1r Camp de Definició d' actuacions

Agenda Compartida “Lleida, Terra d’Oportunitats”

Març 2026

Camp de definició "Lleida Alimenta"
Març 2026

Agenda Compartida “Lleida, Terra d’Oportunitats”

Esta obra està marcada con CC0 1.0. Para ver una copia de esta licencia, visiten https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/ per Agenda Compartida “Lleida, Terra d'Oportunitats”

PROMOU:

SUPORT EN LA COORDINACIÓ:

ENTITATS COL·LABORADORES:

Contingut

Repte 2 – Lleida Alimenta: 5

Programa d' innovació i digitalització connectat amb empreses 6

1. PARTICIPANTS I ENTITATS DE LA TAULA 6

2. MARCO INTRODUCTORIO / PUNTO DE PARTIDA 6

3. CONTEXT D'INTERVENCIÓ TERRITORIAL 7

4. PRINCIPALS TROBALLES DURANT LA SESSIÓ 8

4.1. RESULTATS DE L'EXERCICI INICIAL 8

4.2. RESULTATS DEL BUSINESS MODEL CANVAS 9

Definició del model de Negoci 9

Proposta de valor i propòsit 9

Segments de clients i model de relació 10

Socis Clau 10

Recursos clau 11

Activitats clau 11

Canals d' actuació 12

Estructura de costos i finançament 12

Impacte social i ambiental 12

4.3. TROBALLES OBTINGUDES DEL BUSINESS MODEL CANVAS 15

4.4. RESULTATS DEL BACKCASTING 16

Visió 2030 (Futur ideal) 16

Resultats clau esperats 16

Fites necessàries per assolir la visió 17
Pròxims passos identificats 17
Obstacles i elements a gestionar 18
5. LÍNIES ESTRATÈGIQUES D' ACTUACIÓ 18
6. DETALL DE LES ACTUACIONS 19
7. TIMELINE O LÒGICA D'IMPLEMENTACIÓ 22
8. CONCLUSIÓ 23
Models de negoci de valor afegit per a cooperatives o empreses petites 25
1. PARTICIPANTS I ENTITATS DE LA TAULA 25
2. MARC INTRODUCTORI / PUNT DE PARTIDA 25
3. CONTEXT D'INTERVENCIÓ TERRITORIAL 26
4. PRINCIPALS TROBALLES DURANT LA SESSIÓ 27
4.1. RESULTATS DE L'EXERCICI INICIAL 27
4.2. RESULTATS DEL BUSINESS MODEL CANVAS 28
Proposta de valor i propòsit 29
Segments de clients i model de relació 29
Socis clau 30
Recursos clau 30
Activitats clau 30
Canals d' actuació 30
Estructura de costos i finançament 31
Impacte social i ambiental 31
4.3. TROBALLES OBTINGUDES DEL BUSINESS MODEL CANVAS 34

4.4. RESULTATS DEL BACKCASTING 34

Visió 2030 (Futur ideal) 35

Resultats clau esperats 35

Fites necessàries per assolir la visió 35

Pròxims passos identificats 36

Obstacles i elements a gestionar 36

5. LÍNIES ESTRATÈGIQUES D'ACTUACIó 37

6. TIMELINE O LÒGICA D'IMPLEMENTACIÓ 37

7. CONCLUSIONS 38

Repte 2 – Lleida Alimenta:

Programa d' innovació i digitalització connectat amb empreses

Models de negoci de valor afegit per a cooperatives o empreses petites

PROMOU: **SUPORT EN LA COORDINACIÓ:**

Repte 2 – Lleida Alimenta:
Programa d' innovació i digitalització connectat amb empreses

Autor: Iolanda Simó, Natàlia Carmona (Fundació Eurecat)
Rosa Maria Gil (Universitat de Lleida), Maria Forns (CIDAF)

1. PARTICIPANTS I ENTITATS DE LA TAULA

La composició de la taula es va compondre seguint el model d'innovació basat en **la quíntuple hèlix**, que integra els principals actors clau de l'ecosistema agroalimentari (administració, empresa, coneixement, emprenedoria i territori).

Finalment, la participació efectiva va ser la següent:

1. **Administració pública**: Ajuntament de Tàrrega
2. **Empreses i teixit productiu:** PIMEC (Petita i Mitjana Empresa de Catalunya),i comptant amb la participació de FCAC (Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya) posteriorment
3. **Societat civil / emprenedoria**: Digipal app
4. **Recerca i coneixement**: Universitat de Lleida, Fundació Eurecat
5. **Territori / ecosistema local**: CIDAF (Centre d'Innovació Digital Agroalimentari i Forestal)

Si bé es va mantenir una representació diversa, no tots els perfils inicialment previstos van poder assistir, cosa que pot introduir cert biaix en les aportacions recollides. No obstant això, la dinàmica de la sessió es va plantejar amb una visió sistèmica del repte, intentant incorporar les diferents perspectives de l'ecosistema.

En aquest sentit, l' informe es compartirà amb el conjunt d' actors implicats per **validar, complementar i enriquir els resultats**, especialment des d' aquelles visions que no van poder estar representades en la sessió.

2. MARC INTRODUCTORI / PUNT DE PARTIDA

Aquest subrepte s' emmarca en el **Repte 2 de Lleida Alimenta**, orientat a impulsar una indústria de transformació agroalimentària d' alt valor afegit vinculada al territori.

R2. **¿Cómo podemos impulsar la industria de transformación de alto valor añadido, vinculada al territorio y con participación colaborativa directa de los productores?**

Figura 1 Repte 2 plantejat al Camp d'Innovació

El punt de partida prové del **Camp d'Innovació (novembre 2025)**, on es van identificar els principals obstacles per al desenvolupament d'una indústria agroalimentària de més valor afegit a Lleida. Entre ells, destaca especialment:

Manca d'innovació, digitalització i professionalització en la transformació (especialment en cooperatives i petites empreses agroalimentàries).

Aquest repte es concreta en una sèrie de limitacions estructurals identificades durant la sessió:

1. accés limitat a tecnologia i innovació
2. dificultats per realitzar proves o desenvolupar nous productes
3. barreres normatives i sanitàries per a petites transformacions
4. dificultat d' accés a finançament per iniciar noves activitats

A partir d'aquest diagnòstic es va prioritzar la línia **Programa d'innovació i digitalització connectat amb empreses** com a palanca per activar nous projectes i augmentar el valor afegit generat al territori. La sessió del **Camp de Definició** realitzada el 9 de març de 2026, es va orientar a identificar quin tipus d'actuacions podrien donar resposta a aquestes limitacions, posant el focus en mecanismes que facilitin l'accés a innovació, infraestructures i acompanyament empresarial.

3. CONTEXT D'INTERVENCIÓ TERRITORIAL

El territori de Lleida presenta una base agroalimentària sòlida i diversificada, principalment al voltant de l'**agricultura** (fruita dolça, oli d'oliva, fruits secs, cereals i horticultura), la **ramaderia** (especialment el sector porcí), la **indústria agroalimentària** i els **recursos forestals**.

Malgrat aquesta capacitat productiva, el principal repte identificat no recau en la producció, sinó en la **limitada generació de valor afegit en origen**, amb un model encara molt orientat a productes primaris. El treball del Camp de Definició es va centrar a identificar oportunitats per evolucionar cap a models de major valor afegit, destacant:

1. la transformació de producte
2. diferenciació vinculada al territori
3. innovació en nous productes i aplicacions

4. la valorització de subproductes en clau de bioeconomia

Així mateix, s' identifiquen una sèrie de **condicionants estructurals** que influeixen en la capacitat de transformació del territori, com la manca d' adopció tecnològica, la fragmentació de l' ecosistema d' innovació, la dificultat d' accés a recursos i la necessitat de reforçar el relleu generacional.

D'altra banda, el territori disposa d'actius rellevants, com la presència de centres de coneixement, infraestructures d'innovació i agents dinamitzadors (Parc, universitat, centres tecnològics i de recerca, CIDAF, clústers), que constitueixen una base sòlida sobre la qual articular noves iniciatives.

