

**Grup Operatiu- Projecte Innovador**

Logística, distribució i venda del petit productor agroalimentari a partir de solucions tecnològiques i innovadores

Consorci Leader de Desenvolupament Rural del Camp de Tarragona

Setembre 2024

Finança:



**Cofinançat per  
la Unió Europea**



Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Acció Climàtica,  
Alimentació i Agenda Rural**

Participa:



Coordina:



## Índex

1. Grup Operatiu – Projecte Innovador .....	5
1.1. Antecedents .....	5
1.2. Objectius del Grup Operatiu .....	6
1.3. Entitats participants .....	7
1.3.1. Consorci Leader de Desenvolupament Rural del Camp .....	7
1.3.2. Fet a La Conca S.C.C.L. ....	7
1.3.3. Associació d’Iniciatives Rurals i Marítimes de Catalunya.....	8
1.3.4. Associació Leader Ponent.....	8
1.3.5. ADV de Producció Ecològica de Ponent .....	8
1.4. Impacte esperat .....	9
2. Marc teòric .....	10
3. Objectius de l’estudi.....	11
4. Metodologia.....	11
5. Anàlisi de les entrevistes exploratòries.....	17
5.1. Agrupacions de productors .....	17
5.1.1. Federació d’Empresaris Productors de Venta de Proximitat.....	17
5.1.2. ADV ecològica de Ponent.....	18
5.1.3. Fet a la Conca .....	20
5.2. Empreses especialitzades en la distribució .....	22
5.1.4. Quàlia .....	22
5.1.5. Cambra de Comerç de Valls- Escola de Logística.....	24
6. Necessitats del sector agroalimentari .....	26
6.1. Governança i suport públic.....	27
6.2. Coordinació i planificació .....	28
6.3. Infraestructures i logística.....	29
6.4. Sinergies i xarxes.....	30
7. Pla de treball .....	32

8. Proposta col·laboració entitats entrevistades.....	35
9. Resultats esperats .....	36
10. Properes passes .....	38
11. Annexos.....	39
11.1. Guió preguntes .....	39
11.2. Centres Agroecològics de Distribució (CAD).....	40

# 1. Creació de Grup Operatiu

## 1.1. Antecedents

La creació del Grup Operatiu “Logística, distribució i venda del petit productor agroalimentari a partir de solucions tecnològiques i innovadores”, busca atendre la qüestió relacionada amb la logística, distribució i venda del producte agroalimentari provinent de petits productors locals, des d’entitats aglutinadores com associacions, cooperatives o d’altres estructures organitzatives.

Aquest aspecte s’ha identificat com un dels colls d’ampolla principals pel que fa a l’evolució dels negocis agroalimentaris, això és, la seva capacitat d’optimitzar la distribució dels seus productes cap al mercat receptor d’aquesta producció, com també el seu encaix amb els diferents formats que el consumidor individual i col·lectiu demanda. Especialment a partir del confinament del 2020, en el qual va esclatar la demanda de servei de ports a domicili, es va detectar la necessitat de posar fil a l’agulla a la qüestió. Fruit d’aquesta certesa, a diversos territoris han sorgit i s’han consolidat xarxes entre productors i amb altres agents del sistema agroalimentari i s’ha donat un procés d’escalabilitat de projectes de distribució.

Actualment, existeixen diverses entitats que intenten concentrar l’oferta productiva de petita dimensió, ja sigui amb la figura d’associacions, cooperatives, etc. No obstant això, aquestes s’han desenvolupat en un marc molt lligat a la promoció del producte i no s’han considerat aspectes més de l’operativa de l’activitat empresarial, com són la gestió i distribució de la producció, les compres conjuntes o d’altres solucions també molt vàlides per optimitzar costos en el procés de producció.

En aquesta línia, el Pla Estratègic de l’Alimentació de Catalunya 2021 – 2026, i concretament la seva iniciativa 13, assenyalen com element a desenvolupar aglutinar i dimensionar les xarxes de distribució de productes locals a partir de les iniciatives ja existents al territori, i dotar-les d’una estructura més forta i resilient.

## **1.2. Objectius del Grup Operatiu**

L'objectiu general del projecte de Grup Operatiu es valorar la plausibilitat per portar a terme un projecte innovador sobre la **logística, distribució i venda del petit productor agroalimentari a partir de solucions tecnològiques i innovadores.**

Derivadament d'aquests, els objectius específics que s'estableixen són:

1. Recollir les principals solucions tecnològiques, innovadores i transformatives existents actualment en l'àmbit dels circuits curts agroalimentaris impulsades per productors agraris i agroalimentaris.
2. Diagnosticar l'actual xarxa de distribució de les entitats aglutinadores de productors agroalimentaris a la zona d'estudi, com també d'altres del sector agroalimentari que hagin reeixit, i motius d'èxit i fracàs.
3. Establir les solucions tecnològiques i innovadores més òptimes i adaptades a la realitat de la baula distributiva, logística i de venda dels petits productors agroalimentaris de la zona d'estudi.

### 1.3. Entitats participants

#### 1.3.1. Consorci Leader de Desenvolupament Rural del Camp

Ens coordinador, encarregat de vetllar per l'**execució de les accions fixades** dins del pla de treball i de la comunicació i la divulgació dels resultats, així com també la **captació de nous potencials participants** en un futur Grup Operatiu.

El rol del Consorci dins d'aquest projecte s'escau en **impulsar aquest treball inicial cap a altres entitats associatives** del Camp de Tarragona, a partir de la coneixença i el contacte que se'n té. En aquest sentit, el treball que fa el Consorci amb els membres de l'Assemblea de la seva entitat que representen les Denominacions d'Origen o les Indicacions Geogràfiques Protegides és una oportunitat d'expansió d'aquest coneixement inicial.

#### 1.3.2. Fet a La Conca S.C.C.L.

L'any 2019 es va promoure un **estudi per diagnosticar els canals de comercialització de la producció dels seus associats cap a l'àmbit HORECA comarcal**. Les principals conclusions d'aquest ja assenyalaven aspectes clau de la distribució i logística conjunta de la producció agroalimentària dels associats, més concretament:

- Preparació i creació del servei de comercialització, i habilitació d'un espai de logística i distribució dels productes de les empreses sòcies.
- Posta en marxa d'un sistema digitalitzat de gestió de comandes, estocs i magatzems pel servei anteriorment citat a partir de l'adaptació del sistema que ja funcionava al punt de venda de Poblet. Aquest estudi assenyalava que era bàsic disposar d'un magatzem regulador que permeti emmagatzemar un mínim de productes ofertats i preparar les comandes.

Fet a La Conca té una llarga experiència en la **governança col·lectiva de petits productors agroalimentaris**, a més del seu recorregut en la gestió del producte a partir d'haver conduït directament dos espais de venda referents a la Conca de Barberà. Aquests fets fan que l'aportació de Fet a la Conca sigui cabdal per aconseguir una permeabilitat al territori adequada per una posterior implementació del projecte que es presenta.

### 1.3.3. Associació d'Iniciatives Rurals i Marítimes de Catalunya

Dins del projecte PECT Pobles Vius i Actius, l'ARCA va encarregar un **estudi de la cadena de valor agroalimentària a la zona del Camp de Tarragona** a l'empresa Aretian. Aquest estudi va posar de manifest l'escassa capacitat de la pagesia del Camp de Tarragona de retenir el valor dels seus productes, la major part del qual se'l reparteixen els intermediaris que operen després de la producció, és a dir, els agents que s'encarreguen de la transformació, l'envasat, la distribució i la venda.

La participació d'ARCA en aquest Grup Operatiu s'ha d'entendre com la voluntat de **traduir l'estudi esmentat en accions concretes i adaptades al territori**, en col·laboració amb els agents locals.

### 1.3.4. Associació Leader Ponent

L'Associació Leader de Ponent és un dels 11 Grups d'Acció Local (GAL) de Catalunya que des de l'any 2011 coordina el projecte Gustum, en cooperació amb la resta de GAL i en col·laboració amb agents públics privats del territori. L'objectiu d'aquest és **promocionar el producte agroalimentari local, artesà i de qualitat i crear sinergies amb altres sectors del territori, com són el turístic, el comercial i el de la restauració**. De manera que aquest projecte dona resposta a un dels objectius de l'estratègia de l'entitat, el qual és **enfortir el sector agroalimentari de petita escala del territori**.

### 1.3.5. ADV de Producció Ecològica de Ponent

L'ADV de producció ecològica de Ponent està desenvolupant un projecte de distribució i logística conjunta. Aquest projecte pretén **agrupar el producte dels socis en un punt físic que es troba a Bellpuig per compartir logística**. Es tracta d'una prova pilot per generar sinergies entre els productors que fins ara no s'han agrupat i poder **oferir conjuntament el seu producte a clients** on ara no poden arribar de forma individual. En properes etapes caldrà trobar solucions tecnològiques a tots els reptes que aniran sorgint per poder fer aquesta distribució i venda del producte ecològic local.

La participació de l'ADV en el present Grup Operatiu **determina la representativitat del sector productiu agrícola i ecològic de Ponent**, la qual aglutina més d'un centenar de persones sòcies. Aquest vincle permet a l'associació **extreure de primera mà quines són les seves inquietuds, necessitats i característiques per a poder abordar la temàtica de la distribució i logística**, entre d'altres.



## 1.4. Impacte esperat

Aquesta primera fase prospectiva del Grup Operatiu ha de sensibilitzar sobre la necessitat que una optimització de l'aspecte logístic i de distribució pot tenir un impacte rellevant en la sostenibilitat econòmica dels petits productors agroalimentaris de l'àmbit rural.

S'espera poder incentivar la participació i la conscienciació cap als petits productors de la necessitat de compartir recursos, en aquest cas la informació pròpia referent a rutes, emplaçaments, parades, etc., per aconseguir generar sinergies de benefici conjunt. Aquest plantejament, amb una intenció clara de compatibilitzar recursos, hauria de repercutir amb una despesa menor d'energia en un aspecte tan rellevant com el transport, cosa que contribuiria a una major sostenibilitat mediambiental.

Des d'un punt de vista econòmic, una vessant interessant del projecte innovador és com el seu plantejament pot ajudar a avançar en el coneixement real dels costos que la gestió d'aquest aspecte del pla de negoci té per als productors agroalimentaris, i com això es pot abordar amb eines tecnològiques.

El propòsit del projecte innovador de treballar conjuntament amb entitats presents a les dues zones d'actuació, Ponent i la Conca de Barberà, que ja reuneixen a productors és una aposta per reforçar aquest tipus d'estructura basada en el treball conjunt i en l'entesa col·lectiva per objectius comuns. Una aposta per una major cooperació en certs àmbits de presa de decisió que, també, fomenten un teixit social de base més cohesionat i sostenible.

Finalment, és important mencionar que un dels objectius clau és la identificació i aplicació de tecnologies innovadores per a la distribució i comercialització en el sector agrari de petites i mitjanes empreses. Aquesta iniciativa és crucial per optimitzar les operacions, augmentar la rendibilitat i millorar la sostenibilitat, facilitant la gestió eficient de rutes, el control d'inventaris i la coordinació entre els diversos agents implicats.

La incorporació d'aquestes solucions tecnològiques innovadores es contempla com una acció fonamental dins de la segona fase del Grup Operatiu. Aquesta etapa seguirà després d'una anàlisi exhaustiva de les necessitats del sector en matèria de distribució i comercialització. Aquesta segona fase es centrarà en explorar i adaptar eines digitals que poden transformar la manera com les petites i mitjanes empreses agràries operen, millorant la seva capacitat per afrontar els reptes del mercat i impulsar la seva competitivitat i eficiència.

