



**Empreses que gestionen les cuines de menjadors  
escolars (fins a 12.000 alumnes)**

**Taller 3: Model de negoci actual**

**(anàlisi Business Canvas)**

**Taller 4: Factors que poden provocar un canvi de model**

**(anàlisi Cinc Forces de Porter)**

## **A- ELEMENTS A CONSIDERAR EN L'ESCANDALL DE LA GESTIÓ DEL MENÚ A ESCOLES**

### **A1.- CUINA**

- Personal de cuina (indefinició de ràtio)
- Reposició de material de cuina i servei
- Consums energètics i neteja
- Manteniment: Neteja extracció fums, recuperació oli de cuina
- CONDICIONS ESPECIALS PER CONTRACTE (o sense):
  - Reposició de maquinària
  - Subvenció fixa AFA per menú
  - Subvenció projectes concrets de l'escola
  - Millora àpat professorat

### **A2.- MONITORATGE I TEMPS DE LLEURE**

- Personal de monitoratge (indefinició de ràtio)
- Material de temps de lleure
- Reposició material de temps de lleure

### **A3.- ALIMENTACIÓ**

- Menú basal amb criteris cuina catalana: Proximitat, sostenible, ecològic si pot ser.
- Atenció menús AIA i malalties
- Atenció menús culturals
- Atenció menús per hàbits de consum
- Garantir la Seguretat Alimentària en tot el procés

### **A4.- FORMACIÓ PERMANENT**

- Gestió AIA
- Primers auxilis
- Seguretat alimentària
- Seguretat i PRL en el treball

- Creixement personal i promoció laboral
- Recursos de gestió emocional
- Intervenció pedagògica

#### **A5.- GESTIÓ**

- Control de plagues
- Assessoria nutrició i dietètica
- Assessoria i auditories seguretat alimentària
- Proveïdors d'informàtica i ofimàtica
- Assessoria legal i jurídica
- Auditories anuals comptables
- Alliberats sindicals
- Uniformitat
- Pla aprofitament alimentari

#### **B - COMENTARIS EN RELACIÓ A L'ESCANDALL**

Hi ha, com es pot veure, diverses variables que afecten a la despesa real que implica per a l'empresa assumir el servei. Aquí només es comenten els que no són considerats a la majoria dels estudis que es realitzen al respecte però que afecten, gairebé directament, al el cost de la mercaderia:

- Les "Condicions especials per contracte (o sense)" són variades i poden derivar en qualsevol despesa que necessiti fer el col·legi o l'AFA i que no tenen altre font de finançament al seu abast per assolir el que necessiten. Normalment no són reconegudes formalment per escrit però hi ha una pressió real perquè siguin satisfetes aquestes condicions.
- En el concepte "Alimentació" no es sol contemplar la necessitat de fer front a col·lectius cada cop més nombrosos que impliquen un cost especialment alt si volem atendre'ls dignament. Parlem dels menús de dietes, menús culturals o religiosos i menús per hàbits de consum o "peticions especials de la família que s'assimilen a una malaltia".
- Per últim hi ha un concepte al que s'hauria de destinar una quantitat important de la despesa que és la "Formació permanent", per tal de garantir que el servei compleix tots els requisits que li pressuposem i que, normalment, no els compleix.

Per tot això, la quantitat de 1,70 – 2,00 euros en mercaderia agroalimentària que surt a la pàgina 42 del "Informe tècnic de viabilitat econòmica per una plataforma de distribució agroalimentària de proximitat" de novembre de 2021, per el nostre sistema de gestió , és una quantitat massa optimista o, gens realista, ja que implica una despesa aproximada del 50% del diner destinat a la gestió de cuina i mercaderia, doncs hem de pensar que la meitat, aproximadament del preu actual, va a la gestió del menjador i el temps de lleure.

## **C - OBJECTIUS A FACILITAR I TREBALLAR EN EL SERVEI A CUINES**

- 1.- Reducció de costos
- 2.- Increment de la qualitat
- 3.- Potenciació de l'economia local
- 4.- Fomentar la sostenibilitat mediambiental
- 5.- Potenciar la sobirania alimentària
- 6.- Impulsar hàbits d'higiene saludables
- 7.-Potenciar la seguretat alimentària

Tots aquests objectius podrien ser motiu de generar debats en els "Diàlegs".

## **D - DIÀLEGS POSSIBLES PER OBRIR CAMÍ EN UN CONSUM DE PROXIMITAT I SOSTENIBLE**

### **D1-LA REDUCCIÓ DE LA PRODUCCIÓ I DEL CONSUM COM A EINES DE CREIXEMENT SOCIAL**

Debat sobre la necessitat de no considerar el creixement econòmic com el paràmetre que defineix el benestar social i les implicacions que té aquesta idea en la nostra vida quotidiana i en el desenvolupament de la nostra activitat productiva i comercial.

### **D2-IMPLICACIONS DEL MENÚ DE PROXIMITAT**

Debat sobre l'aprofitament del menjar amb les tècniques de congelació i com això contradiu la idea de menú de temporada amb els productes de la terra.

La incoherència del congelat amb el menú de temporada.

Es poden apuntar aquí les reflexions que hi hagi en relació al canvi de model de producció provocat pel canvi climàtic i les perspectives d'evolució del menú de proximitat en els anys immediats.

Aprofitament dels productes i elaboració dels mateixos per obtenir el màxim rendiment i qualitat.

### **D3-LA LOGÍSTICA DE PROXIMITAT A LES CUINES D'ESCOLA: Requisits i condicionaments.**

Necessitat de tenir un model de certificació de la "proximitat" visible i identificable fàcilment per valoritzar el consum de proximitat (producció, comercialització, consum).

La formació de la cadena de subministrament com a valor social.

La necessitat de fer sinergies amb els diferents sectors que ara donen servei a les cuines.

#### **Entrevistats: AR / RL**

1<sup>a</sup> entrevista: 3 h

2<sup>a</sup> entrevista: 3 h

3<sup>a</sup> reunió / anàlisi: 2h

# ANÀLISI DE LA INFORMACIÓ

La informació recollida en les dues entrevistes permet l'anàlisi del model de negoci de les empreses de cuina de col·lectivitats de manera qualitativa. No es planteja fer una anàlisi quantitativa de base econòmica, on es valori quins són els marges relacionats amb les despeses i els ingressos, si no quin és l'esquema general del seu model de negoci. En una tercera activitat, on es disposarà d'informació quantitativa si que es podrà portar a terme aquest tipus de treball. L'objectiu final es analitzar com pot evolucionar aquest model de manera que es transformi en un mecanisme de generació de valor no únicament econòmic, tot i que aquest darrer aspecte sempre ha de garantir la seva sostenibilitat.

L'actual model de negoci ha arribat a un punt d'eficiència molt elevat, però parteix d'un seguit d'apriorismes que han condicionat la seva evolució. Si es vol incidir de forma que la seva evolució sigui en positiu, això és incorporant les Llotges de Proximitat, és necessari dur a terme un estudi on s'utilitzi un plantejament prospectivista per visualitzar escenaris futurs. Aquests han de ser objectivament millors que l'actual amb independència dels punts de vista i interessos particulars.

L'anàlisi i el treball sobre la informació recollida a aquestes dues primeres entrevistes es dividirà en dues parts, cada una d'elles corresponents a un dels tallers. La primera analitzarà el model de negoci actual, entenent que aquest únicament té com a actors significatius les cuines de col·lectivitats i els seus clients directes. La resta d'actors tenen simplement un paper residual dins de l'actual ecosistema de negoci. Per una banda, els productors de matèria primera simplement actuen com a proveïdors de marca blanca, els consumidors del menjar són uns actors passius i un paper similar jugant els finançadors que majoritàriament són els pares. A continuació, i aprofitant la informació recollida en la segona entrevista s'analitzarà quins són els factors que poden provocar un canvi en un model tan captiu com és aquest.

