumnes.
- ⇒ Escoles per lots.
- ⇒ Lots que ja gestiona el Consell Comarcal.

Centres escolars de la comarca:

.-Centres públics ed. infantil i primària	65
.- Instituts escola	2
.- Centres públics educació secundària	13
.- Centres privats concertats ed. primària i secundària	3
.- Centres educació especial	1
<b>TOTAL CENTRES</b>	<b>84</b>

Centres amb lots gestionats pel Consell Comarcal: 34 en base a 8 lots. Degut a que per a la resta de centres no es disposa de dades dels contractes, es considerarà que es manté el rati de centres per lot a efectes de definir el nombre de punts de lliurament, element fonamental en la logística de distribució.

Les dades econòmiques clau són les següents (potencial de facturació):

		Euros Aliments / menú	
	Menús	1,7	2
<b>MENÚS TOTALS</b>	864.756	1.470.085	1.729.512

Estimació del cost logístic:

- ⇒ D'acord amb experiències de plataforma, s'estima un cost a l'entorn del 9%.
- ⇒ Amb els paràmetres d'alumnes / lots i objectiu de 2 lliuraments setmanals per cuina s'obté el següent:

<b>PES MIG (kg)</b>	0,275
<b>PES ENTREGA SETMANAL (Kg)</b>	6,606
<b>ESTIMACIÓ NÚMERO DE CUINES</b>	21
<b>PES ENTREGA PER CUINA (Kg)</b>	157

Tenint en compte un pressupost de cost de distribució de 132.000 euros/any, implicaria un cost per lliurament en l'àmbit dels 85 – 100 euros.

Estimació del cost d'estructura de funcionament: per tal de ser eficients i maximitzar el valor obtingut pel productor es proposa que el cost de l'estructura sigui d'un màxim del 6% del valor lliurat a les cuines. Aquest cost no inclou les 2 persones del "Centre Unificat Gestor" (CUG).

<b>PERSONAL</b>	2	55.000 €
<b>DESPESES FUNCIONAMENT</b>		30.000 €
<b>TOTAL</b>		85.000 €

Aquest pressupost de funcionament es cobreix quan el volum ha arribat a la seva totalitat, però **necessitarà de suport del Consell Comarcal durant els 2/3 anys inicials de posada en marxa/creixement.**

#### 6.2.1.2.- Cas del Baix Empordà

L'esquema del cas anterior es pot reproduir amb una perspectiva similar.

*Aquest model permet de definir un pla de desplegament amb el corresponent cost de suport.*

La comarca del Baix Empordà té les següents característiques:

- Població escolar: 1,6% del total de Catalunya.
- Demanda anual de menús escolars: 798.721.
- Valoració econòmica estimada de la demanda anual de menús escolars: 1,4 milions d'euros.
- Centres amb lots/cuines gestionats pel Consell Comarcal: 49 en base a 2 lots/cuines.

#### Assignació lots per part Consell Comarcal:

Comarca	Tipologia empreses restauració	Nombre
Baix Empordà	Mostra centres	49
	Lots/cuines	2
	Lots/cuines gestionats per grans empreses (Eurest ): 1 lot amb 29 centres	1
	Lot/cuina de Bo i Sa: 1 Lot amb 20 escoles	1

En aquest cas 2 punts de lliurament cobreixen 49 centres. Es reproduïx, així mateix, el factor de grans empreses, però cal tenir present que aquestes poden estar més vinculades a centrals de distribució i que el canvi, com en el cas de l'Alt Empordà, a un esquema de Plataforma sigui més difícil.

*La prescripció i l'esforç de donar puntuació a la utilització de producte de proximitat seran claus en el procés d'implantació del projecte.*

**Logística d'aprovisionament:** directe de productors locals a Plataforma.

**Organització interna:** a l'igual que en el cas de l'Alt Empordà, l'organització ha de tenir dos nivells.

⇒ Nivell global: Federació d'Empresaris Productors de Venda de Proximitat de Catalunya I Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya.

⇒ **Nivell individual Plataforma:** equip de 2 persones dins del marc del Consell Comarcal (a tenir en compte en el cas concret de l'Alt Empordà que el Consell ja gestiona lots corresponents a la meitat de les escoles):

- 1 perfil promoció / coordinació.
- 1 perfil logística / magatzem.