## 2. Marc teòric

La distribució i la comercialització constitueixen sovint un obstacle crucial per al desenvolupament de sistemes alimentaris territorialitzats que responguin adequadament a les necessitats de la petita i mitjana pagesia, així com als projectes artesans d'elaboració, i al mateix temps afavoreixen l'accés a aliments saludables i sostenibles. Els circuits curts de comercialització i les xarxes alimentàries alternatives emergeixen com a solucions per contrarestar la poca sostenibilitat de la distribució alimentària convencional i com a exemples clars de la relocalització econòmica que serà cada cop més necessària en els pròxims anys. Encara que la gran distribució ha dominat aquest àmbit, cada vegada són més les iniciatives basades en l'agroecologia i l'economia social i solidària que busquen afrontar els reptes de la distribució alimentària.

En aquest escenari, la fase prospectiva del Grup Operatiu té com a objectius principals sensibilitzar sobre la necessitat d'optimitzar la logística i la distribució per millorar la sostenibilitat econòmica dels petits productors agroalimentaris. Es pretén fomentar la col·laboració i la compartició de recursos entre productors, com rutes i emplaçaments, per generar sinergies que redueixin les despeses d'energia i augmentin la sostenibilitat mediambiental. A més, s'aspira a aprofundir en la comprensió dels costos logístics i explorar com les eines tecnològiques poden contribuir a la seva gestió eficient. Finalment, el projecte busca reforçar les estructures de treball conjunt i la cooperació entre, promovent una cohesió social més gran i una gestió col·lectiva orientada a objectius comuns, en les comarques d'actuació del projecte de Ponent i la Conca de Barberà.

### 3. Objectius de l'estudi

1. Recerca de necessitats del Grup Operatiu de distribució i logística de petits productors agroalimentaris a les comarques de Ponent i la Conca de Barberà.
2. Proposta de solucions per optimitzar, innovar i tecnificar els canals de distribució i logística dels petits productors agroalimentaris.
3. Redacció del pla d'acció que defineixi la governança i possibles actuacions per a propulsar les solucions.

### 4. Metodologia

Les activitats dutes a terme en el procés de preparació de projectes de grups operatius de l'Associació Europea per a la Innovació en matèria de productivitat i sostenibilitat agrícoles, han estat les següents:

- Coordinació i seguiment del projecte: per tal de coordinar a les entitats implicades en el projecte, s'han realitzat 3 reunions virtuals, i s'han establert canals de comunicació oberts a través d'un grup de correu electrònic, a més d'un Drive específic pel projecte.
- Revisió de fonts d'informació secundàries: per a la revisió inicial i fonamentació teòrica del projecte, s'han analitzat diversos estudis i informes rellevants. Aquests documents proporcionen una base sòlida per entendre el context actual i les necessitats sobre logística, distribució i venda del petit productor agroalimentari.
- Realització d'entrevistes qualitatives: s'han realitzat entrevistes amb persones representants de diverses entitats per obtenir perspectives pràctiques i complementàries a la informació documental.
- Anàlisi de la informació: s'ha realitzat un creuament de la informació obtinguda a partir dels estudis revisats i les entrevistes per identificar les necessitats generals del sector agrari en termes de logística, distribució i venda dels seus productes.
- Redacció del Pla de desenvolupament del projecte: l'anàlisi de la informació ha permès identificar les àrees clau on és necessari centrar-se per millorar l'eficiència i sostenibilitat de la cadena de subministrament agroalimentària, a partir del qual s'ha elaborat una proposta de Pla de Treball.
- Divulgació i comunicació: s'ha publicat a la web del Consorci Leader del Camp una notícia explicant el Grup Operatiu i els resultats que s'esperen assolir amb aquest projecte innovador: <https://www.leaderdelcamp.cat/projectes/ajut-per-a-la-creacio-del-grup-operatiu-de-logistica-distribucio-i-venda-del-petit-productor-agroalimentari/>

#### 4.1. Coordinació i seguiment del projecte

Per tal de realitzar el seguiment de l'evolució de l'estudi, s'han realitzat 3 reunions virtuals amb persones representants de les entitats que formen part de l'equip del Grup Operatiu sobre logística, distribució i venda del petit productor agroalimentari. La primera reunió va servir per aterrar els projecte i aclarir les persones i entitats amb les que s'havia de contactar per dotar de contingut al projecte, també per estructurar el funcionament intern de l'equip i la gestió documental. Les entitats participants van ser el Consorci Leader de Desenvolupament Rural del Camp, l'Associació Leader Ponent, Associació d'Iniciatives Rurals i Marítimes de Catalunya- ARCA i Amaterra.

La segona reunió va servir per posar en comú les entrevistes que s'havien fet fins aleshores i avançar amb els detalls del projecte, així com establir nous contactes amb persones i entitats interessants per al desenvolupament del projecte. Les entitats participants van ser el Consorci Leader de Desenvolupament Rural del Camp, l'Associació Leader Ponent, Associació d'Iniciatives Rurals i Marítimes de Catalunya- ARCA i Amaterra.

La darrera reunió va tenir per objectiu la posada en comú de l'informe i la valoració de quines havien de ser les properes passes per poder tancar els documents i continuar amb la redacció del Projecte Innovador.

#### 4.2. Revisió de fonts d'informació secundàries

Per a la revisió inicial i fonamentació teòrica del projecte, s'han analitzat diversos estudis i informes rellevants. Aquests documents proporcionen una base sòlida per entendre el context actual i les necessitats en la distribució agroecològica. Els estudis revisats inclouen:

- **Cooperativa Fet a la Conca S.C.C.L (2019).** *Pla de Viabilitat. Implementació de nous canals de comercialització i distribució: Servei de promoció, comercialització i distribució de productes Fet a la Conca al sector HORECA.*

El "Pla de Viabilitat" de la Cooperativa Fet a la Conca S.C.C.L. (2019) se centra en l'estratègia per implementar nous canals de comercialització i distribució dels productes locals, especialment dirigits al sector HORECA (Hoteleria, Restauració i Cafeteries). El document analitza detalladament les necessitats del sector, identificant oportunitats per augmentar la presència dels productes de la cooperativa en aquest mercat. Les conclusions subratllen la importància d'un servei dedicat a la promoció i distribució per garantir la viabilitat econòmica de la cooperativa, assegurant un creixement sostingut i una major competitivitat en el mercat local.

- **Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, Tres Cadires - Cooperativa, i Ponent Coopera - Ateneu Cooperatiu (2020).** *Anàlisi Diagnosi Xarxa de Productors de Ponent*

Aquest document ofereix una diagnosi detallada de la Xarxa de Productors de Ponent, identificant oportunitats i reptes en la distribució i comercialització dels productes agroalimentaris.

- **Generalitat de Catalunya (2020).** *Pla Estratègic de l'Alimentació de Catalunya 2021-2026. Full de Ruta per l'alimentació de país.*

El Pla Estratègic de l'Alimentació de Catalunya és una iniciativa del Govern català que defineix un full de ruta per transformar el sistema alimentari del país. El pla té com a objectiu crear un sistema alimentari sostenible, segur, resiliència i saludable, accessible per a tothom. Es basa en la col·laboració de tots els sectors implicats en la cadena alimentària, des de la producció fins al consum, i pretén establir les bases per al futur Pacte Nacional per a l'Alimentació de Catalunya, amb una visió alineada amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible.

- **Conca de Barberà Turisme, L'Aresta-Cooperativa Agroecològica, i Consell Comarcal de la Conca de Barberà (2020).** *Creem xarxa entre els productors i restauradors de la Conca de Barberà. Oportunitats i reptes per la promoció del producte local.*

El document se centra en la promoció del producte local a través de la col·laboració entre productors i restauradors de la comarca. Analitza les oportunitats que ofereix aquesta col·laboració per millorar la visibilitat i distribució dels productes de la zona, així com els reptes logístics, de coordinació i de manca d'infraestructures adequades. Les conclusions subratllen la necessitat de reforçar la xarxa local i impulsar iniciatives conjuntes per enfortir l'economia local i fomentar el consum de productes autòctons.

- **Einateca Agroecològica (2022).** *Nodes de la Distribució Agroecològica. Resultats de l'anàlisi de rutes alimentàries de Catalunya.*

Aquest document analitza com s'estructuren i operen les rutes alimentàries a Catalunya. Aquest estudi destaca la importància dels nodes de distribució com a elements clau per millorar la sostenibilitat en la cadena de subministrament agroecològica, promovent la col·laboració entre productors, distribuïdors i consumidors. A més, l'informe ofereix recomanacions per optimitzar la logística i fomentar l'agroecologia a nivell regional, ressaltant la necessitat de models de distribució més equitatius i eficients.

- **GIASAT (2024).** *Guía práctica para centros agroecológicos de distribución*

Aquesta guia proporciona directrius pràctiques per a la creació i gestió de centres agroecològics de distribució, enfocant-se en millores logístiques i operatives específiques per al sector agroecològic. Se n'ha fet un resum, que s'inclou als annexos del present document.

- **Associació de Micropobles de Catalunya (2024).** *Impuls de la comercialització i distribució del sector primari de micropobles*

Aquest informe explora estratègies per potenciar la comercialització i distribució dels productes agroalimentaris a micropobles, destacant aspectes claus per a la viabilitat i sostenibilitat.

### **4.3. Realització d'entrevistes qualitatives**

S'han realitzat entrevistes amb persones representants de diverses entitats per obtenir perspectives pràctiques i complementàries a la informació documental. Les entitats entrevistades inclouen Agrupacions de productors i Entitats especialitzades en la distribució i logística:

- Federació d'Empresaris Productors de Proximitat
- ADV Ecològica de Ponent
- Fet a la Conca
- Quàlia- Cooperativa de Lleure
- Cambra de Comerç de Valls - Escola de Logística

## **Anàlisi de les entrevistes**

La informació obtinguda a partir de les entrevistes s'ha classificat en les següents categories per facilitar l'anàlisi:

- Objectius del projecte
- Viabilitat
- Productors i consumidors
- Col·laboracions
- Impacte en la societat
- Logística i distribució
- Eines i sistemes de gestió i comunicació
- Necessitats del projecte
- Punts clau

Cal destacar que la informació obtinguda de la **Cambra de Comerç de Valls - Escola de Logística** es classifica de manera diferenciada, ja que aquesta entitat és una potencial col·laboradora del Grup Operatiu. La seva expertesa en logística podria aportar un valor significatiu al projecte, influenciant les estratègies i solucions proposades.

### **4.4. Anàlisi de la informació**

Finalment, s'ha realitzat un creuament de la informació obtinguda a partir dels estudis revisats i les entrevistes per identificar les necessitats generals del sector agrari en termes de distribució i logística dels seus productes. Aquest procés ha permès identificar les àrees clau on és necessari centrar-se per millorar l'eficiència i sostenibilitat de la cadena de subministrament agroalimentària, a partir del qual s'ha elaborat una proposta de Pla de Treball.

#### **4.5. Redacció del pla de desenvolupament del projecte**

L'anàlisi de la informació ha permès identificar les àrees clau on és necessari centrar-se per millorar l'eficiència i sostenibilitat de la cadena de subministrament agroalimentària, a partir del qual s'ha elaborat una proposta de Pla de Treball. Aquest s'estructura en diferents àrees, accions i fases.

#### **4.6. Divulgació i comunicació**

Per tal de donar visibilitat al projecte, s'ha publicat a la web del Consorci Leader del Camp d'una notícia explicant el Grup Operatiu i els resultats que s'esperen assolir amb aquest projecte innovador: <https://www.leaderdelcamp.cat/projectes/ajut-per-a-la-creacio-del-grup-operatiu-de-logistica-distribucio-i-venda-del-petit-productor-agroalimentari/>



## **5. Anàlisi de les entrevistes exploratòries**

### **5.1. Agrupacions de productors**

#### **5.1.1. Federació d'Empresaris Productors de Venda de Proximitat**

Les Associacions d'Empresaris Productors de Venda de Proximitat creen la Federació d'Empresaris Productors de Venda de Proximitat de Catalunya amb l'objectiu d'intervenir en el diàleg social i participar de negociacions col·lectives en els organismes públics de les administracions públiques.