Per fer aquesta anàlisi i donada la diversitat d'objectius per a cada un de les dues entrevistes s'utilitzaran per a cada una d'elles una eina diferent d'ús habitual en l'entorn de l'emprenedoria, la innovació i l'anàlisi estratègica, el Business Canvas i Les 5 forces de Porter. Es tracta d'eines que poden ser aplicades a qualsevol sector i context i que formant part del catàleg tradicional de recursos per desenvolupar aquesta mena d'anàlisis.

Cal tenir molt present que l'anàlisi que aquí es presenta no s'orienta a generar unes conclusions finals dels Diàlegs i dels Tallers. Es tracta simplement de fer una destil·lació i metabolització dels continguts obtinguts fins aquest moment per generar un nou punt de partida per una sèrie de sessions participatives. Així doncs, no s'ha d'interpretar aquest document com unes conclusions finals sinó com un resultat parcial d'un procés participatiu encara en curs d'ordre superior.

## **EL MODEL DE NEGOCI ACTUAL**

Els grans proveïdors de cuines de col·lectivitats utilitzant tots ells un mateix model de negoci fonamentat en les economies d'escala d'un mercat captiu condicionat per un procés de licitació pública. Es tracta, per tant, d'un sector molt poc innovador, amb un model de contractació amb poc marge de maniobra. No és agosarat afirmar que es tracta d'un mercat captiu, ja que hi ha un seguit de barreres d'entrada que impedeixen la competència i que converteixen aquest mercat en un oligopoli. Els marges comercials baixos, els elevats requisits econòmics i operatius típics de qualsevol contracte públic, l'elevat volum de serveis contractats i la llarga durada dels contractes fa que únicament grans operadors molt especialitzats puguin competir en aquest sector. Es tracta d'un sector on s'imposen les economies d'escala i on la diferència entre proveïdors es fonamenta en el preu i en segona declinació en tots els beneficis indirectes que es puguin oferir.

Difícilment aquest sector patirà una disrupció, això és un canvi sobtat, derivat de l'evolució orgànica de l'ecosistema de negoci actual. Tal com s'analitzarà més endavant (Forces de Porter) el canvi, en cas de produir-se, serà causat per elements externs que posaran en crisi el model actual. Això no obstant, és fàcil de percebre com aquest model, que fins ara es pot considerar com un cas d'èxit, comença a estar lleugerament qüestionat per diferents elements.

Fins ara les cuines de col·lectivitats han estat capaces d'alimentar a grans col·lectius de manera segura, eficient i econòmicament sostenible. Podríem dir que aquests tres elements és considerant com imprescindibles i indissociables de qualsevol canvi que el sector pateixi. Això no obstant, l'increment en la diversitat dels menús per donar resposta als requeriments de l'alumnat o l'increment de la consciència ambiental fa que aquests tres elements per si sols ara comencin a ser insuficients. A tot això, cal sumar-hi el rebuig que generant les grans empreses de perfil oligopolístic enfront d'empreses locals. L'economia de proximitat té uns valors educatius i socials molt diferents dels que representa una multinacional. Tots aquests elements fa una dècada no formaven part de les mètriques de valoració de cap AFA i per extensió família, però ara progressivament s'hi van incorporant.

## **EL SERVEI DE MENJADOR**

Cal contextualitzar aquesta anàlisi no al sector de les cuines de col·lectivitats en general sinó al cas concret dels menjadors escolars. Això implica que els contractes normalment no estan vinculats únicament al proveïment del menjar sinó a la gestió del menjador. Aquest fet implica que cal incloure el monitoratge (personal de suport que gestiona l'espai del menjador i acompanya als estudiants en funció de les seves necessitats) i en algunes ocasions el temps de lleure que forma part del període associat als àpats. Això afegeix un increment notable amb relació al nombre de recursos humans implicats directament el proveïment del servei. No es pot oblidar que el temps assignat a menjador (alimentació i lleure) pot significar fins al 30% del temps total que els alumnes estan al centre educatiu. El menjar, per tant, no és l'únic element que forma part del servei de menjador; de fet

la diferenciació en les propostes dels diferents proveïdors es centren en el preu i en els serveis de lleure.

Per altra part, qui estableix el marc de referència contractual del servei, en aquest cas la Generalitat de Catalunya, no és qui gestiona finalment la contractació, ja que aquesta es canalitza a través de Consells Comarcals, Ajuntaments i AFAs mitjançant convenis. El pagament dels serveis, beques al marge, el fan els pares que tenen de forma directa molt poca influència en tot el procés, perquè les AFAs no són sempre representatives dels seus interessos particulars. Sorprenentment, els consumidors finals, això és els alumnes, són qui tenen un paper més secundari. Tot això no ha de sorprendre gaire en un model operatiu tan captiu com és aquest.

El fet que es tracti d'un mercat captiu també afecta a concretar si es tracta d'un model de negoci B2C o B2B. Aquesta classificació té present quin és el tipus de proveïdor i quin és el del client:

- B2B (Business to Business): model de negoci que s'estableix directament entre dues empreses o entitats. Tots els models de proveïments de productes i serveis entre empreses formen part d'aquesta categoria.
- B2C (Business to Client): model de negoci que s'estableix quan hi ha una transacció i una relació directa entre una empresa i un consumidor individual.

En el cas de les cuines de col·lectivitats de les escoles podem afirmar que es tracta d'un model B2B. És cert que els estudiants són els consumidors finals dels serveis, però el cert és que la transacció s'estableix entre l'administració pública i un proveïdor de serveis. A més a més, es tracta normalment de contractes extremadament llargs que estan sotmesos a un seguiment en cap cas centrada en l'experiència final dels consumidors sinó en els paràmetres del contracte. Els models captius en cap cas es poden considerar com a models B2C, ja que el client final no pot triar en un mercat lliure sinó que simplement disposa d'una única opció. Si bé és cert que no es tracta d'un monopoli sí que es pot afirmar que el mercat és pràcticament un oligopoli i que, per tant, les diferències per l'usuari final entre un proveïdor i un altre són mínimes.



## **Taller 3: Model de negoci actual**

### **PRIMERA ENTREVISTA: EL BUSINESS CANVAS**

La informació recollida en la primera entrevista va ser analitzada amb el Business Canvas. El Business Canvas és una eina de gestió estratègica, que permet desenvolupar models de negoci ja existents i esbossar-ne de nous, amb independència del sector (Osterwalder A., Pigneur Y. and Alan Smith, Business Model Generation, self published, 2010). És una eina que no cerca l'exhaustivitat, sinó la síntesi; precisament, és en aquest aspecte, la focalització en aquells elements realment essencials, on radica la seva utilitat.