Per tant, el focus d' intervenció se situa en **activar el potencial existent**, reduint barreres i facilitant la **connexió entre coneixement, empresa i mercat**.

4. PRINCIPALS TROBALLES DURANT LA SESSIÓ

4.1. RESULTATS DE L'EXERCICI INICIAL

Durant l' inici de la sessió, es va realitzar un exercici orientat a identificar els principals productes del territori, el qual va permetre validar l' existència d' una **base agroalimentària àmplia, diversificada i amb elevat potencial de transformació**. En concret, es van identificar com a principals àmbits productius:

1. **Agricultura:** fruita dolça (poma, pera..), fruits secs (ametlla, pistatxo), oli d'oliva, cereals (trigo, ordi) i horticultura.
2. **Ramaderia:** sector porcí com a principal motor, juntament amb altres produccions ramaderes i activitats vinculades.
3. **Altres recursos del territori:** lleguminoses, plantes aromàtiques, recursos forestals i subproductes agrícoles i ramaders.

Més enllà de la identificació de productes primaris, els participants van posar de manifest de forma espontània diverses **possibilitats de transformació i generació de valor afegit**, com ara:

1. desenvolupament de productes elaborats (ex. melmelades, cervesa, derivats vegetals)
2. noves formulacions i productes innovadors
3. valorització de subproductes i residus (a través de la bioeconomia circular)

4. desenvolupament de nous ingredients i productes funcionals (ex. cosmètics)
5. aplicació de tecnologies avançades (digitalització, agricultura de precisió, automatització)

4.2. RESULTATS DEL BUSINESS MODEL CANVAS

Els següents elements s'han construït a partir del treball col·laboratiu desenvolupat a la taula, integrant les aportacions dels diferents perfils participants, en base a la següent estructura:

Figura 2 Llenç del Model de Negoci

Definició del model de Negoci

El model operatiu de Lleida Alimenta es configura com un catalitzador que **connecta la base productiva del territori amb la innovació**, contribuint a reduir les barreres existents i facilitant la transició cap a models agroalimentaris de major valor afegit.

Proposta de valor i propòsit

L' objectiu fonamental és generar un entorn de confiança i certesa que permeti als agents del sector superar les pors i altres barreres, i avançar en l' adopció d' innovació i nous models de negoci.

La proposta s' articula al voltant dels elements següents:

1. **Generació de confiança i cohesió territorial:** Consolidar una identitat compartida que reforci el vincle entre producció, serveis, consum i territori, afavorint la participació activa dels agents en el desenvolupament econòmic local.

2. **Tecnificació del sector agroalimentari:** Impulsar l' adopció de solucions tecnològiques al llarg de tota la cadena de valor, facilitant la modernització del sector i la seva adaptació a noves demandes.
3. **Ús estratègic del coneixement i les dades:** Desenvolupar sistemes de mesurament, anàlisi i presa de decisions que permetin orientar la producció cap a oportunitats reals de mercat.
4. **Reducció de barreres a la innovació:** Facilitar l' adopció tecnològica mitjançant mecanismes d' acompanyament, validació i mitigació del risc, amb un paper actiu de l' administració pública com a agent facilitador.

Segments de clients i model de relació

El model segmenta la seva intervenció per maximitzar l' impacte en la generació d' activitat econòmica i el relleu generacional, combinant acompanyament personalitzat amb estratègies de captació activa.

Taula 1 BMC – Segment de clients

Seguiment de client	Estratègia de relació
Relleu generacional amb experiència prèvia	Acompanyament en l' adopció de models de negoci innovadors. Suport a emprenedors i altres perfils que retornen al territori amb àmplia experiència professional, facilitant també la seva integració social (serveis, entorn familiar, habitatge, etc.).
Relleu generacional jove	Acompanyament en la transferència de coneixement, la definició i la validació de nous models de negoci i incentius. Programes de mentoria adaptats a perfils amb menor experiència, però alt potencial emprenedor.
Escoles agràries i centres formatius	Integració en l' ecosistema per a la captació de talent jove i la incorporació de noves competències vinculades a la innovació i la digitalització
Persones interessades en l'adopció tecnològica	Programes formatius intensius (bootcamps) orientats a l'adopció de tecnologies avançades (digitalització, automatització, agricultura de precisió, etc.).
Productors amb potencial de transformació	Identificació i captació activa mitjançant contacte directe, generant espais de confiança que facilitin l' adopció de nous models de negoci.
Empreses agroalimentàries i pimes	Empoderament mitjançant vigilància de mercat (biovigilància) i transferència tecnològica, orientat a la generació de valor afegit i a la millora del posicionament competitiu.
Cooperatives agroalimentàries	Acompanyament institucional en processos d' innovació, professionalització i desenvolupament de noves línies de negoci.

Socis Clau

El model se sustenta en una xarxa de col·laboració publico-privada que integra els principals agents de l'ecosistema agroalimentari i territorial.

Taula 2 BMC – Socis clau

Sector	Descripció
Agents impulsors del projecte (propietaris, fundadors)	Nucli promotor encarregat de definir la visió estratègica, impulsar la posada en marxa i coordinar el desenvolupament inicial del model.
Administració pública	Suport institucional, finançament i articulació territorial, a partir de programes impulsats per Ajuntaments, Consells Comarcals, Generalitat, Parc Científic de Lleida, entre d'altres. El CIDAF actua com a node de connexió amb centres tecnològics i universitats.
Centres tecnològics i de recerca	Generació, validació i transferència de coneixement, amb entitats com Universitat de Lleida, Eurecat, IRTA, etc.
Clústers i associacions empresarials	Connexió amb el teixit productiu i dinamització sectorial.
Empreses i inversors	Desenvolupament de projectes, impuls de la innovació i aportació de finançament
Canals de distribució	Accés a mercat i validació comercial de nous productes.
Entitats vinculades a la sostenibilitat i l' impacte ambiental	Integració de criteris ambientals i validació social de les iniciatives.
Mitjans de comunicació i agents socials	Comunicació, sensibilització i generació de confiança en l' ecosistema. Reforç de l' arrelament territorial i cohesió social.

Recursos clau

El model es recolza en els recursos estratègics següents:

- **Actius digitals i dades:** Màrqueting digital, captació i anàlisi de dades, i suport a la digitalització del sector. Inclou posicionament de la marca territorial (Marca Lleida).
- **Mentoria especialitzada:** Assessorament en mercat, models de negoci, microeconomia i macroeconomia, orientades a la presa de decisions.
- **Programes de finançament:** Instruments de finançament públics i privats, inversió i mecenatge, orientats a l' impuls de projectes innovadors.
- **Infraestructures compartides:** Obradors, laboratoris, living labs i espais de testeig.
- **Plataformes formatives:** Recursos formatius i programes de capacitació orientats a l' actualització de competències del sector.
- **Infraestructura de talent:** Formació especialitzada (bootcamps) i captació de perfils qualificats.

Activitats clau

- Validació de tecnologies i solucions (pilots).
- Desenvolupament de projectes d' innovació.
- Valorització de subproductes i recursos.
- Transferència de coneixement i comunicació efectiva de resultats clau.

- Acompanyament empresarial i accés a finançament.
- Activitats de connexió entre actors (matchmaking)
- Finestreta única de accés al ecosistema (Parc Científic, Ajuntaments, Cambra de Comerç, Universitats, etc.).

Canals d' actuació

Es prioritzen canals d' alt valor afegit que permetin validar solucions i facilitar l' adopció d' innovació:

- Living labs i entorns d' experimentació.
- Jornades tècniques i de transferència (ex. PATT).
- Missions empresarials internacionals i esdeveniments sectorials.
- Xarxes i infraestructures existents (Parc Agrobiotech, CIDAF, etc.).

Estructura de costos i finançament

El model combina inversió en capacitats estructurals amb la captació de recursos externs.