La seva manera d'operar és descentralitzada arreu del territori català agrupant els productors per província. Cada demarcació té unes característiques pròpies i uns sectors productius més predominants que altres i l'associació adapta la seva gestió a la realitat de cada província per tal d'assolir els objectius de fomentar el consum de productes de proximitat i de dinamització territorial.

L'entitat va sorgir el 2014 quan es van adonar que calia donar més valor als productors, ja que no era suficient amb el segell de proximitat. Es van planificar cultius per assegurar les vendes i els preus dels productes, amb un enfocament en la compra pública (pendents de la llei de compra pública).

#### **Objectius**

- Promoure l'agricultura local.
- Facilitar l'accés a aliments saludables.
- Fomentar la participació ciutadana.
- Enfocament en la compra pública, pendents de poder començar.
- Retribuir a la pagesia el valor real del producte.

#### **Viabilitat**

- SAT crèdit per engegar i ajudes de PIMEC
- Necessitat de vendre i augmentar el volum per ser autosuficients, i entrar en la compra pública.
- El benefici retribueix al productor, la SAT s'emporta una petita part del benefici.
- Fixació dels preus per part dels productors.

#### **Productors i consumidors**

- Pagesos professionals de gran volum, amb l'objectiu d'arribar a la compra pública. Actualment distribueixen a Barcelona- Mercabarna.

- 100 productors repartits per tot Catalunya. Difícil programar cultius amb tant volum de productors.

### **Col·laboracions**

- Supermercats Llobet (Catalunya Central).

### **Impacte a la societat**

- Participa en diàleg social i negociacions col·lectives amb organismes públics.

### **Logística i distribució**

- Una llotja per província.
- 23 botigues a Barcelona a través de Mercabarna.
- 38 botigues a la Catalunya Central a través de Supermercats Llobet.
- Els productors porten els productes a la Llotja, i aquesta els porta a Mercabarna, des d'on es distribueixen a botigues.

### **Eines i sistemes de gestió i comunicació**

- Pendent d'una campanya de comunicació a la Fira de Sant Miquel, per captar més pagesia interessada en aquest tipus de distribució conjunta.
- Complicacions per tenir contacte amb la pagesia, arriben a través del boca-orella.

### **Necessitats del projecte**

- Agrupació dels productors per poder distribuir més fàcilment. Un sol NIF per tots.
- Guanyar volum per poder fer venda pública.

### **Punts clau**

- Generen la distribuïdora per donar suport a la pagesia i facilitar la distribució.
- Promoció del producte de proximitat.
- Necessitat de programació cultius.
- Necessitat d'incorporar perfils professionals en compra pública-comercial.
- Predisposició a la intercooperació.

#### **5.1.2. ADV ecològica de Ponent**

Associació de pagesos i pageses ecològics de les Terres de Ponent. Assessoren i fan un acompanyament tècnic, social i administratiu a la pagesia que fa el pas cap a l'agricultura ecològica, biodinàmica o regenerativa. També desenvolupen projectes propis com: Banc de maquinària compartida o facilitació del relleu generacional, entre d'altres

## **Objectius**

- Crear un node logístic per facilitar la sortida dels productes dels socis de l'ADV a Bellpuig i enviar-los a Barcelona.
- Autogestionar la comercialització dels productes dels socis de la ADV.
- Constituir una nova entitat (associació, cooperativa, SL) per comercialitzar conjuntament a partir del 2025, dins de BioPonent.
- Tancar el catàleg de productes a la tardor de 2024 i iniciar la seva difusió.

## **Viabilitat**

- Necessitat de transport per gestionar grans volums de producte de manera puntual.
- Els productors d'horta necessiten coordinar-se amb empreses distribuïdores més grans per optimitzar la distribució.
- Necessitat d'un canvi de nom de l'ADV a BioPonent per crear una marca pròpia de distribució.
- Planificació de cultius per vendre a canals diferents i no només a través de la venda directa.

## **Productors i consumidors**

- 140 socis de la ADV, amb només 15 interessats en l'estructura nova per comercialitzar que proposa BioPonent.
- 7 productors involucrats, amb un gran volum de producció de quilos de fruita.
- Tres categories de públic objectiu: client particular, restauració i col·lectivitats, seguint el model d'Ekoalde, a Navarra.

## **Col·laboracions**

- Productors d'horta que col·laboren amb L'Hort de la Cistellera.

## **Impacte en la societat**

- Generar oportunitats per a nous productors i ampliar els canals de distribució a part de la venda de cistelles i mercats.
- Cooperació públic-privada per agilitzar el procés i engegar el projecte.

## **Logística i distribució**

- Instal·lacions a Bellpuig per agrupar les produccions.
- Node de distribució de l'horta des de BioPonent, amb productors que vulguin formar part del node com a socis de l'ADV.
- Plataforma Mengem Ponent per noves oportunitats de distribució.

## **Eines i sistemes de gestió i comunicació**

- Necessitat de sistemes de gestió per planificar i monitoritzar els cultius.
- Estratègies de comunicació per la difusió del catàleg de productes.

## **Necessitats del projecte**

- Necessitat de transport propi per recollir i distribuir els productes i d'instal·lacions com el magatzem en el cas de l'horta.
- Necessitat de coordinació i gestió per poder fer compra pública en el cas de la fruita.
- Governança per la dinamització del projecte, suport per la programació de cultius, coordinació de les persones productores, etc.
- Explorar sinergies amb els obradors.
- Necessitat de coordinar els cultius d'horta de Lleida i agrupar la distribució.

## **Punts clau**

- Iniciativa per agrupar i distribuir les produccions dels socis de la ADV.
- Creació d'una nova entitat al 2025 liderada per l'ADV per a comercialitzar conjuntament sota la marca de BioPonent (fruita).
- Les necessitats de distribució i comercialització son molt diferents entre la fruita i l'horta, important tenir-ho en compte alhora de desenvolupar propostes.
- Voluntat i dedicació d'una figura coordinadora per dinamitzar el projecte.
- Necessitat de coordinar cultius i distribució a Lleida, es planteja la inclusió de la producció d'horta en el catàleg de BioPonent un cop s'hagin coordinat els cultius.

### **5.1.3. Fet a la Conca**

Fet a la Conca és una cooperativa ubicada a la comarca de la Conca de Barberà, formada per empreses que es dediquen a l'elaboració de productes locals, generalment amb un enfocament en la producció artesanal i de qualitat. En el seu catàleg es poden trobar productes com vins, olis, conserves i altres articles que destaquen per la seva procedència de la regió i per el respecte a les tradicions i tècniques locals.

La cooperativa promou el desenvolupament econòmic local i la valorització dels productes autòctons, oferint als consumidors productes autèntics i d'alta qualitat fets a la regió de la Conca de Barberà.

## **Objectius del projecte**

- Fomentar els productes agroalimentaris de la comarca.
- Creació de la marca "Fet a la Conca".
- Comprar i comercialitzar conjuntament matèria primera.
- Facilitar als productors tasques de divulgació, comercialització i distribució.

## **Viabilitat**

- Beneficis calculats a curt termini.
- La cooperativa hauria facilitat la feina als productors.
- Manca de socis, especialment de productors de fresc.

## **Productors i consumidors**

- Els productors més grans ja tenien canals de distribució propis.
- Falta de socis i de cooperació dins de la cooperativa.

## **Col·laboracions**

- Col·laboracions en tastos, maridatges i participació en fires.
- Dificultat per a la col·laboració en la compra i distribució conjunta.

## **Impacte en la societat**

- Necessitat de fer arribar producte fresc a les botigues de la comarca.
- Falta de distribució de producte fresc, només es venen productes envasats.

## **Logística i distribució**

- Dificultats en la distribució conjunta per falta de volum i canals de distribució.
- Creació d'un nou local a Montblanc per millorar la distribució.

## **Eines i sistemes de gestió i comunicació**

- Eines digitals per a promocionar productes agraris de la comarca.
- Potencial de les botigues en línia i xarxes socials.

## **Necessitats del projecte**

- Necessitat d'impacte a curt termini per a motivar les entitats sòcies.
- Rehabilitació de les instal·lacions de Montblanc com a node logístic.
- Creació de xarxa i organització d'activitats conjuntes dins de la cooperativa.

## **Punts clau**

- Disponibilitat de dues botigues obertes de cara al públic, més una botiga online.
- Impacte de la pandèmia en la viabilitat de la botiga de Poblet i la necessitat d'expandir-se a Montblanc.
- Marca reconeguda i amb prestigi a la comarca.
- Visibilitat a xarxes socials i altres espais de promoció del producte local.

## **5.2. Empreses especialitzades en la distribució**

### **5.2.1. Quàlia**

Des de la cooperativa de lleure Quàlia s'estimula la capacitat transformadora de totes les persones, del seu equip i dels seus usuaris, per a reduir les limitacions personals i territorials i crear un món més just i equilibrat. Són una cooperativa d'iniciativa social que desenvolupa projectes i serveis en l'àmbit del lleure, l'alimentació i la socialització, dirigits a les diferents etapes de la vida amb una voluntat educativa, integradora i transformadora, vetllant perquè arribin a tot el territori per no deixar ningú enrere.

La seva missió és construir una societat més justa i equilibrada en tot el territori gràcies a l'apoderament de les persones i la participació comunitària en temes alimentaris, de lleure i de socialització. Per altra banda, la seva visió és basa en creure en la capacitat transformadora de totes les persones com a motor per a construir un món on tothom és valorat per les seves capacitats i acompanyat per a desenvolupar el seu màxim potencial.

### **Objectius**

- Promoure l'agricultura local enfocada als preus justos.
- Facilitar l'accés a aliments saludables.
- Generar ocupació.
- Fomentar la participació ciutadana.

### **Viabilitat**

- Necessitat d'un estudi de les col·lectivitats i restauració (quants jornals d'horta es necessiten per abastir-los).
- Són viables a través de compra pública i col·lectivitats, pretenen vendre a les entitats de l'economia social i solidària.

### **Productors i consumidors**

- Menjadors d'escoles rurals, 2000 menús amb poc volum.
- Prioritzen proximitat i temporada, i no eco, seguint la filosofia de la pagesia.

### **Col·laboracions**

- Col·laboren amb Mengem Ponent per ajudar en la distribució de cistelles, facilitant la sortida dels seus productes als consumidors.

### **Impacte a la societat**

- Capacitat d'impacte a la societat a través de les escoles, conscienciació de les famílies.
- Activitats vinculades al lleure conscient.

### **Logística i distribució**

- Encara no tenen distribuïdora, estan en procés de crear-la a través d'un projecte Singulars, per elaborar un estudi de viabilitat d'una central de compres i distribuïdora. Prova pilot tardor-hivern 2024.
- Disposen de vehicles per a col·laborar amb la distribució, possibilitat d'infraestructura compartida.
- La pagesia fa la distribució dels seus propis productes, excepte la productora de Barbens que actua com a petita distribuïdora col·laboradora de Quàlia.
- Les persones productores porten el seu producte a la cuina central o a les escoles.

### **Necessitats del projecte**

- Tenir en compte els límits territorials de la sobirania alimentària en relació a la diversitat de la producció.
- Importància de la implicació de les entitats públiques per limitar el lucre amb la producció i venda dels aliments.
- Necessitat de programació de les plantacions per assegurar les vendes i facilitar la distribució.
- Importància de realitzar un estudi de mercat per conèixer la demanda, per a què la pagesia es pugui dedicar a produir.
- Xarxa territorial molt important per a la sobirania alimentària.