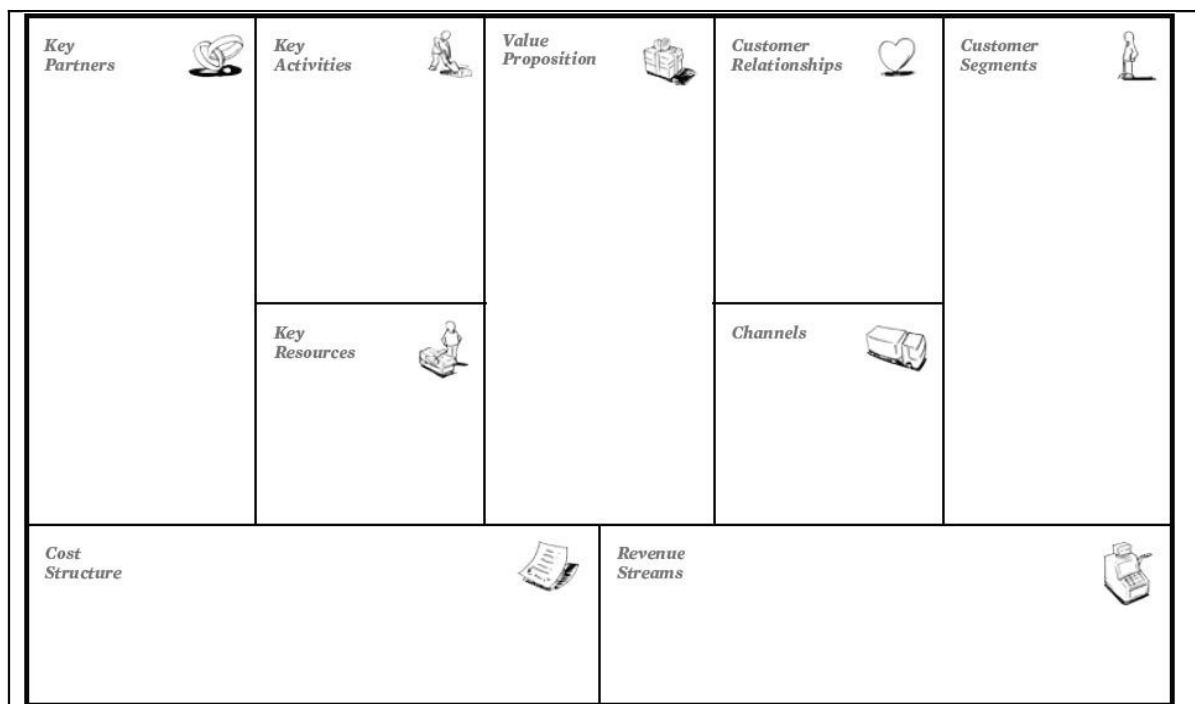
El Business Canvas es fonamenta en una plantilla visual formada per nou blocs o caselles que permeten descriure el model de negoci de forma molt simple. Cada bloc representa un element fonamental per la configuració d'un model de negoci i la seva posició dins de l'esquema posa de manifest la seva relació amb els altres elements. Per tant, a un Business Canvas tenim dos tipus d'informació: la continguda a cadascuna de las caselles i les relacions que es puguin establir entre elles.

Els 9 blocs són:

- Proposta de valor: parla del problema que se li soluciona al client i com se li dona resposta amb els productes o serveis de l'empresa. És fonamental explicitar l'estratègia competitiva; és a dir, perquè aquesta solució és millor que qualsevol altre (preu / personalització / estalvi / disseny...).
- Segments de clients: els col·lectius de persones o altres organitzacions a qui es vol oferir el producte / servei.
- Canal: recursos i processos emprats per lliurar la proposta de valor a cada segment de clients. La definició del canal configura l'experiència final del client i, per tant, es pot considerar que forma part de la proposta de valor.
- Relació: mecanismes de fidelització amb cada un dels segments de clients. Aquesta part posa de manifest quines eines es fan servir per garantir que existeix un lligam entre els clients i el proveïdor, un cop s'ha realitzat l'adquisició del producte o servei.

- Fluxos d'ingressos: representen la forma en què l'empresa genera els ingressos. Al marge de la venda directa, hi ha moltes altres formulacions per obtenir ingressos.
- Recursos clau: recursos tangibles i intangibles necessaris per portar la proposta de valor al mercat amb èxit i de manera sostenible.
- Activitats clau: activitats internes necessàries per portar la proposta de valor al mercat amb èxit i de manera sostenible.
- Aliances: relacionades amb actors aliens a l'organització necessaris per executar el model de negoci amb garanties. Essencialment, es tracta de cercar socis que complementin les capacitats i potenciïn la proposta de valor, optimitzant d'aquesta forma els recursos consumits i reduint la incertesa de la Proposta de Valor.
- Estructura de costos: descriu tots els costos en què s'incorren a operar el model de negoci.

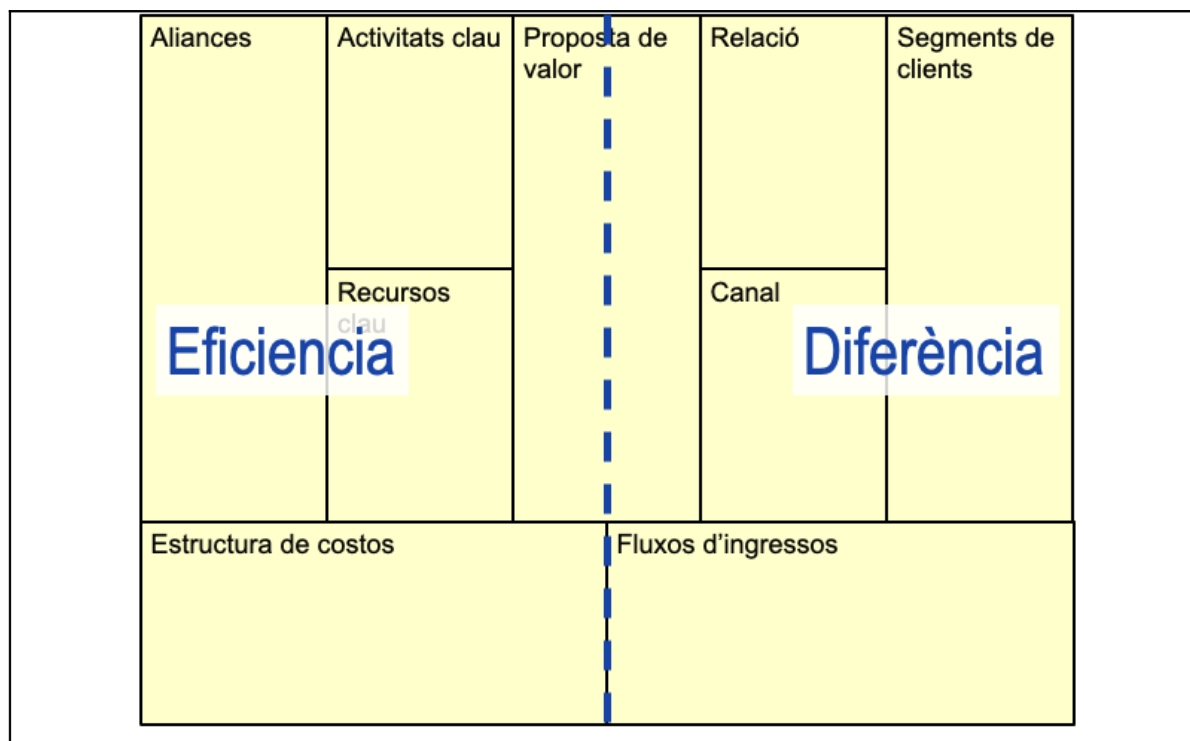
A continuació es presenta l'esquema genèric del Business Canvas:



**Esquema genèric del Business Canvas**

D'una banda, hi ha una relació directa entre segments de clients i propostes de valor. En un model de negoci, cada segment de client té una proposta de valor específica; és a dir, la proposta de valor configura el tipus de segment de clients a on hom s'adreça i a l'inrevés.