Taula 3 BMC – Estructura de costos i fonts de finançament

Costos principals	Fonts de finançament
• Infraestructures tecnològiques i espais d' experimentació • Gestió i dinamització del programa • Formació i transferència • Comunicació i captació • Desenvolupament de pilots	• Programes públics (europeus, estatals i autonòmics) • Inversió privada vinculada al sector • Mecanismes de col·laboració publico-privada • Incentius fiscals i mecenatge • Prestació de serveis tecnològics

Impacte social i ambiental

El model s' orienta a generar impacte més enllà de l' àmbit econòmic, contribuint a la transformació del territori.

Taula 4 BMC – Impacte ambiental i social

Impactes positius	Riscos per gestionar
• Generació de major valor afegit en origen • Millora de la sostenibilitat del sistema agroalimentari • Valorització de recursos i subproductes • Impuls del relleu generacional • Enfortiment del teixit empresarial • Activació del territori i reducció del risc d' abandonament	• Impacte ambiental associat a processos de transformació • Risc econòmic en l' adopció de noves tecnologies • Barreres culturals a la innovació

Subrepte 2.2 – Programa d'innovació i digitalització agroalimentària

<table>
<tr>
<td>Socis clau

Centres tecnològics i de recerca (Eurecat, IRTA...)

Universitats (UdL)

Hubs d'innovació (CIDAF)

Clústers i associacions empresarials (FEMAC, PIMEC)

Administració pública (local i supralocal)

Inversors

Distribució i associacions de productors (AFRUCAT)</td>
<td>Activitats clau

Validació de solucions i tecnologies (pilots)

Desenvolupament de models d' adopció tecnològica, proves pilot i infraestructures compartides

Formació i transferència

Comunicació de resultats

Connexió entre actors (matchmaking)

Finestreta única / node d'accés a l'ecosistema

Suport en accés a finançament</td>
<td rowspan="2">Proposta de valor

Generar un entorn de confiança que redueixi el risc percebut en l' adopció d' innovació

Orientar la innovació cap a la demanda real del mercat (enfocament demand-driven)

Facilitar la transformació de productors i pimes cap a models de major valor afegit

Reduir barreres d'accés a innovació (tecnologia, infraestructures, coneixement)

Activar l' ecosistema existent

Alinear producció amb demanda de mercat sostenible i eficient

Generar confiança i cultura d' innovació en el territori</td>
<td>Relació amb clients

Espais d'interacció neutres (ecosistema de confiança)

Acompanyament actiu i personalitzat

Identificació proactiva de necessitats

Captació activa (no esperar que vinguin)

Incentius i suport a emprenedors</td>
<td>Segments de clients / beneficiaris

Cooperatives agroalimentàries

PIMES agroalimentàries (especialment innovadores o representatives)

Productors amb potencial de transformació (ex. fruits secs, etc.)

Joves / relleu generacional

Escoles agràries (formació)

Investigadors/es (spin-off)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Recursos clau

Coneixement i dades (captura, gestió i ús)

Infraestructures i espais pilot (obradors, laboratoris, espais de test)

Programes de finançament (europeus, nacionals)

Plataformes formatives

Capacitats de màrqueting i segmentació (Marca Lleida)</td>
<td colspan="2">Canals

Jornades tècniques (p. ex. Jornades del Pla Anual de Transferència Tecnològica del DARPA)

Living labs / entorns d'experimentació

Missions empresarials i esdeveniments sectorials

Jornades demostratives i de transferència

Parc Agrobiotech i infraestructures i xarxes existents</td>
</tr>
</table>

Estructura de costos	Fonts d'ingressos / finançament	Impacte positiu	Impacte negatiu / riscos
Inversió en tecnologia i infraestructures Costos de dinamització i gestió del programa Formació i transferència Comunicació i captació Costos associats a proves pilot	Fons públics (europeus, estatals, autonòmics) com NextGen, FEDER, Generalitat Inversió privada vinculada a la cadena de valor Programes europeus (Horizon, LIFE, etc.) Mecenatge / incentius fiscals Contractes per serveis tecnològics	Major valor afegit en el territori i enfortiment de l' ecosistema agroalimentari Reutilització de primeres matèries i subproductes Impuls del relleu generacional Millora de la sostenibilitat	Risc econòmic d' adopció tecnològica Dificultats en gestió de residus Barreres culturals a la innovació

4.3. TROBALLES OBTINGUDES DEL BUSINESS MODEL CANVAS

A partir del treball realitzat mitjançant el BMC, s' ha definit un model operatiu orientat a l' activació de l' ecosistema agroalimentari, basat en l' acompanyament, l' adopció d' innovació i la coordinació dels actors del territori. No es tracta únicament de generar noves tecnologies, sinó de validar la seva aplicabilitat en entorns reals i comunicar eficaçment els seus resultats.

S' identifiquen els elements clau següents:

1. NECESSITAT D'UN MODEL INTEGRAT D'ACOMPANYAMENT A LA INNOVACIÓ

La principal necessitat no és únicament tecnològica, sinó d'acompanyament continu a empreses i productors al llarg de tot el cicle (detecció, validació, adopció i escalat). Actualment hi ha una oferta àmplia però fragmentada de serveis, programes i infraestructures d' innovació en el territori, impulsada per múltiples agents i amb diferents nivells de maduresa, abast i continuïtat.

2. DIMENSIÓ CULTURAL I PERCEPCIÓ DEL RISC

La innovació es veu limitada per factors culturals. Cal generar confiança, reduir el risc percebut i reforçar el paper de l' administració com a agent facilitador.

3. IMPORTÀNCIA DE LA TRANSFERÈNCIA EFECTIVA I L'ACTIVACIÓ DEL CONEIXEMENT

Hi ha capacitat tecnològica, però limitada transferència. Es requereixen mecanismes com pilots, living labs, finestreta única i millora de la comunicació de solucions. S'identifica la necessitat d'avaluar i reforçar les estructures existents de l'ecosistema (com el CIDAF), amb l'objectiu de millorar la seva capacitat d'articulació i el seu paper en la integració de la ciència de dades al territori.

4. ROL CLAU DE LES DADES, LA DIGITALITZACIÓ I LA TECNIFICACIÓ DEL SECTOR

La digitalització és clau, especialment en la captura i ús de dades, màrqueting i automatització, amb enfocament en models data-driven accessibles per a pimes.

5. RELLEVÀNCIA D'INFRAESTRUCTURES I MECANISMES PER A L'EXPERIMENTACIÓ

S'identifica com a crític disposar d'infraestructures compartides, serveis tecnològics (com espais de testeig i prototipat) i entorns d'experimentació (living labs), ja que permeten reduir riscos en l'adopció d'innovació, i facilitar el desenvolupament de nous productes gràcies a models d'accés a tecnologia sense necessitat de grans inversions inicials.

6. IDENTIFICACIÓ DE SEGMENTS PRIORITARIS D'ACTUACIÓ

S'identifiquen com a principals beneficiaris del programa pimes agroalimentàries, productors amb potencial de transformació, cooperatives, joves i relleu generacional, i centres formatius (escoles agràries). Es destaca especialment la necessitat de treballar amb perfils amb capacitat d' innovació i efecte demostrador.

7. MODEL DE FINANÇAMENT MIXT I NECESSITAT DE SUPORT PUBLICOPRIVAT

L'anàlisi del model econòmic apunta a un esquema basat en finançament públic (programes europeus, estatals i autonòmics) , inversió privada vinculada a la cadena de valor, i possibles mecanismes complementaris (mecenatge, incentius fiscals).

8. IMPACTE ESPERAT: TRANSFORMACIÓ DEL MODEL PRODUCTIU I TERRITORIAL

Transformació del model productiu cap a major valor afegit, sostenibilitat, relleu generacional i enfortiment de l' ecosistema, amb riscos associats a l' adopció tecnològica i gestió ambiental.