### **Punts clau**

- Generen la distribuïdora per ser més autònomes.
- Responen a les necessitats internes del projecte.

- Necessitat d'infraestructura (locals com a nodes logístics) i capacitat per compartir la infraestructura de la que disposen (furgonetes).
- Necessitat de programar els cultius juntament amb les pageses implicades.
- Predisposició a la intercooperació.

### 5.2.2. Cambra de Comerç de Valls- Escola de Logística

La Cambra de Comerç de Valls és un organisme al servei de les empreses i de la demarcació, amb funcions de consulta, defensa i promoció de tot el que afecta aquests sectors de l'activitat econòmica i també les infraestructures. Treballa per promocionar la indústria, el comerç, els serveis, les infraestructures, les comunicacions, el turisme, la gastronomia, les fires i mercats, en base al desenvolupament econòmic de la seva demarcació, l'Alt Camp. La Cambra de Comerç de Valls realitza actuacions per a potenciar el desenvolupament econòmic de la seva demarcació, que coincideix amb el partit judicial de Valls i, majoritàriament, amb la comarca de l'Alt Camp.

Actualment, estan creixent com a entitat i tenen interès en formar part de projectes, ja sigui com a sòcies o en la modalitat que convingui al projecte. La seva figura jurídica és públic-privada, fet que els permet col·laborar de diverses formes amb els projectes dels quals formin part. Són una corporació de dret públic.

#### **Àmbits de treball del projecte**

- **Formació:** ofereixen formació enfocada a persones que no hagin acabat els estudis obligatoris, així com màsters avançats en diverses àrees: riscos associats a la logística, comerç internacional, sostenibilitat de la logística, etc.
- **Consultoria:** a través de la Fundació Isil i altres entitats, ofereixen serveis de consultoria a demanda. Disposen de professionals especialistes en cada àmbit i han treballat sobretot per a grans empreses, la majoria agroalimentàries, però es poden adaptar a diferents tipus d'empreses gràcies a la varietat de perfils i especialitats dels seus consultors.
- **Xarxa i connexió del sector:** organitzen trobades trimestrals o bianuals entre les persones responsables de logística del territori, on es parla de temàtiques específiques, i es generen intercanvis de coneixement i de pràctiques. També canalitzen la informació referent al sector de la logística, com l'actualitat, etc. Estan treballant en el posicionament de l'Alt Camp cap a la logística avançada, basada sobretot en la digitalització i l'automatització. Volen promoure la transferència de coneixement de les grans empreses cap a les petites, identificant quines eines han



desenvolupat les grans empreses que puguin encaixar amb les petites, i com aplicar-les.

### **Interès en nous projectes**

Mostren interès en formar part de projectes, especialment en la funció de consultoria per ajudar a idear l'estructura de la logística i distribució dels productes agraris de Ponent i la Conca de Barberà. Consideren important la comunitat empresarial entre els petits productors per fer front a les grans empreses logístiques i de distribució existents.

### **Què poden aportar al projecte innovador**

- **Detectar necessitats:** detectar quins productors estarien interessats en formar part del projecte i identificar quines necessitats de distribució i aprovisionament tenen, així com els punts en comú.
- **Focalització en la logística:** tenir en compte que el concepte de logística és molt genèric, i cal especificar a quins àmbits de la logística es vol fer èmfasi: risc d'aprovisionament, planificació de cultius, distribució i canals de comercialització. Important focalitzar les necessitats directes de les persones productores pel que fa a la logística per enfocar adequadament el projecte i aconseguir un recorregut i impacte real.

## 6. Necessitats del sector agroalimentari

Les necessitats detectades en la distribució agroecològica del territori sorgeixen de l'anàlisi exhaustiva dels estudis i informes revisats. Entre aquests documents, la *Guía práctica para centros agroecológicos de distribución* de GIASAT ofereix directrius clau sobre les millores logístiques i operatives específiques per als centres agroecològics de distribució, mentre que l'informe de l'Associació de Micropobles de Catalunya proporciona estratègies per potenciar la comercialització i distribució en micropobles, abordant la viabilitat i sostenibilitat del sector. La diagnosi feta per la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, Tres Cadires - Cooperativa i Ponent Coopera - Ateneu Cooperatiu detalla les oportunitats i reptes dins de la Xarxa de Productors de Ponent. Aquestes fonts ofereixen una base sòlida per identificar les mancances actuals i les àrees amb potencial de millora en la distribució agroecològica.

Per altra banda, el *Pla Estratègic de l'Alimentació de Catalunya 2021-2026* té com a objectiu transformar el sistema alimentari català en un model més sostenible, saludable, resilient i inclusiu. Més concretament, la iniciativa 13, es focalitza en la promoció de l'economia circular dins la cadena alimentària. Aquesta iniciativa fomenta la reducció del malbaratament alimentari, la reutilització de recursos, i la millora de l'eficiència en el sector. L'objectiu és minimitzar l'impacte ambiental, fomentar la sostenibilitat econòmica i promoure un sistema alimentari que sigui socialment just. El pla també destaca la necessitat de col·laboració entre diferents sectors, incloent-hi l'agricultura, la indústria alimentària, la distribució i els consumidors, per aconseguir els objectius establerts. En aquest context, es considera fonamental impulsar polítiques públiques que recolzin aquestes accions i involucrin a tots els agents de la cadena alimentària. Aquest enfocament integral busca assegurar que la transició cap a un sistema alimentari més sostenible no només millori la salut de les persones i el medi ambient, sinó que també reforci l'economia local, augmenti la competitivitat del sector alimentari català i enforteixi la cohesió social.

L'informe de Cooperativa Fet a la Conca se centra en la implementació de nous canals de comercialització dirigits al sector HORECA, destacant la importància d'un servei dedicat a la promoció i distribució per garantir la viabilitat econòmica de la cooperativa. Per la seva banda, l'estudi de Conca de Barberà Turisme explora la col·laboració entre productors i restauradors, subratllant la necessitat de millorar la coordinació i les infraestructures per fomentar el consum de productes locals.

L'informe d'Einateca Agroecològica (2022), titulat "Nodes de la Distribució Agroecològica", examina la configuració i operativa de les rutes alimentàries a Catalunya, destacant la importància dels nodes de distribució com a elements clau per a la sostenibilitat de la cadena

de subministrament agroecològica. Aquest document ofereix recomanacions per optimitzar la logística i promoure l'agroecologia a nivell regional, ressaltant la necessitat de models de distribució més equitatius i eficients.

Les necessitats detectades en la distribució agroecològica a Catalunya reflecteixen la importància de millorar la coordinació entre productors, distribuïdors i altres actors involucrats. Els estudis i informes revisats proporcionen directrius específiques per abordar els desafiaments logístics i operatius, així com per fomentar la sostenibilitat i competitivitat del sector. En conjunt, aquests documents subratllen la importància d'un enfocament integral que consideri les particularitats locals i les necessitats específiques de cada àrea, tot promovent una distribució més eficient i equitativa que afavoreixi el creixement i la resiliència del sector agroalimentari català.

Finalment, les entrevistes realitzades amb persones representants de diverses entitats han complementat la informació documental amb perspectives pràctiques. Agrupacions com la Federació d'Empresaris Productors de Proximitat, l'ADV Ecològica de Ponent i la cooperativa Fet a la Conca han proporcionat informació sobre les necessitats logístiques i operatives dels productors, mentre que entitats especialitzades com Quàlia - Cooperativa de Lleure i la Cambra de Comerç de Valls - Escola de Logística han aportat coneixements sobre la distribució i logística del producte agroalimentari local.

Aquest enfocament combinat d'anàlisi documental i entrevistes ha permès una comprensió integral de les necessitats, facilitant la formulació d'accions concretes per millorar la coordinació, optimització i eficiència en la distribució agroecològica. Per tal d'endregar la informació s'han identificat 4 àrees de treball que tot seguit es desenvolupen.

## **6.1. Governança i suport públic**

La implicació activa de les entitats públiques és crucial per limitar el lucre en la producció i venda dels aliments. Aquestes entitats han d'implementar polítiques que assegurin preus justos i evitin l'especulació. A més, és vital tenir una governança robusta que dinamitzi els projectes agraris, donant suport a la programació de cultius i coordinant les activitats dels productors. Aquest suport institucional és essencial per garantir l'èxit dels projectes de sobirania alimentària. Algunes de les activitats per desenvolupar aquesta àrea de treball, poden ser les següents.

- **Implicar les entitats públiques per limitar el lucre:** implementar polítiques que assegurin preus justos i evitin l'especulació.
- **Crear una governança robusta:** establir un consell de governança per coordinar i liderar el projecte.
- **Establir acords amb administracions:** facilitar rutes regulars intercomarcals per abastir els pobles a través d'una xarxa de punts receptors a les diferents comarques.
- **Deixar la porta oberta a la implicació de comerç local i consumidors:** incloure el comerç local i els consumidors en el projecte.
- **Contemplar necessitat d'acompanyament:** preveure una quantitat assumible de reunions amb productores, distribuïdores, i consumidores clau per mostrar en detall com poden usar les eines digitals que es puguin proposar.

## 6.2. Coordinació i planificació

La programació i coordinació dels cultius d'horta amb els les persones productores permet establir un calendari que assegurí que l'oferta de productes estigui alineada amb la demanda del mercat. A més, establir convenis amb institucions per facilitar la compra pública de fruita i altres productes agroecològics ho pot incentivar. Per potenciar la comercialització, es contempla la possibilitat de contactar amb una persona experta en màrqueting que doni suport a l'hora d'estructurar les estratègies de venda i promoció.

- **Agrupació i programació dels cultius d'horta:** coordinar amb productors per establir un calendari de cultius i una planificació que garanteixi una oferta alineada amb la demanda del mercat.
- **Coordinació per la compra pública de fruita:** facilitar la compra pública de productes agroecològics, especialment fruita, a través de convenis amb institucions.
- **Incorporar un perfil professional de la comercialització i màrqueting:** contractar un expert en màrqueting per desenvolupar estratègies de venda i promoció.

Perquè les persones productores puguin dedicar-se plenament a la seva activitat, és crucial realitzar estudis de mercat que identifiquin les necessitats dels consumidors. Aquests estudis permeten adaptar la producció a la demanda real, evitant excessos i escassetats, i assegurant que els productes siguin ben rebuts al mercat.

- **Realitzar estudis de mercat per conèixer la demanda:** contractar experts per analitzar les necessitats del mercat i ajustar la producció en conseqüència.

- **Facilitar la coordinació de rutes:** desenvolupar una eina que permeti coordinar rutes entre productores i xarxes, millorant la cobertura de destinacions i la regularitat de les entregues.
- **Estudiar la possibilitat d'aconseguir millor preu i servei:** buscar opcions per aconseguir millors preus amb empreses de paqueteria per comandes no coordinades.
- **Coordinar amb altres iniciatives semblants:** integrar les eines digitals amb iniciatives existents per millorar la seva viabilitat i escalabilitat
- **Participar en fires i mercats:** millorar la planificació i col·laboració en esdeveniments agroalimentaris.
- **Impulsar la cooperació:** crear incentius per a la distribució conjunta i la col·laboració entre persones productores.

### 6.3. Infraestructures i logística

Per garantir una distribució eficient i efectiva dels productes agraris és fonamental disposar de transport propi. Aquest transport ha de ser adequat per recollir els productes directament dels camps i distribuir-los als punts de venda o altres destinacions de manera ràpida i segura. A més, són necessàries instal·lacions d'emmagatzematge, especialment per a l'horta, per assegurar la conservació òptima dels productes frescos i reduir les pèrdues post collita, com son magatzem, càmera frigorífica i obrador.