L'altre element fonamental és la relació amb els clients. Cal considerar aquesta part del model de negoci com aquella que permet capturar valor dels clients i, per tant, retroalimentar tot el model de negoci amb aquest element.



Finalment, la part esquerra (Backoffice) es pot relacionar amb l'eficiència i la de la dreta (Frontoffice) amb la diferència. La proposta de valor, situada justament a la intersecció, defineix l'oportunitat que ve definida per com es pot aportar diferència en clau de valor al mercat de forma eficient.

## EL BUSINESS CANVAS DE LES GRAN EMPRESES DE CUINES DE COL·LECTIVITATS

A continuació es presenten els 9 blocs pel cas de les grans empreses que donen servei a les cuines de les escoles. Aquesta informació va ser destil·lada de la primera entrevista, tot i que va ser refinada en part aprofitant part de la informació que es va generar en la segona entrevista. Ja s'ha comentat que es tracta d'un procés continuu i on qualsevol activitat té potencialment impacte en el resultat de la resta.

### Proposta de valor

- Garantir el proveïment amb un mínim de garanties d'un servei de menjador a les escoles.

La proposta de valor és extremadament simple tot i que cal matisar el fet d'haver incorporat el concepte de la garantia en la seva descripció. Tothom coneix el rebuig

total que té l'administració pública pel risc a l'hora de contractar serveis de qualsevol tipus. El sector públic prefereix sempre que sigui possible agrupar les compres per fer-les atractives a uns pocs proveïdors que puguin garantir formalment uns mínims de qualitat i capacitat de servei.

### **Segments de clients**

- Administració pública nacional: la Generalitat de Catalunya estableix els paràmetres generals de contractació (com és el cas del preu màxim del cobert) que afecten tot el model i en alguns casos finança el servei a través de beques. En darrera instància és el responsable del servei.
- Administració pública local (Consells comarcals i Ajuntaments): entitats que adapten al marc de contractació a l'entorn local. En alguns casos gestionen el servei: contracta al proveïdor, en fa un seguiment i assignen beques i ajuts.
- AFA: eventualment aporta el seu criteri en el procés de contractació i pot gestionar el servei. És qui realitza un seguiment més proper sobre la qualitat del servei.

Tal com ja s'ha exposat no es consideren els consumidors finals ni els pares que són els que pagant en moltes ocasions el servei.

### **Canal**

- Contractació pública.

La relació entre el proveïdor del servei es fa d'acord amb un marc de contractació públic. En algunes ocasions l'administració local cedeix la gestió a les AFA via conveni. En qualsevol cas, parlem de l'establiment d'un marc contractual amb preus taxats i amb una durada significativa.

### **Relació**

- Seguiment del contracte

El marc contractual estableix paràmetres qualitius (sanitaris, menús...) relacionats amb el servei. Això no obstant, no sempre es fa un seguiment sistemàtic sobre l'evolució del servei ni sobre la seva qualitat. Si la gestió està en mans de l'AFA és evident que per proximitat amb els estudiants i per pròpia vocació el seguiment serà molt més curós. En el cas del menjar caldria disposar d'unes mètriques objectives i consensuades que permetessin valorar l'experiència dels alumnes de manera general a tot Catalunya.

### **Fluxos d'ingressos**

- Pagaments dels pares: la majoria de famílies pagant el cost tant del menjar com del servei de monitoratge associat.
- Subvencions: la Generalitat de Catalunya té un pla de beques menjador pels casos d'aquelles famílies vulnerables que no puguin fer front al pagament del servei de menjador.
- Economies d'escala: l'increment en el volum del negoci implica un poder de negociació més gran amb els proveïdors i amb això un increment dels marges comercials.

No podem obviar les economies d'escala. Tot i no ser una font directa d'ingressos, el model de negoci dels grans operadors està molt enfocat a les economies d'escala. Els descomptes en els productes i amb els eventuais serveis subcontractes poden pressuposar una font d'ingressos. Per tant, l'acumulació de contractes representa un guany general per l'empresa que s'estén a tots els clients.

### **Recursos clau**

- Infraestructures productives: instal·lacions i mecanismes necessaris per a la producció dels menús.
- Coneixement expert: professionals experts amb la capacitat de planificar i executar amb eficàcia i eficiència tots els processos específics de les cuines de col·lectivitats.

### **Activitats clau**

- Contractació pública: capacitat per complir tots els requisits típics de qualsevol contractació pública en general i del sector en particular.
- Gestió dels recursos productius: gestió dels recursos productius propis (persones i infraestructures) i els aliens (matèria primera, subcontractes)
- Capacitat per escalar i estendre geogràficament el servei: les economies d'escala i d'abast s'han de poder implementar i per fer-ho fan falta recursos financers i operatius.
- Alimentació: garantir uns estàndards de seguretat alimentària i de qualitats en el servei (adaptació a la diversitat, menús correctes...).

## **Aliances**

- Matèries primeres: els proveïdors externs han de garantir el flux de matèries primeres en volum, qualitat i preu.
- Serveis de lleure i monitoratge: tot i que l'empresa pot realitzar amb personal propi aquest servei, en moltes ocasions per temes de costos es pot externalitzar a proveïdors locals.

## **Estructura de costos**

- Infraestructura productiva: inversió en tot el maquinari necessari per a l'elaboració dels menús.
- Servei: recursos humans propis i aliens implicats en el proveïment del servei de menjador
- Matèria primera: material necessari per a l'elaboració dels menús
- Beneficis escoles: compensació econòmica com a contrapartida pel contracte que l'AFA rep i que destina a finançar algunes de les seves activitats.

Encara que únicament sigui per un tema purament qualitatiu és fàcil d'adonar-se que aquest model de negoci està excessivament escorada com a l'esquerra, això és, cap a la part dedicada a l'eficiència. Aquesta és una característica molt comuna en els models de negoci B2B. No és un punt que es pugui considerar com a negatiu, però sí que posa de manifest com l'únic interès dels principals agents és l'eficiència econòmica i operativa.

És molt difícil que un model de negoci com aquest entre en crisi de manera orgànica. L'únic element que podria portar-lo al col·lapse podria ser una excessiva concentració en pocs actors de manera que la poca competència existent desapareixes. En aquest cas es podria parlar d'una veritable interpretació d'aquest servei com una "utility".

<b>Aliances</b>  Matèries primeres  Serveis de lleure i monitoratge	<b>Activitats clau</b> Contractació pública Gestió recursos productius Capacitat escalar i estendre Alimentació	<b>Proposta de valor</b>  Garantir el proveïment amb un mínim de garanties d'un servei de menjador a les escoles	<b>Relació</b>  Seguiment del contracte	<b>Segments de clients</b>  Administració pública nacional  Administració pública local  AFA
	<b>Recursos clau</b>  Infraestructures productives  Coneixement expert		<b>Canal</b>  Contractació pública	
<b>Estructura de costos</b>  Infraestructura productiva  Serveis  Matèria primera  Beneficis escoles		<b>Fluxos d'ingressos</b>  Pagaments dels pares  Subvencions  Economies d'escala		

En aquest escenari el model podria col·lapsar-se simplement com a resultat d'una hipertròfia operativa i per la manca de referents amb relació a l'experiència d'usuari. La qualitat entesa aquesta com a garantia sanitària (compliment contractual) es tornaria insuficient i les economies d'escala esborrarien les singularitats que passarien a ser encara més anecdòtiques que ara, fet que portaria a la protesta explícita d'AFAs i pares. Al marge, qualsevol problema (vaga, contaminació, accident...) portaria al col·lapse del sistema; cal tenir present que un sistema és més resistent con més divers i complex sigui. L'homogeneïtat pot portar com a benefici certa estabilitat en els costos i facilitat en la interlocució i contractació, però poc valor més. El concepte "massa gran per caure" (*too big to fall*) ja ha demostrat quines conseqüències pot tenir econòmicament i socialment.