4.4. RESULTATS DEL BACKCASTING

Es va dur a terme un exercici de backcasting amb l'objectiu de definir una visió compartida al 2030 i, a partir d'aquesta, identificar les fites, accions i condicions necessàries per a la seva consecució.

Visió 2030 (Futur ideal)

El 2030, el territori de Lleida haurà evolucionat cap a un model agroalimentari basat en la **revalorització dels recursos propis**, especialment de les **terres de secà**, orientades a productes de més valor afegit.

S' haurà consolidat una **consciència de territori compartida**, juntament amb un **relleu generacional compromès**, format i recolzat en l **' ús de dades per a la presa de decisions**.

El sector haurà avançat cap a un model més **tecnificat i innovador**, on l'adopció de noves tecnologies i models de negoci permetrà millorar la competitivitat, sostenibilitat i connexió amb el mercat.

Figura 3 Resultados del Backcasting de la sesión

Resultats clau esperats

Per assolir aquesta visió, s' identifiquen els objectius clau següents:

- El **50% de les empreses del territori han adoptat noves propostes de valor transformadores**, adaptades a les necessitats del mercat.
- Es consolida un model en el qual el **relleu generacional està actiu i compromès**, i en el qual les **decisions productives es basen en l' ús de dades**.

- Es reforça la **consciència territorial compartida**, tant a nivell productiu com social, juntament amb la **millora de la connectivitat en el territori**, reduint les bretxes existents en zones rurals.
- Es **revaloritzen els subproductes de la cadena agroalimentària en clau de bioeconomia** (per exemple, la sansa), generant noves oportunitats de negoci.
- Es **transformen els models productius cap a pràctiques més resilients**, especialment en gestió hídrica, eficiència energètica, gestió de residus i adaptació de cultius als recursos disponibles.

Fites necessàries per assolir la visió

Per avançar cap a aquest la visió plantejada al 2030, s'identifiquen diverses fites clau:

- Fomentar el **sentiment de pertinença i cohesió territorial**, reforçant el vincle entre economia i territori.
- Augmentar la **consciència sobre les oportunitats de la tecnologia i innovació** (facilitant la seva comprensió i adopció, i avançant cap a perfils més proactius).
- **Consolidar l' ús de dades com a base dels models de negoci**, promovent una presa de decisions més eficient i fonamentada.
- **Validar nous models de negoci d' alt valor afegit en entorns reals**, incloent àmbits com alimentació funcional, cosmètica, bioeconomia o cultius adaptats a les condicions del territori.
- **Impulsar l' adopció de noves pràctiques productives més eficients i resilients**, especialment en àmbits com el reg, la gestió d' explotacions i l' optimització de processos productius.

Pròxims passos identificats

Per avançar cap a la visió definida, s' identifiquen les línies d' acció següents a curt termini:

1. **Activació del territori i participació:**
   - Realització de tallers de participació ciutadana i generació d' espais d' implicació i co-creació.
2. **Orientació a la demanda:**
   - Desenvolupament de sistemes de vigilància de mercat i incorporació de l' enfocament *demand-driven.*
3. **Impuls de la formació i capacitació:**
   - Revisió dels plans formatius (FP) per integrar la ciència de dades.
   - Desenvolupament de bootcamps de formació tècnica especialitzada.
4. **Activació del teixit empresarial:**

- Identificació d'empreses i agents amb potencial (early adopters).
- Captació activa i acompanyament a pimes per a la implementació d' innovació.

5. **Desenvolupament de models i projectes pilot:**
   - Definició de models econòmics per a l'adopció de tecnologia (RaaS, compres conjuntes, etc.).
   - Posada en marxa de proves pilot i projectes demostradors.

Obstacles i elements a gestionar

L' exercici també va permetre identificar barreres rellevants:

Taula 5 Backcasting – obstacles i elements a gestionar

Repte	Solució/ Recurs de suport
Despoblació (falta d'habitatge i qualitat de vida)	La mà d'obra tecnificada com a palanca per atraure nous residents i ocupació qualificada.
Accés i adquisició de terres	Protegir i regular l' adquisició de terres agrícoles per assegurar la continuïtat i la preservació del llegat.
Manca d' especialització	La formació contínua com a eina clau per dotar el sector de capacitats competitives.
Bretxa digital	Implementació de dades i tecnologia com a pilars de suport a la producció.

5. LÍNIES ESTRATÈGIQUES D' ACTUACIÓ

A partir de l'anàlisi realitzada i del treball col·laboratiu desenvolupat durant la sessió, s'identifiquen les següents línies estratègiques prioritàries per al desenvolupament del subrepte, per impulsar la transformació del sector agroalimentari al territori:

1. Mapatge i estructuració de l' ecosistema d' innovació agroalimentària

Impulsar un procés d' identificació, anàlisi i ordenació de les capacitats, infraestructures, serveis, programes i casos d' èxit existents en el territori, per tal d' entendre què està funcionant, quines necessitats queden desateses i com articular un model més eficient, escalable i orientat a la demanda.

2. Desenvolupament d' un model integral d' acompanyament a la innovació

Impulsar un model estructurat que acompanyi empreses, cooperatives i productors al llarg de tot el cicle d'innovació (des de la detecció d'oportunitats, fins a la validació, adopció i escalat de nous models de negoci).

3. Activació i articulació de l' ecosistema agroalimentari

Millorar la connexió entre els agents existents (centres tecnològics, universitats, administració, clústers, hubs), per facilitar la seva coordinació mitjançant mecanismes operatius com una **finestreta única**.

4. Impuls de l' adopció tecnològica i digitalització del sector

Fomentar la incorporació efectiva de tecnologies (digitalització, automatització, ús de dades) en pimes i cooperatives, prioritzant models accessibles i adaptats a la seva realitat.

5. Desenvolupament d' infraestructures i entorns d' experimentació

Promoure infraestructures compartides (obradors, laboratoris, living labs) que permetin testejar, validar i prototipar solucions en entorns reals i reduir el risc associat a la innovació.

6. Reforç de la formació, el talent i el relleu generacional

Reforçar la capacitació tècnica i empresarial amb les necessitats del sector, impulsant programes (escoles agràries, *bootcamps*) i facilitant la incorporació de nous perfils.

6. DETALL DE LES ACTUACIONS

En el marc d' aquestes línies estratègiques, s' identifiquen les actuacions prioritàries següents:

A0. Mapeig i anàlisi de l' ecosistema de suport a la innovació agroalimentària a Lleida	
Descripció	Mapeig de l' ecosistema de suport a la innovació agroalimentària a Lleida per identificar capacitats, serveis, programes, infraestructures i casos d' èxit existents, així com el seu grau de continuïtat, ús i impacte. L' anàlisi haurà d' incloure tant innovació tecnològica com no tecnològica, per tal d' entendre què està funcionant, quines necessitats queden sense cobrir i quines bases existeixen per articular un model més coordinat i orientat a la demanda.
Objectiu	Disposar d' una visió estructurada de l' ecosistema d' innovació per dissenyar un programa integrat, coordinat i orientat a la demanda, que millori l' eficiència, l' articulació entre agents i l' escalabilitat dels resultats.
Temps d' implementació	Curt termini
Nivell de maduresa actual	Conceptual
Agents implicats	Centres tecnològics i de recerca, universitats, hubs d' innovació, administració pública, clústers, associacions empresarials i agents promotors de programes d' innovació.
Pressupost estimat	Baix-Medi (requereix recursos de coordinació, anàlisi, entrevistes i sistematització d'informació)