- **Transport propi per recollir i distribuir els productes:** disposar de vehicles adequats per a la recollida i distribució eficient dels productes.
- **Instal·lacions de magatzem:** crear o adaptar espais d'emmagatzematge per a la conservació dels productes frescos.

Per altra banda, el gran potencial per compartir rutes i la necessitat de millorar la coordinació en les rutes puntuals ofereixen una oportunitat significativa per optimitzar la logística de distribució i ampliar l'abast del mercat de les persones productores.

- **Potencial per compartir rutes:** hi ha una gran oportunitat per compartir rutes entre productores, sobretot a Ponent, ja que moltes rutes regulars entre llocs propers disposen d'espai disponible als vehicles. Coordinar aquestes rutes pot reduir els costos de transport i millorar la cobertura del mercat, optimitzant els recursos actuals.

- **Rutes puntuals:** la majoria de les productores de Ponent podrien beneficiar-se d'una millor coordinació en les entregues puntuals. Actualment, hi ha projectes que no arriben a determinades zones, com els Pirineus, mentre que altres ja operen en aquestes àrees. Millorar aquesta coordinació podria assegurar una cobertura més completa i eficient.
- **Desenvolupar una eina digital de logística:** crear una eina que permeti gestionar l'oferta i demanda de transport, tant per rutes regulars com puntuals, tenint en compte les condicions diverses de transport (isotèrmic, refrigerat, etc.).
- **Simplificar l'alimentació d'informació:** garantir que la càrrega i consulta d'informació sigui senzilla i pràctica, funcionant com una app mòbil.
- **Establir acords de preus reduïts amb empreses de paqueteria:** negociar preus més baixos per volum i regularitat amb cooperatives i empreses de paqueteria.
- **Millora d'infraestructures:** rehabilitar les instal·lacions per establir nodes logístics eficients.
- **Ampliació de la distribució:** desenvolupar canals per a la distribució de producte fresc.

#### 6.4. Sinergies i xarxes

Construir una xarxa territorial sòlida és de gran importància per a la sobirania alimentària. Aquesta xarxa permet enfortir la col·laboració entre productors i distribuïdors locals, afavorint l'autosuficiència i la sostenibilitat. A més, explorar sinergies amb els obradors locals és una estratègia clau per afegir valor als productes agrícoles i diversificar l'oferta al mercat, millorant així la viabilitat econòmica dels productors.

- **Construir una xarxa territorial forta:** desenvolupar aliances amb altres productors i distribuïdors locals per enfortir la xarxa de suport i distribució.
- **Explorar sinergies amb els obradors locals:** establir col·laboracions amb obradors per transformar i afegir valor als productes agrícoles, i diversificar l'oferta.
- **Incentivar la cooperació entre productores i xarxes:** desenvolupar una eina que fomenti la cooperació entre les productores i xarxes locals.
- **Dinamitzar les rutes coincidents:** organitzar rutes conjuntes, tant intracomarcals com intercomarcals, i valorar el servei d'última milla a ciutats importants com Barcelona, Lleida, Tarragona i Reus.
- **Sondejar projectes existents:** explorar possibles col·laboracions amb projectes que ja realitzin distribució a Ponent per assumir rutes no resoltes conjuntament.

- **Enfortiment de xarxes internes:** organitzar activitats conjuntes i enfortir la xarxa dins de la cooperativa.
- **Digitalització i promoció:** optimitzar l'ús d'eines digitals i botigues en línia per promocionar els productes locals.
- **Sensibilitzar sobre el model cooperatiu:** clarificar les implicacions d'entrar a una cooperativa per als socis.

## 7. Pla de treball

El següent Pla de treball s'ha desenvolupat a partir d'una anàlisi exhaustiva de les necessitats actuals en la distribució, logística i venda dels petits productors, que ha posat de manifest mancances i oportunitats per millorar la coordinació i l'eficiència en aquest sector. La informació obtinguda de diversos estudis i informes ha estat fonamental per definir les línies estratègiques d'aquest pla. Les perspectives pràctiques obtingudes a través d'entrevistes amb representants d'entitats del sector agroalimentari també han estat determinants per enriquir aquest enfocament i per establir accions concretes.

La següent taula detalla les accions planificades, juntament amb les fases d'execució:

Àrea	Acció	Fase
<b>Governança i suport públic</b>	Implicar les entitats públiques i establir acords amb administracions	Arrencada
	Implicació del comerç local i consumidors	Arrencada
	Contemplar necessitat d'acompanyament a les persones productores	Arrencada
<b>Coordinació i planificació</b>	Incorporació d'un perfil professional de màrqueting	Arrencada
	Agrupació i programació dels cultius	Desenvolupament
	Coordinació per la compra pública de fruita	Desenvolupament
	Facilitar la coordinació de rutes	Desenvolupament
<b>Infraestructures i logística</b>	Valorar la necessitat de disposar de transport propi	Arrencada
	Instal·lacions de magatzem	Arrencada
	Optimitzar l'ús d'eines digitals i botigues en línia per promocionar els productes locals	Desenvolupament
<b>Sinergies i xarxes</b>	Enfortir la xarxa interna i organitzar activitats conjuntes	Desenvolupament
	Incentivar la cooperació entre productores i xarxes	Consolidació
	Dinamitzar les rutes coincidents	Consolidació
	Sondejar projectes existents	Consolidació



Una de les accions clau és la optimitzar l'ús d'eines digitals, és a dir, trobar solucions tecnològiques innovadores aplicables a la distribució i comercialització de les petites i mitjanes empreses agràries. Aquestes solucions són fonamentals per optimitzar la cadena de subministrament, facilitant tasques clau com la coordinació de rutes, la gestió de l'oferta i demanda, i la integració de diversos actors en el procés. La implementació d'eines digitals eficients permetria reduir costos, millorar la traçabilitat dels productes i adaptar-se de manera flexible a les necessitats del mercat.

Explorar les solucions tecnològiques innovadores forma part de la segona fase del projecte, un cop estiguin ben definides les necessitats del sector agrari en quant a la distribució, logística i comercialització. La digitalització simplifica la comunicació i la recopilació d'informació, millorant la resposta davant canvis en la demanda i potenciant la competitivitat de les petites i mitjanes empreses. A més, aquestes solucions contribueixen a la sostenibilitat i l'equitat en el sector agrari, oferint solucions pràctiques i escalables per a la comercialització dels productes agroecològics i locals.

Finalment, a continuació s'exposa una primera aproximació de les eines tecnològiques innovadores existents en relació a la distribució i comercialització de les petites i mitjanes empreses:

#### 1. **Gestió de subministraments:**

- **Programari de logística:** ajuda a coordinar el transport, emmagatzematge i distribució dels productes.
- **Planificadors de demanda:** preveuen quants productes es necessitaran, ajudant a ajustar la producció i la distribució.

#### 2. **Sistema de seguiment de productes:**

- **Codis QR i etiquetes RFID:** faciliten el seguiment dels productes des de la producció fins al consumidor.
- **Blockchain:** assegura que la informació sobre els productes sigui clara i fiable.

#### 3. **Gestió de clients:**

- **Programari CRM:** ajuda a gestionar les relacions amb els clients i a coordinar les vendes i consultes.
- **Aplicacions per opinió dels clients:** recullen opinions per millorar els serveis i productes.

#### 4. **Anàlisi de dades:**

- **Eines d'anàlisi de dades:** analitzen les vendes, els inventaris i les tendències del mercat.
- **Predicció de necessitats:** utilitzen dades anteriors per preveure les necessitats futures.

#### 5. **Tecnologia de mobilitat i dron:**

- **Dron per inspeccionar cultius:** ajuda a veure l'estat dels cultius i a planificar les collites.
- **Vehicles autònoms:** milloren l'eficiència en el transport i redueixen costos.

#### 6. **Gestió de magatzems:**

- **Sistemes automatitzats d'emmagatzematge:** optimitzen l'espai i la velocitat per recuperar els productes.
- **Robots d'emmagatzematge:** ajuden a organitzar els productes de manera eficient.

#### 7. **Comunicació i coordinació:**

- **Aplicacions de comunicació:** milloren la coordinació entre el personal del CAD i els productors.
- **Plataformes de treball en equip:** faciliten compartir informació i documents entre tots els implicats.

#### 8. **Gestió de comandes i inventaris:**

- **Programari d'inventaris:** ajuda a controlar l'estoc per evitar falta o excés de productes.
- **Aplicacions per fer comandes en línia:** faciliten la realització i gestió de comandes.

#### 9. **Optimització energètica:**

- **Sistemes de control d'energia:** monitoritzen i optimitzen el consum d'energia en les instal·lacions.
- **Refrigeració eficient:** Manté els productes frescos de manera eficient.

#### 10. **Seguretat alimentària:**

- **Sensors de qualitat:** controlen les condicions com la temperatura i la humitat per assegurar la seguretat dels aliments.
- **Sistemes d'alarma:** avís de qualsevol canvi que pugui afectar la qualitat dels productes.

## 8. Proposta col·laboració entitats entrevistades

Entitat	Rol en el pla de treball
<b>Federació d'Empresaris Productors de Venda de Proximitat</b>	<p><b>Governança i suport públic:</b> Participar activament en la creació del consell de governança i liderar el foment de la compra pública. Aportar informació sobre les necessitats de comercialització dels productors i el volum necessari per ajustar l'oferta a la demanda.</p> <p><b>Infraestructures i logística:</b> Contribuir amb la creació de nodes logístics i la coordinació de cultius.</p> <p><b>Sinergies i xarxes:</b> Col·laborar en la construcció d'una xarxa territorial forta i establir convenis amb institucions públiques per facilitar la compra pública de productes.</p>
<b>ADV Ecològica de Ponent</b>	<p><b>Infraestructures i logística:</b> Participar en l'establiment d'un node logístic a Bellpuig i proporcionar informació sobre les necessitats de transport i emmagatzematge. Ajudar a definir el catàleg de productes i ajustar les estratègies de comercialització per a la distribució.</p> <p><b>Sinergies i xarxes:</b> Contribuir en la creació de la nova entitat (BioPonent) i explorar sinergies amb altres productors i distribuïdors locals.</p>
<b>Quàlia</b>	<p><b>Infraestructures i logística:</b> Desenvolupar la distribuïdora i estudiar la viabilitat d'una central de compres. Realitzar estudis de la demanda dels menjadors escolars i altres col·lectivitats.</p> <p><b>Sinergies i Xarxes:</b> Col·laborar amb Mengem Ponent per facilitar la distribució de cistelles i explorar col·laboracions amb obradors locals.</p>
<b>Cambrà de Comerç de Valls- Escola de Logística</b>	<p><b>Governança i suport públic:</b> Aportar experiència en la creació de governança i suport públic per als projectes. Realitzar estudis per identificar les necessitats logístiques i comercials dels petits productors.</p> <p><b>Infraestructures i logística:</b> Oferir formació i consultoria en logística i distribució, així com en la creació de nodes logístics i l'optimització de la cadena de subministrament.</p> <p><b>Sinergies i xarxes:</b> Facilitar la creació de xarxes de connexió entre petits productors i grans empreses logístiques.</p>
<b>Fet a la Conca S.c.c.l.</b>	<p><b>Governança i suport públic:</b> Suport per fomentar els productes locals i crear una marca conjunta.</p> <p><b>Coordinació i planificació:</b> Estratègies per a la cooperació i la planificació conjunta entre entitats sòcies.</p> <p><b>Infraestructures i logística:</b> Infraestructures per millorar la distribució de producte fresc.</p> <p><b>Sinergies i xarxes:</b> Recursos digitals i xarxes per a promocionar i vendre productes agraris.</p>