## Taller 4: Factors que poden provocar un canvi de model

### SEGONA ENTREVISTA: LES 5 FORCES DE PORTER

La segona entrevista va proporcionar informació que va ser útil per perfilar el Business Canvas definit gràcies a la primera entrevista. Al marge d'aquest benefici indirecte, no es pot oblidar que el seu objectiu era identificar quins eren els elements que podrien canviar l'escenari competitiu del sector. Per fer-ho s'ha utilitzat com a eina d'anàlisi Les cinc forces de Porter.

El model de Les Cinc Forces de Porter és una eina de reflexió estratègica creada per Michael Porter per analitzar les forces competitives dins d'una indústria. Proporciona un enfocament sistemàtic per comprendre i valorar quina és la dinàmica d'una indústria o mercat en particular. No només permet valorar el moment present sinó també valorar l'impacte en un futur que diferents forces de canvi poden tenir dins d'un sector.

El model consta de cinc elements, anomenats forces clau, que configuren l'entorn competitiu de la indústria. El nom de força fa referència al fet que el seu efecte es tensionar, això és fer sortir de l'equilibri, la configuració d'un mercat. Un mercat, o bé una empresa, estarà en una posició estable si aquestes forces no actuen bé perquè es compensen entre elles (cas molt improbable) bé perquè són irrelevantes. Si algunes d'elles guanyen pes específic, el mercat es desequilibra i es torna immediatament molt més competitiu i per tant les empreses líders perden el seu paper dominant i de fet tothom surt de la seva zona de confort.

Les cinc forces són les següents:

- **Amenaça de nous competidors:** aquesta força avalua la facilitat o dificultat per a les noves empreses per entrar al sector. Factors com ara les barreres d'entrada, les economies d'escala, la diferenciació de productes i les regulacions governamentals determinen el nivell d'amenaça.
- **Poder de negociació dels proveïdors:** aquesta força mesura la capacitat dels proveïdors per influir en la indústria mitjançant factors com ara el poder de fixació de preus, la disponibilitat de productes substitutius i els costos de canvi. Si els proveïdors tenen un poder important, poden imposar condicions i amb això afectar la rendibilitat o fins i tot la viabilitat de les empreses del sector.



- Poder de negociació dels compradors: aquesta força considera la capacitat dels compradors d'influir per la seva capacitat de negociar al preu, modificar el volum de compres, reclamar increments en les prestacions i en la qualitat i optar per altres tipus de solucions.
- Amenaça de productes o serveis substitutius: aquesta força considera la disponibilitat de productes o serveis alternatius que puguin complir la mateixa finalitat que les ofertes actuals. Aquesta amenaça és més gran en funció de si els elements substitutius aporten més valor o una millora en el preu.
- Intensitat de la rivalitat competitiva: aquesta força avalua el nivell de competència dins del sector. En realitat la resta de forces el que fan és confluïr de manera que redefeixen les potencialitats competitives dels diferents actors. Factors com el nombre de competidors, la taxa de creixement del mercat, la diferenciació del producte i les barreres de sortida influeixen en aquesta força. Un sector molt competitiu representa marges baixos i per tant obliga a les empreses a bé diferenciar-se o intentar conquistar més quota de mercat.

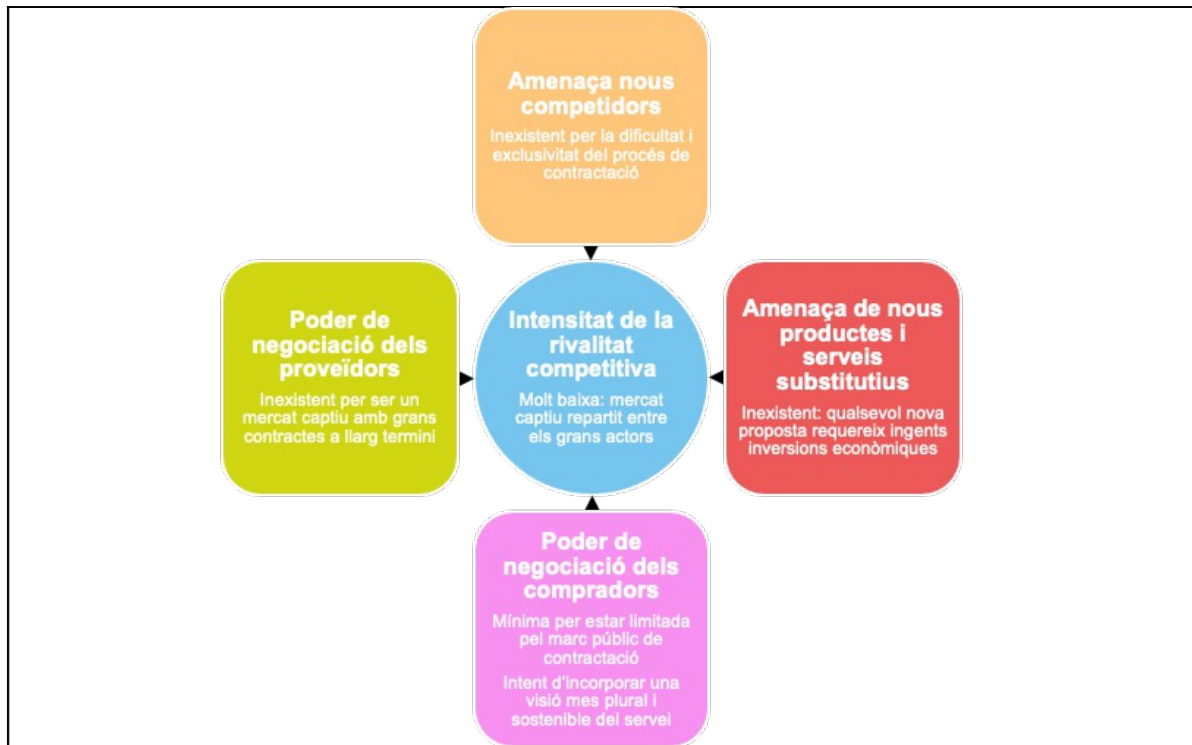
### **LES CINC FORCES DE PORTER: ESCENARI ACTUAL**

Si analitzem l'escenari actual a partir de la informació de la segona entrevista, les forces implicades són les següents:

- Amenaça de nous competidors: la configuració actual del marc normatiu dificulta enormement l'entrada de qualsevol nou actor. La duració dels contractes i el seu volum fa que tot i que les finestres de contractació siguin molt reduïdes i sempre enfocades al mateix tipus de proveïdor. Amb el marc contractual actual resulta del tot impossible que noves empreses puguin aconseguir contractes, ja que tot està optimitzat pels grans operadors.
- Poder de negociació dels proveïdors: els proveïdors de matèria primera tenen una capacitat de negociació nul·la, perquè són vistos com una "utility"; no existeix diferenciació entre proveïdors i el poder de compra dels grans operadors és tan gran i es fa amb tanta anticipació que trenca qualsevol

simetria en la relació. Per la seva part, els proveïdors de monitoratge i de serveis de lleure, o bé es troben com en el cas dels proveïdors alimentaris o bé són treballadors contractats de forma individual. En altres paraules, els grans operadors impedeixen la més petita capacitat de negociació per part dels proveïdors.