A1. Definició i posada en marxa d' un mecanisme de coordinació o accés integrat a l' ecosistema	
Descripció	Disseny i implementació d' un mecanisme de coordinació i accés a l' ecosistema d' innovació agroalimentària, que pugui prendre la forma de

	finestreta única, node de connexió o plataforma compartida, en funció dels resultats del mapatge previ i del model de governança que s' acordi.
Objectiu	Reduir barreres d' accés a la innovació mitjançant l' activació efectiva d' una infraestructura ja existent i millorar la coordinació entre actors.
Temps d' implementació	Curt – mitjà termini
Nivell de maduresa actual	Existent (estructura ja creada, necessitat de reforç en recursos, dinamització i posicionament)
Agents implicats	Miembros fundadores (Generalitat, Diputació de Lleida, Ajuntament de Lleida, Parc Agrobiotech Lleida) y miembros promotores (UdL, CTFC, Eurecat, IRTA, Sinergia, FCAC, FEMAC, Cambra de Comerç, UPC, LEITAT, MWC)
Pressupost estimat	Variable (No quantificat en aquesta fase)

A2. Activació del teixit empresarial i captació d' agents clau	
Descripció	Identificació i acompanyament proactiu d'empreses, cooperatives i productors amb potencial (early adopters), mitjançant accions de proximitat (p. ex., tallers participatius, espais de co-creació i contacte directe), per fomentar la seva participació en iniciatives d'innovació. Impulsar també un ecosistema col·laboratiu integrant productors i mentors (actius i inactius) amb àmplia experiència en el sector (transferència de coneixement intergeneracional).
Objectiu	Impulsar l' adopció efectiva d' innovació en el territori mitjançant la capacitat demostradora i efecte arrossegament sobre la resta del sector.
Temps d' implementació	Curt – mitjà termini
Nivell de maduresa actual	Conceptual (existeixen iniciatives puntuals, però no un model estructurat i sistemàtic de captació i acompanyament)
Agents implicats	Associacions empresarials (PIMEC, FCAC), clústers (FEMAC, AFRUCAT, INNOVI), administració pública (Promoció Econòmica), hubs de innovació (CIDAF)
Pressupost estimat	Baix-Medi (requereix recursos per a dinamització, personal tècnic i accions d'acompanyament)

A3. Sistemes de vigilància de mercat i detecció d' oportunitats	
Descripció	Desenvolupament de mecanismes d' anàlisi de la demanda per identificar oportunitats i orientar la innovació cap a necessitats reals del mercat.
Objectiu	Alinear el desenvolupament de productes i models de negoci amb la demanda, augmentant la seva viabilitat.
Temps d' implementació	Curt – mitjà termini
Nivell de maduresa actual	Conceptual (informació existent però no estructurada ni accessible de forma integrada)
Agents implicats	CIDAF, centres tecnològics i recerca, UdL, clústers i empreses
Pressupost estimat	Baix (No quantificat en aquesta fase)

A4. Programes de formació i capacitació especialitzada	
Descripció	Desplegament de *bootcamps*, formació tècnica i programes de transferència orientats a l' adopció de tecnologies i nous models de negoci.

Objectiu	Reduir la bretxa de capacitats i facilitar la tecnificació del sector, incloent-hi l' ús de noves tecnologies com a element d' atracció del talent jove.
Temps d' implementació	Curt – llarg termini
Nivell de maduresa actual	Parcialment existent (oferta formativa disponible, però poc alineada amb les noves necessitats del sector)
Agents implicats	Escoles agràries, universitats (UdL), centres tecnològics (Eurecat, IRTA) i administració pública
Pressupost estimat	Mitjà (No quantificat en aquesta fase)

A5. Desenvolupament de programes pilot amb empreses i cooperatives (early adopters)	
Descripció	Implementació de projectes pilot en entorns reals com a mecanisme clau per validar tecnologies i facilitar la seva transferència efectiva al teixit productiu, amb un nombre reduït d'agents (2-3) per validar abans d'escalar.
Objectiu	Reduir el risc percebut i facilitar l' adopció d' innovació mitjançant casos demostradors.
Temps d' implementació	Curt – mitjà termini
Nivell de maduresa actual	Pilot (existeixen experiències, però es pot impulsar un programa estructurat i sistemàtic)
Agents implicats	Empreses, cooperatives, centres tecnològics i recerca, administració pública
Pressupost estimat	Mitjà-Alt (segons necessitats i dimensions del pilot)

A6. Impuls d' infraestructures compartides i *living labs*	
Descripció	Identificació, activació i, quan sigui necessari, reforç d'infraestructures compartides (obradors, laboratoris, living labs i altres espais de testeig), així com desenvolupament de models d'accés compartit a tecnologia (p. ex. Robot-as-a-Service), que permetin l'experimentació i validació de solucions sense necessitat de grans inversions individuals.
Objectiu	Facilitar l' accés a tecnologia i reduir la inversió necessària per innovar, especialment en pimes i productors.
Temps d' implementació	Mitjà – llarg termini
Nivell de maduresa actual	Conceptual (existeixen infraestructures, però falta coordinació, accés compartit i desenvolupament de nous models d'ús)
Agents implicats	Administració pública, centres tecnològics, universitats, CIDAF
Pressupost estimat	Alt (No quantificat en aquesta fase)

A7. Facilitació de l' accés a finançament	
Descripció	Suport en la identificació i accés a programes de finançament públic i privat, així com en l' estructuració de projectes.
Objectiu	Reduir barreres econòmiques i facilitar el desenvolupament d' iniciatives.
Temps d' implementació	Curt – mitjà termini
Nivell de maduresa actual	Parcialment existent (diversitat d'instruments disponibles, però amb accés complex i poc articulat)
Agents implicats	Administració pública, entitats financeres, inversors, centres tecnològics i oficines de projectes
Pressupost estimat	Variable (No quantificat en aquesta fase)

A8. Accions de dinamització i connexió de l'ecosistema (matchmaking)	
Descripció	Desenvolupament d'activitats que fomentin la connexió entre empreses, centres de coneixement i administració (jornades, trobades sectorials, espais de cocreació i tallers participatius).
Objectiu	Fomentar la col·laboració efectiva entre actors de l'ecosistema i accelerar la generació de projectes conjunts.
Temps d' implementació	Curt – mitjà termini
Nivell de maduresa actual	Existent (iniciatives puntuals ja en marxa, amb potencial de major coordinació i impacte)
Agents implicats	Clústers, associacions empresarials, centres tecnològics, universitats, administració pública
Pressupost estimat	Mitjà (No quantificat en aquesta fase)

7. TIMELINE O LÒGICA D'IMPLEMENTACIÓ

L' execució del model es planteja en fases progressives que combinen participació, orientació a mercat, capacitació i activació empresarial:

Actuacions / Fases	Curt termini (0–12 mesos)	Mitjà termini (1–3 anys)	Llarg termini (3–5 anys)
A0. Mapeig del ecosistema			
A1. Mecanisme de coordinació			
A2. Activació teixit empresarial			
A3. Vigilància de mercat			
A4. Formació			
A5. Pilots			
A6. Infraestructures			
A7. Financiació			
A8. Matchmaking			

Llegenda		Implementació invensiva		Desenvolupament / Consolidació		Fase inicial / ploración

Les actuacions d'activació i acompanyament (A1, A2, A3) es concentren en fases inicials, mentre que les infraestructures (A6) requereixen major desenvolupament a mitjà-llarg termini.

8. CONCLUSIÓ

El treball realitzat posa de manifest un consens entre els participants al voltant de la necessitat d' **impulsar un model estructurat d' innovació en el sector agroalimentari**. Més enllà del desenvolupament de noves tecnologies, el principal repte identificat rau a facilitar la seva adopció efectiva, especialment per part de PIMES, cooperatives i productors.

Així mateix, es constata que el territori disposa de múltiples capacitats, agents, programes i infraestructures vinculades a la innovació, però amb un grau elevat de fragmentació i una limitada articulació entre oferta i demanda. En aquest sentit, una de les prioritats a curt termini no és tant generar nous instruments des de zero, sinó comprendre, ordenar i activar millor el ja existent.

Per això, el subrepte 2.2 s' orienta cap a la construcció d' un model que combini:

- acompanyament continuat,
- accés a infraestructures i coneixement,
- reducció del risc percebut,
- l' articulació de l' ecosistema existent,
- i disseny d' un programa integrat, neutral i orientat a la demanda.