⇒ **Inversions:** centrades en els sistemes d'informació necessaris

**Logística de distribució:** Clúster Logístic de Catalunya, d'acord amb els usos actuals:

- ⇒ El punt de lliurament són les cuines.
- ⇒ Es fan 2 lliuraments per setmana.

**Aproximació econòmica:** els elements clau de la plataforma seran els mateixos que en el cas de l'Alt Empordà:

- ⇒ Centres i alumnes.
- ⇒ Escoles per lots.
- ⇒ Lots que ja gestiona el Consell Comarcal.

Centres escolars de la comarca:

.- Centres públics ed. infantil i primària	45
.- Instituts escola	
.- Centres públics educació secundària	18
.- Centres privats concertats ed. primària i secundària	3
.- Centres educació especial	1
<b>TOTAL CENTRES</b>	<b>67</b>

Centres amb lots gestionats per el Consell Comarcal: 49 en base a 2 lots. Degut a que per a la resta de centres no tenim dades dels contractes, considerarem que es manté el rati de centres per lot a efectes de definir

el nombre de punts d'entrega, element fonamental en la logística de distribució.

Les dades econòmiques clau són les següents (potencial de facturació):

		Euros Aliments / menú	
	Menús	1,7	2
<b>MENÚS TOTALS</b>	798.721	1.357.826	1.597.442

Estimació del cost logístic:

- ⇒ D'acord amb experiències de plataforma, s'estima un cost a l'entorn del 9%.
- ⇒ Amb els paràmetres d'alumnes / lots i objectiu de 2 lliuraments setmanals per cuina s'obté el següent:

<b>PES MIG (kg)</b>	0,275
<b>PES ENTREGA SETMANAL (Kg)</b>	6.101
<b>ESTIMACIÓ NÚMERO DE CUINES</b>	7
<b>PES ENTREGA PER CUINA (Kg)</b>	455

Tenint en compte un pressupost de cost de distribució de 122.000 euros/any, implicaria un cost per lliurament tenint en compte la major concentració i pes per lliurament a l'entorn dels 255 euros.

Estimació del cost d'estructura funcionament: a l'igual que en el cas de l'Alt Empordà, per tal de ser eficients i maximitzar el valor obtingut pel productor es proposa que el cost de l'estructura sigui d'un màxim del 6% del valor lliurat a les cuines. Aquest cost no inclou les 2 persones del "Centre Unificat Gestor" (CUG).

<b>PERSONAL</b>	2	55.000 €
<b>DESPESES FUNCIONAMENT</b>		30.000 €
<b>TOTAL</b>		85.000 €

Aquest pressupost de funcionament es cobreix quan el volum ha arribat a la seva totalitat, però **necessitarà de suport del Consell Comarcal durant els 2/3 anys inicials de posada en marxa/creixement**

### **6.2.2.- Cas d'un model d'agrupació de comarques petites**

Finalment, és important veure com es podrien agrupar comarques petites per tal de fer una plataforma amb el volum suficient. Es planteja una opció d'agrupació de les següents comarques:

- ✓ La Noguera.
- ✓ La Segarra.
- ✓ Urgell.

Avantatges del model d'agrupació:

- ✓ Proximitat de productors que facilitaria la logística d'aprovisionament.
- ✓ En conjunt agrupen una població escolar suficient (massa crítica mínima).

Elements a tenir en compte:

- ✓ Amplitud geogràfica.
- ✓ Nombre d'escoles. Cal tenir en compte que per exemple la Noguera té 4 zones escolars rurals amb 18 escoles.

**La dispersió en termes de centres es pot compensar amb la concentració en el nombre de cuines. De fet, això avui ja existeix degut a que:**

- ⇒ La Noguera té un contracte gran amb l'empresa Comertel (empresa pertanyent a grup gran).
  
- ⇒ La Segarra té contracte amb Lleure Qualia que té una part majoritària dels lots.

⇒ L'Urgell té contracte amb Fundació Alba que té una concentració significativa.

**Descripció dels elements clau:** segueix una dinàmica similar a la de les comarques intermèdies, però amb l'efecte de la major dispersió de centres escolars. En aquest cas és important potenciar un esquema d'assignació en el que cada lot concentri un nombre suficient de població escolar que faciliti el cost de la distribució.