- Poder de negociació dels compradors: l'homogeneïtat en les ofertes i el marc de contractació pública dona molt poc marge de maniobra a qui compra i menys quan el preu és un paràmetre privilegiat per davant d'altres. Tanmateix, l'emergència de les AFA com a clients amb uns requisits més centrats en la qualitat i sostenibilitat dels menús comença a actuar com un vector de canvi. La diversitat de menús, un element que va directament en contra de les economies d'escala, també és un factor que cada cop guanya més pes.
- Amenaça de productes o serveis substitutius: actualment no existeix cap mena de model de servei que pugui competir amb les cuines comunitàries. Qualsevol solució substitutiva, com per exemple podria ser cuinar a cada una de les escoles, requeriria una inversió notable.
- Intensitat de la rivalitat competitiva: la competència a hores d'ara es fonamenta en l'acumulació de contractes per tal d'incrementar els beneficis a través de les economies d'escala: els grans actors es reparteixen el mercat protegint els seus interessos com oligopoli.



## LES CINQ FORCES DE PORTER: ESCENARI DE FUTUR AMB LES LLOTGES DE PROXIMITAT

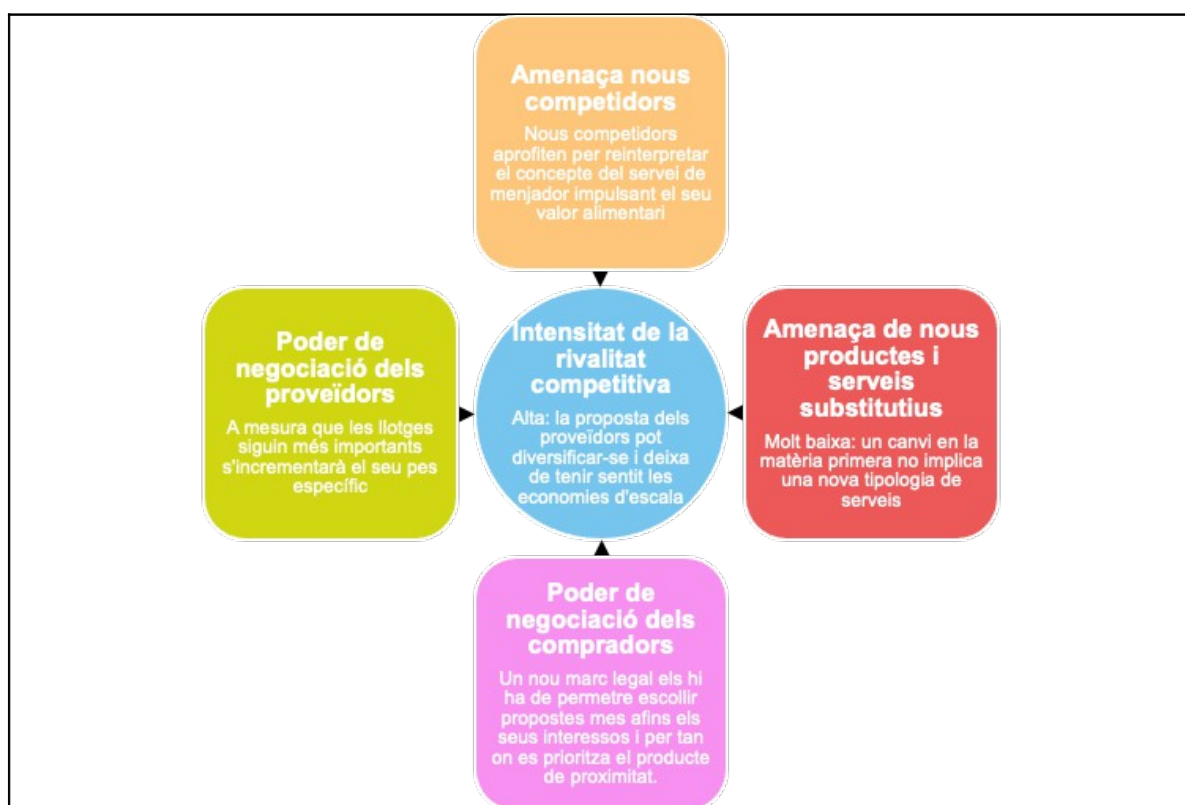
Aquest escenari de futur pretén representar com seria el diagrama de forces en el cas dI que el projecte Llotges es dues a terme. Es tracta d'una primera aproximació absolutament qualitativa però que després dels dos apartats anteriors permet intuir alguns elements que han d'entendre quina pot ser la reacció de les grans empreses responsables de cuines de col·lectivitats.

Es dona un factor que no es pot deixar al marge. La contractació dels diferents serveis de cuines per escoles a tot Catalunya és un procés continuat. Els contractes són de llarga durada, però de manera més o menys habitual hi ha contractes que finalitzen i noves licitacions que s'inicien. Això implica que un canvi en el sector, que forçosament passa per un canvi en els contractes existents, en cap dels casos seria un procés traumàtic sinó progressiu. Això fa que qualsevol procés de canvi sigui més simple, ja que forçosament s'haurà d'executar gradualment a mesura que es posin en marxa nous contractes. Aquest desplegament progressiu a de donar prou temps a tots els actors a reposicionar-se, elimina els avantatges que es deriven de les economies d'escala i d'abast, faciliten l'entrada de nous proveïdors.

- **Amenaça de nous competidors:** Les Llotges poden implicar l'aparició de nous operadors i el creixement d'altres ja existent que incorporin el producte de proximitat com una peça clau de la seva proposta de valor. En aquest cas, no es tractaria simplement del mateix model que l'actual on simplement s'incorpora un nou tipus de proveïdor de matèria primera, sinó d'una nova proposta de valor i model de negoci. Aquest podria considerar al menjar com un element fonamental,

dissociant aquesta component del monitoratge i el lleure. Es tractaria de reinterpretar el concepte de servei de menjador, incrementant el pes específic que té la qualitat del menjar en el seu sentit més ampli.