Reto 2 – Lleida Alimenta:
Models de negoci de valor afegit per a cooperatives o empreses petites

Autor: Rita Méndez (Red2Red)

1. PARTICIPANTS I ENTITATS DE LA TAULA

La composició de la taula es va compondre seguint una mirada sistèmica, que integra els principals actors clau de l'ecosistema agroalimentari (administració, empresa, coneixement, emprenedoria i territori).

Finalment, la participació efectiva va ser la següent:

- **Administració pública**: Consell Comarcal del Segrià & Fundació per la Sostenibilitat Lleida 21
- **Empreses i teixit productiu:** New Pasture, Lo Vilot Farm Brewery SCCL i FCAC (Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya)
- **Sociedad civil / emprendimient**: Girona Regió del Coneixement
- **Recerca i coneixement**: Eurecat
- **Inversió**: Naked Innovation

Si bé es va mantenir una representació diversa, no tots els perfils inicialment previstos van poder assistir, cosa que pot introduir cert biaix en les aportacions recollides. No obstant això, la dinàmica de la sessió es va plantejar amb una visió sistèmica del repte, intentant incorporar les diferents perspectives de l'ecosistema.

En aquest sentit, l' informe es compartirà amb el conjunt d' actors implicats per **validar, complementar i enriquir els resultats**, especialment des d' aquelles visions que no van poder estar representades en la sessió.

2. MARC INTRODUCTORI / PUNT DE PARTIDA

Aquest subrepte s'emmarca en el **Repte 2 de Lleida Alimenta**, orientat a impulsar una indústria de transformació agroalimentària d' alt valor afegit vinculada al territori.

R2. **¿Cómo podemos impulsar la industria de transformación de alto valor añadido, vinculada al territorio y con participación colaborativa directa de los productores?**

Figura 4 Repte 2 plantejat al Camp d'Innovació

El punt de partida prové del **Camp d'Innovació (novembre 2025)**, on es van identificar els principals obstacles per al desenvolupament d'una indústria agroalimentària de més valor afegit a Lleida. Entre ells, destaca especialment:

Falta de suport als productors per evolucionar cap a models de més valor afegit (especialment en cooperatives i petites empreses agroalimentàries).

Aquest repte es concreta en una sèrie de limitacions estructurals identificades durant la sessió:

- manca d' acompanyament estratègic
- dificultats per identificar oportunitats de negoci
- poca coordinació entre actors del territori
- manca de cultura empresarial o d' innovació en alguns segments del sector
- Falten mecanismes de coordinació entre productors
- Falta treballar millor amb els actors de la cadena del camp a la taula (producte amb poc valor afegit i poc volum per falta de finançament).
- Falta suport institucional i revisar la burocràcia (normatives incoherents, massa paperot, distància amb les zones rurals)
- Manca formació i especialització de persones del mateix sector.

A partir d'aquest diagnòstic es va prioritzar la línia **del reforç a la col·laboració entre productors, empreses i centres de coneixement** com a palanca per activar nous projectes i augmentar el valor afegit generat al territori. La sessió del **Camp de Definició** realitzada el 9 de març de 2026, es va orientar a identificar quin tipus d'actuacions podrien donar resposta a aquestes limitacions, posant el focus en mecanismes que facilitin mecanismes de participació comunitària sobre el futur de les indústries de transformació d'alta valor afegit, afavorint la cooperació entre petits productors, empreses i actors presents en el sector per escalar processos estratègics.

Aquest subrepte manté una estreta relació amb el subrepte 2.2, centrat en la innovació i digitalització connectada amb empreses. Mentre el subrepte 2.2 posa el focus en l'articulació de capacitats, serveis i infraestructures d'innovació de l'ecosistema, el subrepte 2.3 emfatitza la necessitat d'acompanyar productors, cooperatives i petites empreses en la identificació d'oportunitats, l'activació de col·laboracions i l'evolució cap a models de negoci de més valor afegit. Ambdós subreptes, per tant, es plantegen com a dimensions complementàries d' una mateixa transformació

3. CONTEXT D'INTERVENCIÓ TERRITORIAL

El territori de Lleida presenta una base productiva agroalimentària robusta, caracteritzada per una elevada presència de petites explotacions i cooperatives agrícoles. Malgrat la seva rellevància econòmica i social, gran part del valor generat en el sistema agroalimentari

segueix concentrat fora del territori, a causa d' una limitada capacitat de transformació i diferenciació del producte.

L'estructura cooperativa i de pimes del sector primari aporta fortalesa comunitària, però afronta reptes com la falta d'especialització empresarial, la mida reduïda de les operacions, l'absència de mecanismes de col·laboració estables i l'escassa adopció de models de negoci orientats al mercat.

El territori disposa, tot i així, d'actius clau que poden habilitar aquesta transició: centres de coneixement (UdL, Eurecat, IRTA), programes de transformació agroalimentària, iniciatives de suport (Singulars), distribuïdores locals i plataformes de promoció territorial.

El repte no és únicament tecnològic, sinó de coordinació, professionalització, orientació al mercat i acompanyament estratègic, amb especial importància en la construcció de confiança entre actors i en l' enfortiment de capacitats empresarials en el sector productor.

4. PRINCIPALS TROBALLES DURANT LA SESSIÓ

4.1. RESULTATS DE L'EXERCICI INICIAL

El focus del treball en el marc del Camp de Definició es va posar en la manca de suport als productors per evolucionar cap a models de més valor afegit. Tenint en compte les principals dificultats a què s'enfronten els productors, la discussió es va centrar en la potencialitat d'impulsar la col·laboració entre productors, empreses i centres de coneixement.

Durant la sessió de treball es va analitzar com generar valor afegit per al sector agroalimentari, amb especial atenció al territori de Lleida. Cap dels agents que van assistir a la taula havia participat en el primer camp d'innovació, per la qual cosa es va procedir a fer una introducció i una posada en situació.

Un dels debats centrals va ser la dificultat de definir què s'entén per valor afegit en el sector. La reflexió es va orientar cap a com donar suport a l'agricultura per augmentar el valor del producte i millorar el seu rendiment econòmic, més que únicament incrementar la producció.

Es va debatre sobre les actuacions prioritzades durant el primer camp, i el grup va procedir a valorar les actuacions des de la seva perspectiva. Es va posar sobre la taula que l'acció 3.2 (Incidir en la normativa actual perquè sigui més flexible a adaptable a les necessitats del sector i alhora faciliti la canalització d'inversions segons la realitat del territori) resultava altament improbable, i poc realista respecte a l'abast dels actors. La resta de les accions (Acció 3.1. Línies de suport per a un canvi de model, Acció 3.3. Fòrum empresarial i/o trobades entre empreses, i Acció 3.4. Mecanismes de participació comunitària) es van considerar necessàries i possibles a través de l' establiment de plataformes d' interconnexió entre els agents del territori.

També es va discutir el paper de la normativa europea, concloent que l'objectiu de les actuacions no és modificar-la sinó identificar com les iniciatives poden alinear-s'hi i aprofitar els seus instruments (programes, ajudes i polítiques agràries).

Es van esmentar iniciatives existents, com el Programa de l' Horta de Lleida impulsat per la Paeria, que mostren l' interès institucional per aquest àmbit, tot i que amb una participació encara limitada del sector. A més, es va reconèixer que ja existeixen nombroses iniciatives en el territori que serveixen a les accions prioritzades en aquest subrepteig, i es va identificar que el més necessari era connectar-los, promoure'ls i establir una figura de cohesió i lideratge que pogués actuar com a motor a nivell sistèmic. Es van destacar iniciatives com Singulars.

Relacionat amb aquest darrer punt, es van intercanviar opinions sobre què calia perquè els actors adequats participin en aquest tipus de plataformes i vulguin formar part de mecanismes de participació. Es va posar èmfasi en les limitacions dels productors respecte a la seva transició cap a models de valor afegit. Així, una gran part del sector primari no es considera empresari, i aquesta falta de canvi de xip es va considerar vertebral per incorporar processos d'innovació cap a models de negoci de valor afegit. Lligat a aquest punt, es va debatre sobre la transferència de coneixement entre agents, i com, de vegades, es tracta d' una manca de llenguatge comú.