## 9. Resultats esperats

- **Governança robusta:** La creació d'un consell de governança eficient podria garantir la transparència i coherència en la presa de decisions, establint una estructura clara per resoldre conflictes de manera efectiva i coordinar accions entre les parts interessades. Això contribuiria a una gestió més efectiva del projecte i a l'assoliment dels objectius establerts.
- **Compromís públic:** Si les entitats públiques s'impliquessin activament en limitar el lucre i assegurar preus justos, això estabilitzaria els ingressos dels productors i garantiria l'accessibilitat dels productes per als consumidors, promovent una economia local més justa i sostenible. Això podria fomentar una major confiança i suport comunitari a la iniciativa agroecològica.
- **Acords amb administracions:** L'establiment de rutes regulars d'abastiment a través d'acords amb administracions locals podria garantir un subministrament constant i fiable als pobles, millorant l'accés a productes frescos i de qualitat i reduint les barreres logístiques. Aquesta estabilitat podria construir una cadena de subministrament més robusta i sostenible.
- **Inclusió del comerç local:** La implicació del comerç local i dels consumidors en la iniciativa podria augmentar el suport i la demanda dels productes agroecològics, generant un cercle virtuos on la comunitat local es beneficiaria directament de l'economia agroecològica. Això potenciarà la integració dels productes en el mercat local i afavorirà la fidelització dels consumidors.
- **Planificació agrària efectiva:** La coordinació dels cultius d'horta amb els productors podria permetre ajustar l'oferta a les necessitats del mercat, evitant excessos o dèficits que podrien afectar la rendibilitat. Això milloraria l'eficiència de la producció i garantiria una oferta de productes frescos i disponibles de manera constant.
- **Compra pública de productes agroecològics:** La facilitació de la compra pública mitjançant convenis amb institucions podria impulsar la demanda de productes agroecològics i oferiria una font estable de finançament per als productors. Aquesta estratègia podria reforçar el compromís institucional amb la sostenibilitat i promouria un model de consum més responsable.
- **Coordinació entre les entitats implicades:** El desenvolupament d'una eina de logística avançada podria millorar la coordinació de les rutes de distribució, reduint costos operatius i temps de lliurament. Això contribuiria a una millor eficiència en la cadena de subministrament i a una major satisfacció dels clients per la puntualitat i la qualitat del servei.

- **Creació de sinergies:** La consolidació de xarxes territorials i la cooperació entre productores podria afavorir l'intercanvi de recursos, coneixements i oportunitats de mercat, dinamitzant les rutes de distribució i promovent la innovació. Això crearia un ecosistema de suport mutu que reforçaria la resiliència i el creixement del sector agroecològic.
- **Optimització de la cadena de subministrament:** La implementació de solucions tecnològiques innovadores podria permetre una millora significativa en la coordinació de rutes, la gestió de l'oferta i la demanda, i la integració de diversos actors en el procés. Això reduiria costos operatius, milloraria l'eficiència logística i garantiria una millor traçabilitat dels productes, contribuint a una cadena de subministrament més fluida i sostenible.
- **Augment de la competitivitat i sostenibilitat:** La digitalització podria facilitar la comunicació efectiva i la recopilació d'informació, permetent una adaptació més ràpida a les fluctuacions de la demanda i millorant la resposta a les necessitats del mercat. Això potenciarà la competitivitat de les petites i mitjanes empreses agràries, alhora que fomentaria la sostenibilitat i l'equitat en el sector, oferint solucions escalables per a la comercialització de productes agroecològics i locals.

## 10. Properes passes

En el context actual, és fonamental explorar i consolidar les estratègies que podrien facilitar la creació d'un Grup Operatiu centrat en la distribució i comercialització dels petits productors agraris. Aquest procés ha de servir per madurar la possibilitat de constituir aquest grup entre els socis de la primera fase, així com per avaluar si cal afegir més participants o ajustar l'enfocament segons les necessitats emergents. L'objectiu d'aquest ajut és, al capdavall, establir una estructura sòlida i eficient que permeti millorar la col·laboració i la gestió dins del sector agrari.

Una de les primeres accions clau en aquest sentit és explorar la col·laboració amb l'Escola de Logística-Cambra de Comerç de Valls. Aquesta acció busca establir-hi sinergies per aprofitar la seva experiència en distribució i logística. La col·laboració amb aquesta institució podria aportar solucions innovadores i eficients per a la cadena de subministrament del projecte, millorant així la seva operativitat global.

Una altra línia d'actuació important és explorar la col·laboració amb obradors compartits de la zona. Col·laborar amb aquests espais pot oferir suport tècnic i recursos infraestructurals crucials per als participants del projecte. Aquesta exploració té com a objectiu identificar oportunitats per utilitzar aquests espais de manera eficient, promovent la producció local i la sostenibilitat en el territori.

Per tal de garantir que les accions a implementar s'ajustin a les necessitats reals del territori, és essencial convocar una sessió de treball presencial, amb tallers participatius per prioritzar les accions amb els agents del territori. Aquests tallers seran fonamentals per implicar els diversos actors locals en la definició de les estratègies i assegurar-se que les mesures adoptades responguin a les demandes i expectatives del territori.

Finalment, cal identificar i implementar les solucions tecnològiques innovadores que siguin necessàries per facilitar la distribució i la comercialització dels petits productors agraris. Aquesta acció té com a objectiu integrar eines digitals i tecnologies avançades que millorin l'eficiència i la visibilitat dels productes locals en el mercat.

# 11. Annexos

## 11.1. Guió entrevistes exploratòries

### 1. Definició del model i objectius:

- a. Podeu descriure breument l'origen de la vostra entitat?
- b. Quins són els objectius principals de la vostra entitat? Promoure l'agricultura local, facilitar l'accés a aliments saludables, generar ocupació, fomentar la participació ciutadana?
- c. A quin tipus de productors i consumidors us dirigiu?

### 2. Estudi de viabilitat:

- d. Existeix demanda suficient a la teva zona per als productes que distribuïu?
- e. Quants productors locals col·laboren amb el projecte? De quina manera ho fan?
- f. Quins van ser els costos de posada en marxa i funcionament del projecte?
- g. Com s'ha finançat?

### 3. Aspectes legals i administratius:

- h. Quina forma jurídica té el projecte? Per què?
- i. Quins permisos i llicències va necessitar per operar?

### 4. Infraestructura i logística:

- j. Com va ser el procés d'adquirir un local per emmagatzemar i distribuir els productes?
- k. Com realitzeu la distribució dels productes des dels productors fins als consumidors?
- l. Quines eines i sistemes de gestió i comunicació utilitzeu?

### 5. Valoració d'un CAD a la vostra zona:

- m. Creieu que és necessari un CAD a la vostra zona?
- n. Podeu nombrar quines necessitats principals cobriria?
- o. En relació als punts forts, quins creieu que podrien ser?
- p. En relació als punts febles, quins creieu que podrien ser?

## 11.2. Centres Agroecològics de Distribució (CAD)

### Creació de Centres Agroecològics de Distribució (CAD)

Una vegada feta la diagnosi del territori en quan a les necessitats de distribució i comercialització de les petites i mitjanes empreses agràries, s'ha vist que una metodologia que encaixa amb els reptes identificats, es la creació d'un Centre Agroecològic de Distribució (CAD).

Per aquest motiu, s'ha considerat oportú elaborar un resum del document publicat aquest 2024 per la GISTAT, *Guía práctica para centros agroecológicos de distribución*, on es recull la informació bàsica per posar en marxa un Centre Agroecològic de Distribució (CAD).

### Què son els CAD i com funcionen

Un CAD (Centre Agroecològic de Distribució) és una estructura centralitzada que agrupa la producció petita i mitjana, la transformació i, en alguns casos, altres distribuïdors d'aliments locals i ecològics. Aquestes agrupacions s'organitzen al voltant d'una governança pròpia i unes instal·lacions logístiques per a la comercialització a nivell majorista, minorista i/o institucional (compra pública alimentària).

Un CAD es caracteritza per tenir quatre pilars comuns:

1. Agrupa persones productores auto organitzades per a la distribució i venda conjunta, amb participació en la governança.
2. Distribueix principalment els seus propis productes, evitant convertir-se en distribuïdors de productes aliens.
3. Manté l'enfocament en canals curts, reduint intermediaris.
4. Es concentra en l'alimentació sostenible, predominantment agroecològica.

El propòsit principal d'un CAD és gestionar col·lectivament la cadena de subministrament a través d'una estratègia conjunta basada en l'economia social, per millorar l'oferta alimentària en qualitat, quantitat i diversitat. Això implica gestionar diferents àmbits, com l'acopi, l'emmagatzematge, el transport, la logística, la digitalització, i altres aspectes comercials.

Els CAD són models col·laboratius que prioritzen la producció ecològica, la viabilitat de la petita producció, l'economia local, i la distribució equitativa del valor. Aquests models fomenten la governança participativa, la presa de decisions compartida, i el desenvolupament



de processos col·lectius que impulsen l'enfortiment de les economies locals, la transició ecològica, i el desenvolupament territorial.

Els Objectius dels Centres Agroecològics de Distribució (CAD) son:

- Crear estructures i processos col·lectius per a la distribució d'aliments.
- Millorar l'eficiència econòmica i ambiental, reduint costos i petjada de carboni.
- Facilitar l'accés dels petits productors als mercats regionals.
- Millorar la traçabilitat dels productes.
- Proporcionar serveis de logística i distribució a petites i mitjanes explotacions.
- Augmentar la viabilitat econòmica dels projectes de petita i mitjana escala.
- Obrir nous canals de venda i posicionar els productes en el mercat.
- Formar i professionalitzar en els canals de comercialització disponibles.

## Com funciona un CAD

Els Centres Agroecològics de Distribució (CAD) operen a través de tres processos fonamentals:

1. **Recol·lecció de comandes:** Els clients realitzen comandes que el CAD agrupa per fer les comandes a la producció i altres proveïdors.
2. **Recepció i distribució:** Els productes arriben al CAD, que els emmagatzema, condiona o transforma abans de distribuir-los als clients. En alguns casos, els productes poden ser enviats directament al client.
3. **Gestió de pagaments:** Els clients paguen al CAD, que liquida els pagaments a la producció i proveïdors.

Els CAD poden oferir serveis addicionals com compra conjunta d'insums, assessorament tècnic, càtering i formació. La gestió eficient depèn de la informació fluïda entre els actors, la qual ajuda a ajustar l'oferta a la demanda i a fidelitzar els clients. Les eines digitals milloren la recollida d'informació i la gestió de comandes i facturació.

Els CAD són clau per ampliar la producció i consum d'aliments ecològics de proximitat a gran escala, facilitant l'accés a canals de venda que requereixen grans volums. Impacten positivament en:

1. **Producció ecològica:** Enforteixen la producció local i ecològica i impulsen la transició ecològica.
2. **Economia local:** Faciliten preus justos, redueixen costos logístics i milloren l'accessibilitat dels aliments ecològics.
3. **Entorn natural:** Redueixen la petjada de carboni i el malbaratament alimentari mitjançant una logística eficient.
4. **Aspectes socials:** Generen xarxes de suport mutu i intercanvi de bones pràctiques.
5. **Cultura i seguretat alimentària:** Apropen la cultura agrària a zones urbanes i reforcen la resiliència alimentària territorial.