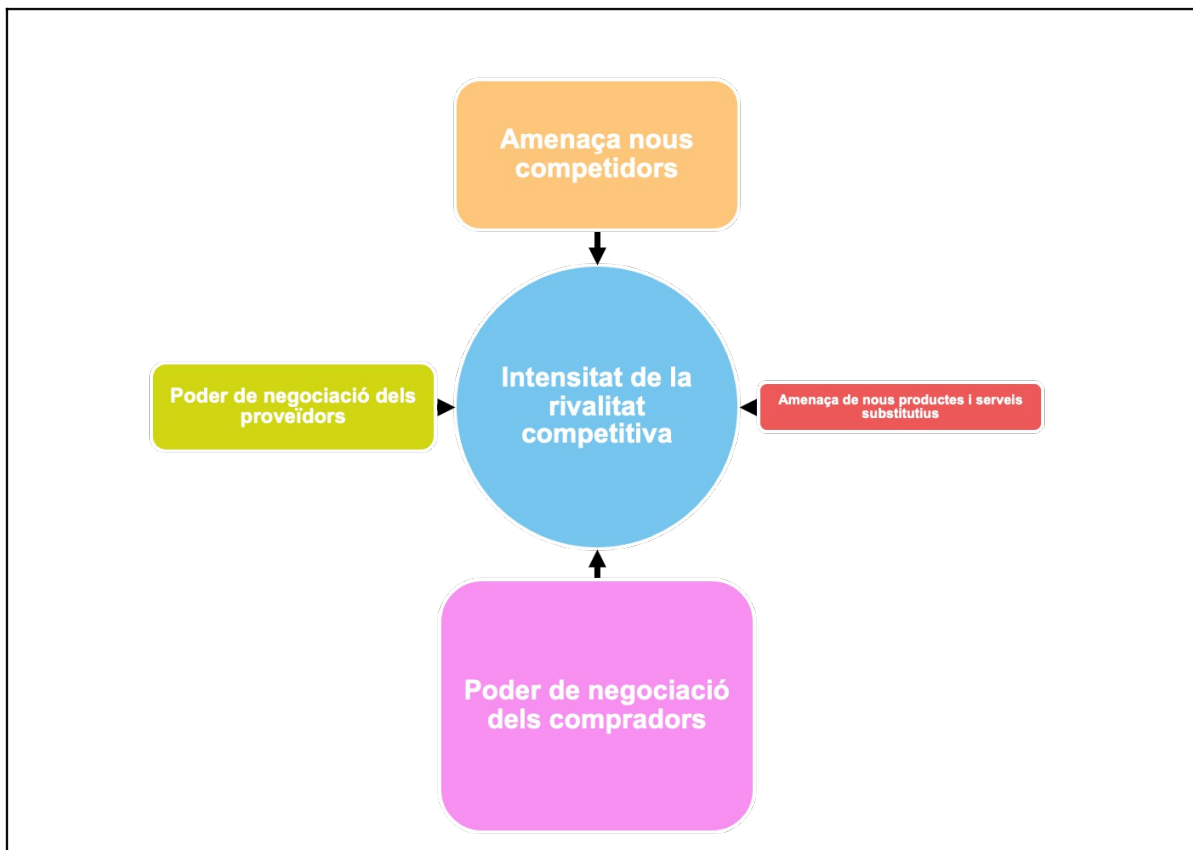
- Poder de negociació dels proveïdors: el poder de negociació de les Llotges seria significatiu un cop el procés de canvi s'hagués iniciat, però per elles mateixes les Llotges difícilment podent incidir en el mercat, donat que d'entrada no són ni proveïdores. A mesura que la seva tipologia de productes guanyes pes ho faria la seva capacitat de negociació.



- Poder de negociació dels compradors: fins que el marc legal no aposti de manera decidida pel producte de les Llotges és molt difícil que el sector pateixi un tomb. És ben cert que ara mateix ja hi ha petites empreses que aposten pels productes ecològics i que en alguns casos ja han aconseguit contractes. Malgrat això, cal considerar això com una excepció, notable això sí, però no és el cas d'ús més habitual. Ara bé, si s'obre l'oportunitat de poder escollir entre diverses propostes i alguna d'elles incorpora la matèria primera de proximitat probablement l'escenari seria radicalment diferent. Això implica relaxar les condicions de preu o subvencionar aquest tipus de menús. A més a més, la necessitat cada cop més gran d'incrementar la diversitat dels menús no deixa de ser un altre argument que des de la demanda ha de canviar el model actual de proveïment del servei.
- Amença de productes o serveis substitutius: no es considera que les Llotges impliquin l'aparició o el reforç de solucions substitutives. Ja s'ha comentat

que les empreses que aposten decididament per la sostenibilitat es veurien mot reforçades, però no s'han considerat com una proposta substitutiva. El mateix podria passar amb les cuines ubicades a les escoles, però en aquest cas les Llotges per si soles no podrien justificar la seva aparició.

- Intensitat de la rivalitat competitiva: l'aparició de les Llotges amb el nou model d'alimentació de proximitat donaria peu a què alguns dels grans operadors (i també alguns dels petits) s'hi posicionessin com a cuines de proximitat. Aquesta seria la manera de diferenciar-se i defugir de la guerra del preu actual que es recolza en les economies d'escala. Aquest factor no és gens menyspreable perquè genera un nou marc competitiu sense requerir grans inversions. Representa un canvi en el model de negoci que en cap cas pot estar fonamentat en les economies d'escala i, per tant, permet incrementar els marges i les barreres d'entrada amb estratègies radicalment diferents de les actuals.



Si es realitza una anàlisi sobre la rellevància dels diferents vectors de canvi la imatge seria com aquesta.

- Poder de negociació dels compradors: factor desencadenat a condició que estigui catalitzat per un canvi legal que faci que la contractació pública contempli elements de valoració que actualment són insistentment. El nom que es dóna a aquesta força és el correcte, ja que no es tractaria de l'aparició d'un nou criteri que probablement ara

mateix ja sigui present, sinó realment empoderar la visió i desig de moltes AFAs i pares.

- **Amenaça de nous competidors:** un nou escenari faria que petits operadors amb fortes apostes per la cuina sostenible tinguessin la complicitat de les AFAs i alguns Consells comarcals per posar en marxa noves propostes. La seva aparició eliminaria el concepte actual de "Servei de menjadors" per passar al de "Serveis alimentaris i de lleure de qualitat". Un canvi enorme en el concepte i la proposta de valor, però que operativament tan sols implica un canvi en els proveïdors.
- **Poder de negociació dels proveïdors:** crític un cop el model consolidat. Aconseguir la seva complicitat serà clau a llarg termini. Qui faci una aposta inicial per fidelitzar-los tindrà la capacitat d'escalar fàcilment el negoci amb un guany econòmic significatiu.
- **Amenaça de productes o serveis substitutius:** menyspreable en aquest cas, ja que únicament es valorable la incorporació de les Llotges. En qualsevol cas difícil a curt i mitjà termini per l'extrema complexitat del sector) volum, estacionalitat, marges, distribució geogràfica...).
- **Intensitat de la rivalitat competitiva:** l'increment seria notable tot i que seria necessari que un dels grans operadors fes el primer pas per apostar de manera decidida pel nou model. Resulta evident que el model de matèria primera importada i el de matèria primera de proximitat haurien de coexistir durant molt de temps, per no dir sempre. Això podria desencativar alguns actors, però, per altra part, i passar d'un model d'ecònomes d'Escala a un model de valor implica un canvi substancial en el marge de benefici.

## **Impacte de les 5 Forces de Porter en el model de negoci**

A continuació s'analitzarà el canvi que aquestes cinc forces de Porter poden tenir en el model de negoci. Per fer-ho s'utilitzarà el Business Canvas resultant de la primera activitat. L'impacte del canvi és valorar fen servir el model Trimurti. Aquest model estableix que davant d'un procés de canvi hi ha tres tipus d'impacte que podent incidir en les diferents components d'un sistema:

- **Eliminació:** elements que desapareixen per fer-se innecessaris i redundants.
- **Modificació:** elements que han d'evolucionar per adaptar-se a la nova realitat
- **Creació:** nous elements que cal incorporar al sistema.

El següent Canvas del model de negoci dels operadors de les cuines de col·lectivitats per escoles presenta l'impacte de Les 5 Forces de Porter seguint el

model Trimurti. S'ha fet servir una codificació de colors per posar de manifest quin és el tipus d'impacte en els diferents elements.