Un altre dels punts debatuts va ser amb relació a l'acompanyament al canvi. Es va reconèixer que, si bé aquest tipus de plataformes de participació i identificació de sinergies són primordials, la palanca de canvi passa també per l'acompanyament en terreny. Es va validar que hi ha una mancança d'activitats d'acompanyament al territori a nivell de camp.

Finalment, es va identificar la importància de fer un seguiment i acompanyament a clients clau del sector:

- Agricultors i ramaders

- Cooperatives agrícoles i agroalimentàries

- Integradores i denominacions d' origen

- Indústria de transformació agroalimentària

4.2. RESULTATS DEL BUSINESS MODEL CANVAS

Els següents elements s'han construït a partir del treball col·laboratiu desenvolupat a la taula, integrant les aportacions dels diferents perfils participants, en base a la següent estructura:

Figura 5 Business Model Canvas

Proposta de valor i propòsit

- Major participació de productors
- Suport a l' increment del valor afegit dels productes agrícoles i agroalimentaris.
- Millora de la rendibilitat dels productors mitjançant noves oportunitats de mercat.
- Increment del marge en processos de transformació agroalimentària.
- Reforç de la percepció social de l' agricultura i del sector agroalimentari.
- Construcció d' una narrativa inclusiva del sistema agroalimentari connectant productors, indústria i consumidors.

Segments de clients i model de relació

Taula 6 BMC – Segment de clients

Segment de client	Estratègia de relació
Petits productors agrícoles i ramaders	Acompanyament proper i presencial, identificació d' oportunitats, suport en gestió empresarial.
Cooperatives agroalimentàries	Processos de professionalització, suport en diversificació, impuls a nous models.
Empreses agroalimentàries locals de petita escala **Indústria agroalimentària i de transformació**	Mentorització en desenvolupament de producte, connexió amb mercat i distribució.
Plataformes de distribució local	Col·laboració per validar productes de valor afegit i facilitar acords comercials.
Centres formatius i de coneixement	Transferència de coneixement i participació en projectes pilot.
Consumidors locals i conscients	Estratègies de comunicació i campanyes de sensibilització per fomentar demanda de productes diferenciats.
Organitzacions sectorials vinculades al sistema agroalimentari	Participació en plataformes d' intercanvi i articulació d' iniciatives

Socis clau

Taula 7 BMC – Socis clau

Sector	Descripción
Administració pública	Suport estructural, finançament, coordinació territorial.
Cooperatives i organitzacions sectorials	Connexió amb productors i escalabilitat de models.
Centres tecnològics i universitats	Desenvolupament de producte, validació tècnica, transferència de coneixement.
Empreses agroalimentàries i distribuïdors	Canalització al mercat i validació comercial.
Entitats d' emprenedoria i innovació	Acompanyament estratègic i empresarial.
Entitats financeres i inversió d' impacte	Suport econòmic a projectes de transformació.
Plataformes i associacions rurals	Dinamització comunitària i legitimitat territorial.

Recursos clau

El model es recolza en els recursos estratègics següents:

- Experts tècnics i professionals en transferència de coneixement
- Capacitats de desenvolupament tecnològic
- Infraestructures i espais d' innovació
- Ecosistemes existents com el Parc AgrobioTech
- Instruments de promoció econòmica territorial
- Experts i comunitats (transferència de coneixement)

Activitats clau

- Creació de grups de treball sectorials
- Connexió d' actors per generar sinergies i projectes conjunts
- Desenvolupament de clústers o hubs sectorials
- Impulsar iniciatives col·laboratives de baix a dalt
- Identificació d'oportunitats de col·laboració en la cadena de valor
- Activació de programes d' ajuts i finançament
- Creació d' un repositori d' iniciatives i projectes
- Agrupació iniciatives col·laboratives (bottom-up)

Canals d' actuació

Es prioritzen canals que generin sinergies i connexions:

- Col·laboració amb entitats del sector agrari i associacions professionals

- Plataformes digitals (web, xarxes socials)
- Esdeveniments sectorials i jornades tècniques
- Comunicació en premsa i mitjans especialitzats

Estructura de costos i finançament

- Desenvolupament d' infraestructura tecnològica
- Costos d' assessorament tècnic
- Coordinació i dinamització de l' ecosistema

El model combina inversió en capacitats estructurals amb la captació de recursos externs.

Taula 8 BMC – Estructura de costos i fonts de finançament

Costos principals	Fonts de finançament
Acompanyament tècnic en territori	Programes públics (Generalitat, Diputació, fons europeus)
Desenvolupament de nous productes i proves	Fons NextGen, línies agroalimentàries, cooperació públic Inversores de impacto
Dinamització de xarxes i plataformes	Subvencions de desenvolupament rural, aportacions municipals Clústers i plataformes existents Patrocinis privats (Fundacions, filantropia)
Formació i capacitació	Programes formatius i ajuts de capacitació
Accions de mercat i comercialització	Patrocinis, aliances amb distribuïdors, inversió privada

Impacte social i ambiental

El model s' orienta a generar impacte més enllà de l' àmbit econòmic, contribuint a la transformació del territori.

Taula 9 BMC – Impacte ambiental i social

Impactes positius	Riscos per gestionar
Més valor afegit per a productors	Resistència al canvi
Enfortiment del teixit cooperatiu i Generació de noves connexions entre actors	Iniciatives que puguin quedar-se en el pla teòric sense implementació real
Cohesió territorial i cooperacióCreació de comunitat sectorial	Exclusió de productors més petits

Subrepte 2.3 – Mecanismes de participació comunitària, afavorint la cooperació entre petits productors, empreses i actors presents en el sector per escalar processos estratègics.

<table>
<tr>
<td>Socis clau

- Tècnics de camp i experts en innovació agroalimentària

- Inversors i socis estratègics

- Consumidors i actors de la cadena alimentària

- Administracions públiques

- Canals de distribució (botigues locals, supermercats i majoristes)</td>
<td>Activitats clau

- Creació de grups de treball sectorials

- Connexió d' actors per generar sinergies i projectes conjunts

- Desenvolupament de clústers o hubs sectorials

- Impulsar iniciatives col·laboratives de baix a dalt

- Identificació d'oportunitats de col·laboració en la cadena de valor

- Activació de programes d' ajuts i finançament

- Creació d' un repositori d' iniciatives i projectes

- Agrupació iniciatives col·laboratives (bottom-up)</td>
<td rowspan="2">Proposta de valor

- Major participació de productors

Suport a l' increment del valor afegit dels productes agrícoles i agroalimentaris.

- Millora de la rendibilitat dels productors mitjançant noves oportunitats de mercat.

- Increment del marge en processos de transformació agroalimentària.

- Reforç de la percepció social de l' agricultura i del sector agroalimentari.