## Com posar en marxa un CAD

### Per on es comença

La posada en marxa d'un CAD ha de contemplar decisions en diversos àmbits que configuraran les característiques del projecte. Aquestes decisions estan influenciades per factors interns (identitat dels promotors, volum de producció, tipus de producte, objectius, recursos, i experiència prèvia) i externs (característiques del territori, suport i finançament d'entitats o administració, i demanda potencial). El temps necessari per analitzar i prendre aquestes decisions pot variar, però es recomana comptar amb assessorament especialitzat i conèixer experiències prèvies per adaptar-les al projecte. Aquesta anàlisi prèvia és crucial per establir les bases del projecte i pot condicionar futurs canvis o ampliacions.

A continuació, es fa una síntesis dels principals aspectes a considerar a l'hora de posar en marxa un CAD:

- Organització i governança.
- Implantació del CAD i normativa.
- Pla de negoci, viabilitat i serveis a oferir.
- Operativitat i processos.
- Recursos econòmics i finançament.

### Qui ho posa en marxa

La posada en marxa d'un Centre Agroecològic de Distribució (CAD) depèn del rol dels agents implicats. És crucial determinar qui és l'agent emprenedor, qui són els promotors, i si el projecte neix d'una col·laboració prèvia entre entitats o d'una iniciativa individual que busca

aliances. Aquestes decisions influeixen el desenvolupament del projecte, les oportunitats de finançament, les aliances territorials i l'arquitectura de governança.

Els CAD poden sorgir de:

- **Grups de productors** que volen comercialitzar conjuntament i cerquen aliances.
- **Administracions públiques** que donen suport a la distribució agroecològica local.
- **Entitats del tercer sector** especialitzades en agroecologia.

En les fases inicials, un enfocament multiagent sol proporcionar major consistència i resiliència al projecte. Hi ha tres tipologies de CAD segons l'agent impulsor:

1. **Iniciativa privada:** Impulsats per entitats privades.
2. **Iniciativa pública:** Llençats per administracions públiques.
3. **Iniciativa del tercer sector:** Promoguts per entitats especialitzades en agroecologia.

Els agents clau en la creació d'un CAD són:

- **Agent emprenedor:** Impulsa la idea, identifica necessitats, busca finançament i mobilitza altres agents.
- **Agent promotor:** Aporta els recursos econòmics necessaris.
- **Agent coordinador o gestor:** Organitza la col·laboració i gestiona el projecte, especialment en les fases pilot.

És fonamental que els productors agroecològics estiguin al centre de les decisions, però la dedicació inicial pot ser excessiva per als productors. Per això, molts CAD adopten un enfocament de "transferència progressiva" i "treball multiactor", amb el suport d'entitats del tercer sector, administracions i organitzacions agràries, per facilitar una transició gradual cap a la gestió per part dels productors.

## Com s'organitza un CAD

L'organització d'un Centre Agroecològic de Distribució (CAD) depèn de diverses variables clau:

1. **Canals de venda:** Directe al consumidor, minorista, restauració col·lectiva, majorista, etc.
2. **Productes oferts:** Fruita, verdura, làctics, carn, conserves, etc.
3. **Mida del CAD:** Determinada per volum de venda, nombre de productors i treballadors.
4. **Localització geogràfica:** Ubicació dins l'Estat espanyol, caràcter urbà, periurbà o rural.
5. **Model de governança:** Manera com es prenen les decisions, variant segons la forma jurídica i el grau de participació.

**Taula d'Influència de les Variables**

Variable	Influeix Principalment en	Exemple
<b>Canal de venda</b>	Estructura organitzativa, personal, infraestructures, servei al client, presentació, lliurament, preus.	La venda al detall requereix més treball i espai que la venda a l'engròs.
<b>Productes oferts</b>	Infraestructura física, emmagatzematge, manipulació, distribució, traçabilitat, formació, requisits sanitaris.	La fruita i verdura tenen requisits sanitaris més simples que els productes d'origen animal.
<b>Mida del CAD</b>	Estructura organitzativa, presa de decisions, personal, infraestructures.	Un CAD més gran pot tenir una estructura organitzativa complexa amb departaments especialitzats.
<b>Localització</b>	Infraestructura, accés de productors i clients, costos de transport.	Un CAD urbà és més proper als clients però pot tenir costos de nau més alts.
<b>Model de governança</b>	Presa de decisions, operativitat, resposta a factors externs.	Algunes formes deleguen decisions, mentre que altres tenen una presa de decisions col·lectiva.

### **Taula de Presa de Decisions i Models de Funcionament**

<b>Variable</b>	<b>Estratègiques o de Planificació</b>	<b>Tàctiques o de Pilotatge</b>	<b>Operatives o de Regulació</b>
<b>Exemples de Decisions</b>	Objectius a llarg termini, mercats, nous productes, aliances, assignació de recursos	Lideratge, màrqueting, relacions, projectes pilot	Gestió de personal, inventaris, operacions quotidianes, qualitat
<b>Model Cooperatiu/Associatiu</b>	Assemblea General	Assemblea	Departaments, responsables específics
<b>Model "Intermedi"</b>	Assemblea General	Junta Rectora o equip de gestió	Departaments, responsables específics
<b>Model Empresarial</b>	Junta Directiva	Director Executiu	Equip de gestió, departaments, equip operatiu

Aspectes a reflectir en estatuts i reglament intern

1. **Valors i Propòsits:** Reflectir els objectius i principis del CAD.
2. **Normes i Procediments:** Establir protocols clars.
3. **Rols i Responsabilitats:** Definir les funcions i tasques de cada membre.
4. **Protecció Legal:** Garantir la protecció legal del CAD i els seus membres.
5. **Resolució de Conflictes:** Facilitar mecanismes per a la resolució de conflictes interns.
6. **Transparència:** Promoure la transparència en les operacions i decisions.

## Quins recursos es necessiten per posar en marxa un CAD

Les decisions que es prenguin i defineixin el projecte, vinculades amb els epígrafs anteriors sobre qui el posa en marxa i l'organització, determinaran les despeses fixes i variables i els ingressos, que han d'estar equilibrats. I, encara que és normal que aquest procés es revisi periòdicament (redefinició del projecte), cal tenir en compte que algunes decisions poden fer que determinats canvis posteriors siguin molt costosos o inassolibles.

Per això, la fase inicial d'aquest estudi i anàlisi sobre els diferents aspectes que influeixen en el funcionament d'un CAD i la seva integració en el nostre procés de disseny i pla d'empresa és molt aconsellable.

### Infraestructures i mitjans

La definició dels elements (infraestructures i mitjans) necessaris per al desenvolupament dels serveis, així com les despeses derivades de la posada en marxa d'un CAD i el seu funcionament, comprèn els següents:

- Un local o espai adequat per al desenvolupament de l'activitat.
- Mobiliari, maquinària i utensilis necessaris per a l'emmagatzematge i conservació del producte i la preparació de comandes: cambres, prestatgeries, bàscules, maquinària per a la manipulació de càrregues, caixes, etc.
- Mitjans vinculats a les activitats de gestió de comandes i de gestió i administració del CAD: equips informàtics i de comunicació (ordinadors, telèfons), software i aplicacions informàtiques, impressores i impressores d'etiquetes, etc.
- Vehicles per al transport i distribució de les comandes: furgonetes amb o sense refrigeració.

A més, el CAD haurà de contemplar les despeses vinculades als serveis per a l'inici de l'activitat i el funcionament, podent diferenciar-se en:

- Despeses d'implantació de l'activitat i vinculades al local: projectes arquitectònics i d'obertura, llicències, honoraris, pagament d'impostos i taxes, obtenció de llicències, lloguer, etc.
- Despeses de constitució de l'empresa (si procedeix) i de creació de la identitat empresarial (manual d'identitat corporativa, logotip, pàgina web, etc.).
- Despeses associades a serveis necessaris per al funcionament: serveis de transport, assegurances, gestoria i assessoria, subministraments, neteja, reparacions i manteniment, lloguer de maquinària o equipament de les instal·lacions, maquinària i vehicles, publicitat, material fungible, etc.
- Despeses de personal.

- Impostos i tributs.

Com s'ha indicat anteriorment, les infraestructures i mitjans (materials i humans) amb els quals es compta per a la posada en marxa d'un CAD poden i solen tenir una evolució en el temps, en funció de la seva evolució i consolidació, integració de necessitats i serveis que li donin resposta, capacitat d'inversió, etc.

## Ingressos i finançament

Els principals ingressos d'un CAD depenen de les característiques i els serveis que ofereixi, podent ser:

- La política de marges sobre el preu del producte primari.
- Quotes de manteniment a socis/sòcies (ja siguin productors/productores o consumidors/consumidores).
- Altres activitats que aportin ingressos, com ara cursos de formació, lloguer d'espai, visites formatives, etc.
- El preu establert per als i les productores per l'ús de l'espai (ja sigui en forma de quota o preu estipulat, percentatge de vendes, etc.).

A més d'aquests ingressos derivats de l'activitat pròpia del centre logístic, en les finances d'una empresa es troben:

Les aliances i col·laboracions amb entitats i agents del sector constitueixen un altre element important per garantir la viabilitat d'un CAD i, en cas de ser significatives, aquestes han d'estar inserides en la seva organització i governança.

Aquestes aliances són elements que faciliten la innovació i la implementació de millores, per exemple, a través de la coordinació i el coneixement compartit entre projectes i persones gestores dels CAD. A més, aquestes aliances potencien la visibilitat del CAD, generant oportunitats comercials i possibilitats d'obtenir finançament (inversions i subvencions).

## Quines figures jurídiques es poden emprar

A l'hora d'escollir una forma jurídica per a un CAD (Centre Agroecològic de Distribució), cal tenir en compte diversos aspectes, com ara:

- **Tipus de socis:** Qui formarà l'entitat? Són totes persones autònomes? Hi ha entitats que pertanyen a l'economia social?
- **Grau d'implicació dels socis:** Tots aportaran capital i treball? Només capital? Com es repartiran les responsabilitats i els beneficis?

- **Aspecte econòmic:** La quantitat de diners de què disposem és un factor clau, ja que les diferents formes jurídiques exigeixen aportar un capital mínim diferent.
- **Responsabilitat assumida pels socis:** Depenent de la forma jurídica escollida, es podrà respondre només pel capital aportat o també amb el patrimoni personal.
- **Tipus de serveis o activitats:** Quins serveis oferirà el CAD o quines activitats es desenvoluparan?
- **Tributació:** Conèixer com tributa cada forma jurídica, ja que algunes ho fan a través de l'IRPF (Impost sobre la Renda de les Persones Físiques) i altres a través de l'Impost de Societats.
- **Complexitat de constitució i gestió:** La complexitat per constituir i gestionar l'entitat també ha de ser considerada.

Figura legal	Avantatges	Inconvenients
<b>Associació</b>	Incentius fiscals, fàcil i econòmica de constituir.	Finalitat principal no és la prestació de serveis.
<b>Cooperativa de serveis (S.coop)</b>	Adaptada als CAD, responsabilitat limitada, incentius fiscals, flexibilitat jurídica, ajudes econòmiques.	Gestió complexa, socis sense accés al FOGASA.
<b>Cooperativa de Segon grau</b>	Economies d'escala, ajudes econòmiques, responsabilitat limitada, baix cost d'implementació.	Democràcia delegada, desinterès dels socis, manca de personal qualificat.
<b>Societat agrària de transformació (SAT)</b>	Llibertat d'estructuració, integració entre SATs, beneficis fiscals.	Responsabilitat il·limitada, requisit de capital mínim, accés limitat a ajudes segons comunitat autònoma.
<b>Societat Limitada Laboral (S.L.L.)</b>	Diferents nivells de participació, responsabilitat limitada, llibertat de pactes, capital en béns o diners.	Restriccions en la transmissió de participacions, complexitat fiscal, rigidesa jurídica, sense incentius fiscals.