**Logística d'aprovisionament:** directe de productors locals a Plataforma.

**Organització interna:** tal com s'ha proposat en els casos de l'apartat 6.2.1, l'organització ha de tenir dos nivells.

⇒ Nivell global: Federació d'Empresaris Productors de Venda de Proximitat de Catalunya I Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya.

⇒ Nivell individual Plataforma: equip de 2 persones dins del marc del Consell Comarcal (a tenir en compte en el cas concret de l'Alt Empordà que el Consell ja gestiona lots corresponents a la meitat de les escoles):

- 1 perfil promoció / coordinació.
- 1 perfil logística / magatzem.

⇒ Inversions: centrades en els sistemes d'informació necessaris.

**Logística de distribució:** Clúster Logístic de Catalunya, d'acord amb els usos actuals:

- ⇒ El punt de lliurament són les cuines.
- ⇒ Es fan 2 lliuraments per setmana.

**Aproximació econòmica:** els elements clau de la Plataforma són els mateixos que en els casos de l'apartat 6.2.1:

- ⇒ Centres i alumnes.
- ⇒ Escoles per lots.
- ⇒ Lots que ja gestiona el Consell Comarcal.

Les dades econòmiques clau són les següents (potencial de facturació):

		Euros Aliments / menú	
	Menús	1,7	2
<b>MENÚS TOTALS</b>	722.160	1.227.672	1.444.320
<b>SETMANALS</b>	20.060		

Estimació del cost logístic:

- ⇒ D'acord amb experiències de plataforma, s'estima un cost a l'entorn del 9%.
- ⇒ Amb els paràmetres d'alumnes / lots i objectiu de 2 lliuraments setmanals per cuina s'obté el següent:

<b>PES MIG (kg)</b>	0,275
<b>PES ENTREGA SETMANAL (Kg)</b>	5.517
<b>ESTIMACIÓ NÚMERO DE CUINES</b>	6
<b>PES ENTREGA PER CUINA (Kg)</b>	441

Tenint en compte un pressupost de cost de distribució de 122.000 euros/any, implica un cost per lliurament atès la major concentració i pes per lliurament a l'entorn dels 255 euros.

Estimació del cost d'estructura de funcionament: a l'igual que en els casos de l'apartat 6.2.1, per tal de ser eficients i maximitzar el valor obtingut pel productor es proposa que el cost de l'estructura sigui d'un màxim del 6% del valor lliurat a les cuines. Aquest cost no inclou les 2 persones del "Centre Unificat Gestor" (CUG).

<b>PERSONAL</b>	2	55.000 €
<b>DESPESES FUNCIONAMENT</b>		30.000 €
<b>TOTAL</b>		85.000 €



Aquest pressupost de funcionament es cobreix quan el volum ha arribat a la seva totalitat, però **necessitarà de suport del Consell Comarcal durant els 2/3 anys inicials de posada en marxa/creixement.**

### **6.2.3.- Darreres consideracions**

- ⇒ Tal com hem vist en l'estimació de la demanda, les comarques intermèdies i petites representen aproximadament el 30% de la població escolar total de Catalunya.
  
- ⇒ Amb un projecte de desplegament progressiu en un període de 4–5 exercicis es pot arribar a un conjunt de plataformes amb un potencial de valor en menús escolars de 25 milions d'euros/any, que formaria una massa crítica suficient com per facilitar la viabilitat econòmica a mitjà termini del “Centre Unificat Gestor” (CUG).
  
- ⇒ L'anterior implicaria desplegar 12 plataformes en comarques intermèdies i a l'entorn de 5–8 plataformes en comarques petites agrupades.

En base a les consideracions anteriors es proposa iniciar el projecte de Plataforma de Distribució Agroalimentària de Proximitat amb els tres casos analitzats -apartats 6.2.1 i 6.2.2-, cosa que aportarà l'experiència necessària per definir, d'una banda, models per a comarques intermèdies i, de l'altra, models adequats per afrontar les agrupacions de comarques amb una població escolar molt baixa (igual o inferior al 0,2 % de la població escolar de Catalunya).