<b>Aliances</b>  <b>Matèries primeres</b>  Serveis de lleure i monitoratge	<b>Activitats clau</b> Contractació pública Gestió recursos productius Capacitat escalar i estendre Alimentació	<b>Proposta de valor</b>  Garantir el proveïment amb un mínim de garanties d'un servei de menjador a les escoles  Garantir el proveïment d'una alimentació sostenible, de proximitat i qualitat i d'uns serveis de menjador i de lleure a les escoles	<b>Relació</b>  Seguiment del contracte  Seguiment de la matèria primera	<b>Segments de clients</b>  Administració pública nacional  Administració pública local  AFA
	<b>Recursos clau</b>  Matèria primera Infraestructures productives  Coneixement expert		<b>Canal</b>  Contractació pública  Factors de sostenibilitat	
<b>Estructura de costos</b>  Infraestructura productiva  Serveis  Matèria primera  Beneficis escoles		<b>Fluxos d'ingressos</b>  Pagaments dels pares  Subvencions  Economies d'escala		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <span>Eliminació</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <span>Modificació</span> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: blue; margin-right: 5px;"></div> <span>Creació</span> </div> </div>				

## Elements que desapareixen

### Proposta de valor

La proposta de valor original, on el servei de menjador integra l'alimentació i els serveis complementaris, desapareix per la rellevància que pren l'alimentació. Es passa d'una proposta fonamentada en el binomi preu i seguretat a una fonamentada essencialment en la qualitat alimentària de proximitat; això implica que el marc de contractació pública també ha d'evolucionar.

### Fluxos d'ingressos

Economies d'escala: vinculat amb l'element anterior, les economies d'escala desapareixen donat que el model de comercialització de la matèria primera de proximitat impossibilitarà aquestes pràctiques. Donat que ha de presentar una part important de la dieta, el seu impacte ha de ser remarcable. És de ressaltar que el model de comercialització de totes les Llotges ha de seguir un codi deontològic o de bones pràctiques similar que ha d'impedir afavorir descomptes per volums. La

gestió centralitzada també ha d'actuar com un mecanisme indirecte per prevenir aquestes pràctiques.

## **Elements modificats**

### **Aliances**

Matèria primera: la relació que ha d'establir amb els proveïdors de matèries primeres (on cal considerar les Llotges) patiria un canvi substancial, ja que el marc de negociació serà completament simètric.

### **Activitats clau**

Contractació pública: la incorporació de la matèria primera i de retruc la qualitat i diversitat de la dieta implicaria un canvi en la valoració de la contractació pública. Caldrien noves estratègies i propostes fonamentades en aquestes noves components de valor.

Capacitat d'escalar i estendre: l'escalabilitat i l'extensió territorial haurà de contemplar-se com un elemental fonamental i per això caldria integrar les Llotges dins del model de gestió interna si es vol assolir la màxima eficàcia.

Alimentació: l'alimentació passar a tenir un paper fonamental. No únicament cal millorar el seu valor nutricional sinó també aprofitar al màxim la matèria primera de proximitat. Sí únicament es valora el producte de proximitat pel seu origen i no per tot el que això implica s'estaria desaprofitant tot el seu potencial.

### **Recursos clau**

Coneixement expert: cal incorporar la planificació de la producció de les Llotges i la seva eventual fragilitat a l'hora de poder proveir com un element més en el model de gestió intern. De la mateixa manera, la incorporació de la diversitat de menús és un altre element de complexitat que cal incorporar a la gestió. Es tracta de dues noves variables, una més general i a llarg termini i la segona més personal i d'àmbit diari que cal incorporar dins de la direcció del servei.

### **Estructura de costos**

Matèria primera: resulta evident que el cost de la matèria primera serà superior a l'actual. A banda, es tracta d'una variable molt més estàtica, ja que el poder de negociació queda pràcticament diluït.

Contractació pública: el model clàssic de contractació i la fórmula de valorar les propostes canvia de paradigma. Les estratègies que eren fins ara tenien èxit poden passar a no ser-ho o fins i tot tornar-se clarament perdedores.



## **Relació**

### **Seguiment del contracte**

El nou marc contractual ha d'imposar necessàriament una nova metodologia de seguiment. No es tracta simplement de fer un seguiment sobre l'origen de la matèria primera sinó també verificar quin ús es fa d'aquesta. La tipòloga de menús forma part dels nous paràmetres a monitorar. Tanmateix, i davant de possibles conflictes de proveïment el seguiment del contracte ha de ser un element que pot servir per dirimir eventuais conflictes. Cal recordar que la planificació de cultius ha d'estar vinculada als futurs menús i, per tant, a comandes que s'han de lliurar més endavant. Incidències com poden ser la manca de demanda de producte o ,per contra, la manca de proveïment necessita elements de referència que permetin de manera unívoca assignar les responsabilitats. Els elements de seguiment del contracte, amb les seves incidències i manca d'elles, funcionarà com una veritable bitàcola de l'activitat de les cuines i indirectament de les Llotges.

### **Elements que es creen**

#### **Recursos clau**

Matèria primera: la matèria primera passa a ser un element diferencial dins de la proposta de valor i no una simple Utility com era en el model anterior. Garantir això resulta per tan fonamental si es vol que realment passi a ser un element diferencial del nou model.

#### **Proposta de valor**

La nova proposta de valor ha de dissociar clarament l'alimentació dels serveis complementaris. En cas contrari, la valoració passa a ser purament econòmica. A més a més, cal considerar que l'increment de costos que representa els productes de proximitat és fàcil que estigui econòmicament suportat per l'administració.

L'existència del pla de beques menjador, que difícilment desapareixerà, eventualment pot ser complementat amb una altra part que subvencioni l'increment de costos per aquelles escoles que apostin pels menús de proximitat. Políticament, resulta difícil de justificar que aquelles escoles que menjant millor i que tenen una incidència positiva en l'economia local hagin de pagar més que no pas aquelles que no ho fan. Aquest fet retroalimenta el pes negociador de les AFAs pel que fa a exigir un menú de proximitat si aquest s'associa a un menjar de més qualitat. Fins i tot en el cas e que el preu inicialment pogués ser superior justament la negociació s'establiria per tal de rebaixar-lo.

No es pot subestimar la força que podent tenir les famílies davant d'una sensació d'injustícia fonamentada en l'existència de menús amb qualitats organolèptiques diferents. Quan l'alimentació de proximitat tingui un volum prou notable la pressió social pot obligar a convertir-lo en el tipus de menú normalitzat.

Per altra banda, s'ha considerat que el serveis complementaris (lleure, monitoratge) seguirien existint, però que en cap cas haurien de jugar un paper clau. A banda, també caldria establir mètriques de valoració d'aquests serveis molt més objectives, com és el rati de nens per monitor. Per la seva part, molts dels "Beneficis de les escoles" serveixen per pagar de forma indirecta serveis de lleure de l'hora de dinar. En altres paraules, les empreses tenen finalment el mateix cost, però amagar aquesta despesa son més competitives. Acabar amb aquesta pràctica amb un sistema de contractació més transparent i realista amb relació als costos sembla doncs que s'imposa com una bona pràctica.

## **Canal**

Factors de sostenibilitat: sota aquest epígraf s'han volgut aixoplugar tots aquells mecanismes pedagògics i comunicatius on la sostenibilitat i per extensió la proximitat i el món rural hi són presents. Les escoles, molt especialment les urbanes, estan molt allunyades de la pagesia i ramaderia. Els menús sostenibles obren la porta al fet que els infants coneguin que és el que mengen, com es conrea, a on i qui ho fa. Establir aquesta relació entre productors i escoles, un fet que fins ara no ha deixat de ser anecdòtic, pot ser un element revolucionari dins del nou model.

## **Relació**

Seguiment de la matèria primera: la traçabilitat del producte no és únicament una mesura de qualitat i seguretat alimentària sinó que en aquest cas també ho és de la proximitat. Vinculat amb els factors de sostenibilitat, aquest seguiment ha de permetre a les escoles seguir el cicle productiu del camp, els pagesos, les seves incidències, problemes, etc. Aquest element està estretament relacionat amb l'anterior, ja que el monitoratge i seguiment de la sostenibilitat està directament vinculat amb el seguiment de la matèria primera.