## Funcionament d'un CAD

Els CAD ofereixen una sèrie de serveis a diferents agents, principalment basats en les necessitats de logística, distribució i comercialització de les persones productores. Així, donen resposta a qüestions com l'accés a determinats canals de comercialització, la solució de problemes o millora de processos logístics, l'eficiència i reducció de costos d'aquests processos, l'augment del volum de comercialització, etc.

A més, sovint els CAD integren altres serveis vinculats a les necessitats i potencialitats derivades de l'articulació col·lectiva (planificació, facilitació i dinamització de reunions, etc.); la solució de problemes operatius o de comercialització (sensibilització a diferents tipus de clients, establiment de processos de qualitat) i la seva pròpia innovació.

Servei	Descripció del servei
<b>Compres conjuntes</b>	Compres conjuntes d'insums a través del CAD per als productors: fertilitzants, malles tèrmiques, etc.
<b>Logística, acopi i/o distribució</b>	<b>Models diferenciats per la recepció de producte i enviament de comandes. Fases possibles:</b>
	Gestió de comandes.
	Recepció del producte (a les instal·lacions del CAD o a la finca, condicionat o sense condicionar).
	Enviament de les comandes (directament des de la producció al client, externalitzat a empreses externes o comercialització conjunta dins del CAD).
	Atenció al client.
<b>Comercialització conjunta</b>	<b>Pot incloure diverses fases del procés:</b>
	Gestió de comandes a clients i proveïdors (productors/es).
	Recepció del producte.
	Acondicionament del producte (picking).

	Emmagatzematge de productes (stock).
	Comercialització conjunta del producte.
	Atenció al client.
	Màrqueting.
<b>Transformació de productes</b>	<b>La transformació d'excedents pot ser:</b>
	Amb els excedents dels socis del CAD a través de convenis amb obradors compartits (maquila).
	Amb els excedents dels socis del CAD a través del seu propi obrador.
	Transformació de productes dels seus productors i de productors externs al CAD a través del seu propi obrador.
<b>Assessorament tècnic i econòmic</b>	Al sector productor del CAD: implementació de millores o innovacions, assistència tècnica en la planificació conjunta, càlcul de costos, gestió de subvencions, certificació, gestió de plagues i/o malalties, criteris de licitacions, etc. Als clients: facilitació d'eines per estimar la demanda, etc.
<b>Sensibilització</b>	Sensibilitzar sobre les necessitats, obstacles i característiques del sector productor agroecològic i/o donar a conèixer la seva experiència en congressos, xerrades o sessions formatives tant a la ciutadania general com a empreses de càtering, escoles, etc.
<b>Formació</b>	Relacionada amb aspectes tècnics de la producció ecològica, transformació de productes, comercialització conjunta, etc.
<b>Botigues in situ</b>	A més de la comercialització en línia, alguns CAD disposen de botigues físiques dins de les seves instal·lacions per ampliar el servei
<b>Dinamització del territori</b>	Participació del CAD en altres projectes vertebradors del territori com les Estratègies Alimentàries.
<b>Activitats per escolars</b>	Activitats d'educació ambiental dirigides a escolars de col·legis o instituts: importància de cuidar el medi ambient, coneixement de l'entorn agrícola, foment del consum de productes ecològics, compostatge, sostenibilitat. Les activitats poden incloure sessions

	formatives, visites a finques agroecològiques, tast de productes, instal·lació d'expositors o passeigs interactius.
<b>Càtering per a esdeveniments</b>	Organització de càtering en esdeveniments (esmorzars per a escolars, esdeveniments municipals, etc.) on el CAD transforma els seus productes i els ofereix a través del seu càtering. Aquest servei permet valoritzar productes no aptes per a la venda per la seva aparença i transformar-los en productes d'alt valor afegit.

## Com comercialitzen els CAD

Els principals canals de venda a través dels quals comercialitza un CAD són:

- Venda directa: Inclou la venda al client final a través de la venda en línia de cistelles, venda en botigues pròpies, venda en ecomercats, venda en grups de consum, etc.
- Venda en el canal majorista: Inclou la venda a grans i mitjans supermercats, venda a empreses de transformació, venda a comerciants, venda a altres centres agroecològics de distribució, etc.
- Venda en el canal detallista: Inclou la venda en comerç tradicional especialitzat (fruiteries, carnisseries, etc.), comerç tradicional no especialitzat (ultramarins, botigues de poble, etc.), botigues especialitzades en productes ecològics, etc.
- Venda en el canal HORECA: Inclou restaurants i/o cafeteries, hotels, etc.
- Venda en canal de restauració col·lectiva: Inclou la venda en centres educatius (infantil, primària, secundària), menjadors socials, residències i centres de majors, centres de treball, hospitals, menjadors universitaris, etc.

Canal	Beneficis i aprenentatges	Dificultats i reptes
<b>Venda directa</b>	Accés per a produccions petites.	Manca de professionalització.
	Recepció ràpida de diners.	Dificultat en la planificació i fixació de preus.
	Llibertat en establir preus.	Alts requisits d'etiquetatge i traçabilitat.
	Productes frescos per al client.	Gestió logística complexa i risc d'excedents.

<b>Venda al detallista</b>	Possibilitat de vendre volums mitjans.	Dificultat d'homogeneïtzar la producció amb múltiples productors.
	Negociació de preus i espai a les prestatgeries.	Competència i visibilitat limitada a les prestatgeries.
	Distribució estable i establiment de preus.	Reticència a l'ús de plataformes web per comandes.
<b>Venda al majorista</b>	Relacions estables amb pocs clients.	Accés difícil per a produccions petites (exigències de qualitat, quantitat, formats, etc.).
	Potencial per a un mercat geogràfic ampli.	Preus competitius i marges baixos.
	Major volum de venda per comanda.	Dependència de pocs clients i negociacions complexes.
<b>HORECA</b>	Vendes a grans volums, especialment a hotels i restaurants.	Dificultat en la producció homogènia per a grans volums.
	Flexibilitat per adaptar-se a la demanda estacional.	Alta freqüència de repartiment.
	Possibilitat de tractaments per allargar la vida útil dels productes.	Dependència del turisme i demanda variable.
<b>Restauració col·lectiva</b>	Menys necessitat de processat amb grans compres.	Requisits estrictes de traçabilitat i seguretat alimentària.
	Comercialització de productes no venuts en altres canals.	Desconegut de la demanda anual i limitat pressupost.
	Estabilitat en la demanda amb licitacions a llarg termini.	Necessitat d'adaptar-se a menús i restriccions dietètiques.

<b>Comú a tots els canals</b>	Eficiència en transport i distribució.	Dificultat per oferir quantitats grans i homogènies.
	Relacions comercials recurrents i establiment de confiança.	Sensibilitat als preus finals amb menys marge de venda.
	Baixa necessitat d'inversió en màrqueting.	Necessitat de bones habilitats de negociació i de planificació amb tècnic especialitzat.

## **Quina és la normativa que han de complir els CAD**

Per posar en marxa un Centre Agroecològic de Distribució (CAD), es necessiten una sèrie de requisits i permisos que depenen de diversos factors: característiques

del projecte, territori, àmbit d'actuació, normativa vigent, etc. Generalment, un CAD ha de complir els requisits per a realitzar activitats com la recepció, classificació i envasat d'aliments (d'origen primari o ja envasats), així com l'enviament o transport col·lectiu cap al consumidor final o un agent intermediari.

### **Implantació i obertura d'un local**

Per obrir un local, és necessari revisar la normativa municipal per obtenir la llicència d'obertura, assegurant que el local compleix amb les condicions adequades per dur a terme l'activitat. Cal verificar que l'activitat del centre logístic sigui considerada com una activitat innòcua (que no genera molèsties ni posi en risc la salut o el medi ambient), ja que aquestes activitats tenen un tràmit més senzill.

Si el local ja tenia una activitat prèvia amb llicència, es pot iniciar la legalització mitjançant un expedient de legalització. Si necessita reformes, es requerirà una llicència d'obra, vinculada al projecte d'activitat. Si no necessita obres, es pot tramitar directament la llicència d'obertura, que, en cas de ser una activitat innòcua, es pot fer amb una declaració responsable d'una persona tècnica. Si es tracta d'una activitat qualificada (que pot ser molesta, insalubre o perillosa), es necessitarà un projecte d'activitat redactat per una persona tècnica.

## Aspectes higienicosanitaris

Si es manipulen, transformen, envasen, emmagatzemen o distribueixen aliments, és necessari inscriure's en el Registre Sanitari d'Empreses i Establiments Alimentaris de cada comunitat autònoma. Cal tenir en compte el tipus d'activitat i de producte que es manipula i envasa.

És necessari definir i implementar un Sistema d'Autocontrol basat en els principis de l'APPCC, que ha de:

- Ser essencialment preventiu.
- Controlar els perills presents en els aliments.
- Aplicar les accions correctores necessàries quan sigui pertinent.

## Certificació ecològica

Per comercialitzar productes ecològics, cada productor ha de tenir la seva certificació, i el CAD també ha de complir amb les normatives de preparació, emmagatzematge i distribució/comercialització de productes ecològics. L'operació amb productes ecològics i convencionals implica:

- Desenvolupar activitats segons els requisits de la certificació ecològica, com ara els productes de neteja utilitzats.
- Mantenir un sistema de traçabilitat adequat que identifiqui els productes i eviti la contaminació entre ells.

Hi ha diferències entre comunitats autònomes en les mesures per evitar contaminació, fet que pot complicar l'operació amb ambdós tipus de productes.

## Transport

Quan es decideix comptar amb transport propi, aquest ha de complir tots els requisits per al transport d'aliments, segons la seva tipologia. És especialment important mantenir la temperatura adequada per a alguns aliments. Bones pràctiques higiènic-sanitàries en el transport inclouen:

- Neteja i bona conservació de les caixes o recipients.
- Disposició dels aliments de manera que s'eviti qualsevol risc de contaminació.
- Separació adequada dels aliments de diferent tipologia dins del vehicle.

- Si és necessari, utilitzar contenidors que mantinguin una temperatura concreta o vehicles refrigerats.

Comptar amb un sistema d'informació o document de control sobre la càrrega, com ara els albarans.

## Etiquetatge i traçabilitat

La responsabilitat de l'etiquetatge i la traçabilitat dels productes depèn dels canals de venda i del funcionament del centre logístic. Quan els productes s'envien directament al client sense passar pel centre logístic, els productors són responsables. Si el Centre Agroecològic de Distribució (CAD) es fa càrrec de la distribució, aquest normalment assumeix aquesta responsabilitat, segons acords interns.

L'etiquetatge dels productes segueix les normatives establertes pel Reglament (UE) núm. 1169/2011, el Reial decret 1334/1999 i el Reial decret 126/2015, que regulen com ha de ser la informació alimentària per als consumidors. Aquestes normatives varien segons el tipus de producte, si és envasat o no, i el canal de venda (consum final, comerç minorista, etc.).

La traçabilitat, definida pel Reglament (CE) núm. 178/2002 com la capacitat de rastrejar totes les etapes de producció i distribució d'un aliment, obliga a les empreses a implementar sistemes que permetin a les autoritats accedir a aquesta informació quan sigui necessari. Els aliments no envasats han de tenir informació detallada sobre l'expedidor i receptor, mentre que els productes d'origen animal han de registrar informació addicional com el volum, la data d'expedició i la identificació del lot.

El Reial decret 1808/1991 exigeix que els aliments tinguin una indicació del lot, excepte en certs casos com els productes agrícoles venuts directament o aliments envasats a petició del comprador. Encara que no sempre és obligatori, incloure aquesta informació en la documentació de traçabilitat és recomanat i alguns CAD ho han adoptat com a requisit intern. La indicació del lot és establerta pel productor o primer venedor del producte.