- Construcció d' una narrativa inclusiva del sistema agroalimentari connectant productors, indústria i consumidors.</td>
<td>Relació amb clients

- Identificació i activació de xarxes sectorials existents

- Diagnòstic i conceptualització conjunta de necessitats

- Definició de plans d' acció sectorials

- Connexió entre actors de l' ecosistema agroalimentari

- Assessorament adaptat a les necessitats de cada actor

- Visibilització d' iniciatives i projectes rellevants

- Acompanyament a mitjà i llarg termini

- Espais de governança i suport tècnic</td>
<td>Segments de clients / beneficiaris

- Agricultors i ramaders
- Sector hortícola
- Cooperatives agrícoles i ramaderes
- Indústria agroalimentària i de transformació
- Organitzacions sectorials vinculades al sistema agroalimentari</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Recursos clau
- Experts tècnics i professionals en transferència de coneixement
- Capacitats de desenvolupament tecnològic
- Infraestructures i espais d' innovació
- Ecosistemes existents com el Parc AgrobioTech</td>
<td colspan="2">Canals
- Col·laboració amb entitats del sector agrari i associacions professionals
- Plataformes digitals (web, xarxes socials)
- Esdeveniments sectorials i jornades tècniques
- Comunicació en premsa i mitjans especialitzats</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="2">- Instruments de promoció econòmica territorial
- Experts i comunitats (transferència de coneixement)</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Estructura de costos
- Desenvolupament d' infraestructura tecnològica
- Costos d' assessorament tècnic
- Coordinació i dinamització de l' ecosistema</td><td colspan="2">Fonts d'ingressos / finançament
- Programes europeus
- Clústers i plataformes existents
- Ajuts i subvencions públiques
- Patrocinis privats
- Inversors d' impacte</td><td>Impacte positiu
- Major viabilitat econòmica del sector agrícola
- Generació de noves connexions entre actors
- Creació de comunitat sectorial
- Canvi de mentalitat cap a models col·laboratius i innovadors</td><td>Impacte negatiu / riscos
- Burocràcia i requisits administratius elevats
- Inversió superior a beneficis percebuts per alguns actors
- Risc d' exclusió de certs productors
- Iniciatives que puguin quedar-se en el pla teòric sense implementació real</td></tr>
</table>

4.3. TROBALLES OBTINGUDES DEL BUSINESS MODEL CANVAS

El Canvas elaborat durant la sessió de treball sintetitza una línia estratègica centrada a connectar i articular l' ecosistema agroalimentari del territori de Lleida, amb l' objectiu de facilitar la transició cap a models de major valor afegit. L'anàlisi col·lectiva evidencia que ja existeixen iniciatives, capacitats tècniques, infraestructures i actors clau, però falten espais de coordinació, plataformes d'interconnexió i mecanismes compartits d'acompanyament per activar aquestes potencialitats de forma sistèmica.

El model proposat es recolza en aliances diverses (tècnics de camp, centres d'innovació, administracions, indústria i distribució), en activitats orientades a la creació de xarxes, clústers, repositoris d'iniciatives i programes de suport, i en una proposta de valor orientada a incrementar la rendibilitat, reforçar la identitat territorial i facilitar la col·laboració multisectorial. Els recursos es concentren en capacitats tècniques i de transferència de coneixement, plataformes col·laboratives existents i oportunitats de finançament públic i privat. Els segments objectiu abasten des de productors i cooperatives fins a indústria de transformació i organitzacions sectorials.

Finalment, el Canvas incorpora una anàlisi d' impactes i costos que subratlla la necessitat de reduir barreres burocràtiques, mobilitzar talent i evitar l' exclusió de petits productors, alhora que destaca el potencial positiu de crear comunitat, impulsar un canvi cultural cap a la cooperació i millorar la viabilitat econòmica del sector primari.

S' identifiquen els elements clau següents:

1. Dèficit de coordinació i acompanyament, *que impedeix aprofitar recursos ja existents al territori.*

2. Necessitat de reforçar capacitats empresarials de productors i cooperatives *per generar productes diferenciats i models orientats al mercat.*

3. Importància de construir plataformes de col·laboració estables, *que permetin connectar actors del territori i activar sinergies.*

4. Manca d'un lideratge ecosistèmic *que impulsi, connecti i doni continuïtat a les iniciatives de valor afegit.*

4.4. RESULTATS DEL BACKCASTING

Es va dur a terme un exercici de backcasting amb l'objectiu de definir una visió compartida al 2030 i, a partir d'aquesta, identificar les fites, accions i condicions necessàries per a la seva consecució.

Visió 2030 (Futur ideal)

El 2030, el territori de Lleida haurà evolucionat cap a un model agroalimentari que genera **més viabilitat econòmica per als petits agricultors.**

S' haurà consolidat un **sistema agroalimentari territorial més resilient, innovador i competitiu.**

Resultats clau esperats

Per assolir aquesta visió, s' identifiquen els objectius clau següents:

- Desenvolupament de nous productes agroalimentaris amb valor afegit.

- Creació de models de col·laboració entre actors de la cadena agroalimentària. Cooperació entre actors de la cadena agroalimentària (productors, indústria, distribució i consumidors).

- Consolidació de canals de comercialització per a producte local amb valor afegit.

- Generació de demanda per part del consumidor cap a productes diferenciats. Consumidors que aposten per productes diferenciats i de qualitat.

- Implementació d'estratègies de màrqueting i posicionament del producte local. Major reconeixement social i de mercat del producte local.

Fites necessàries per assolir la visió

Per avançar cap a aquest la visió plantejada al 2030, s'identifiquen diverses fites clau:

1) **Desenvolupament de mercat:**
   a) Impulsar acords amb supermercats i distribuïdors per comercialitzar productes locals.
   b) Adaptar els productes a les necessitats reals del mercat.
   c) Promoure estratègies de màrqueting territorial.
2) **Suport i acompanyament al sector:**
   a) Crear oficines o serveis d' assessorament per a petits agricultors.
   b) Impulsar línies de finançament específiques o suport públic per a projectes de valor afegit.
   c) Facilitar accés a coneixement tècnic i desenvolupament de producte.
3) **Coordinació de l' ecosistema:**
   a) Promoure cooperació entre actors de la cadena agroalimentària.
   b) Generar espais de diàleg entre productors, indústria, distribució i consumidors.
4) **Canvi en el comportament del consumidor:**

a) Fomentar el consum de productes amb valor afegit.
b) Promoure campanyes de sensibilització i comunicació

Pròxims passos identificats

Per avançar cap a la visió definida, s' identifiquen les línies d' acció següents a curt termini:

1. Realitzar un **mapatge d'actors del sistema agroalimentari** en el context d'aquest subrepto (actual i potencial).
2. **Identificar dades del sector i necessitats concretes**.
3. **Iniciar converses** amb actors clau del sector.
4. Detectar **oportunitats específiques per a projectes pilot**.
5. **Definir un primer grup de treball** o plataforma de coordinació.

Obstacles i elements a gestionar

L' exercici també va permetre identificar barreres rellevants:

Taula 10 Backcasting – obstacles i elements a gestionar

Repte	Solució / Recurs de suport
Resistència al canvi en el sector agrícola	Desenvolupar processos participatius amb el sector Promoure projectes pilot que demostrin el valor del model
Limitació de recursos humans i econòmics	Crear instruments de suport financer
Manca de lideratge o coordinació entre actors	Impulsar lideratges sectorials o institucionals

5. LÍNIES ESTRATÈGIQUES D'ACTUACIó

L' exercici de backcasting ha permès visualitzar un escenari futur en el qual el sistema agroalimentari de Lleida opera de forma més coordinada, innovadora i orientada al valor afegit. Aquesta anàlisi ha posat en relleu que el territori ja disposa de capacitats tècniques, iniciatives en marxa i actors clau, però que aquestes peces funcionen de manera fragmentada. La visió futura —major viabilitat econòmica per als petits agricultors i un sector més resilient i competitiu— només és assolible mitjançant la consolidació d'espais de cooperació entre productors, indústria, administració i centres de coneixement. La reflexió col·lectiva mostra que la transició cap a models de major valor afegit no depèn únicament d'innovació tecnològica o inversió, sinó d'un canvi cultural profund: passar de dinàmiques individuals a lògiques de col·laboració, i d'una visió centrada en la producció a una visió orientada al mercat i al consumidor.

Així mateix, el backcasting evidencia que la principal barrera no és l'absència de projectes o recursos, sinó la falta d'estructura que els connecti i els acompanyi de forma continuada. La transició requereix lideratge ecosistèmic, acompanyament en terreny, mecanismes de coordinació estables i una narrativa compartida que permeti al sector reconèixer-se en un objectiu comú. Per assolir el futur desitjat serà imprescindible integrar iniciatives existents, activar projectes pilot que generin aprenentatges reals i facilitar als productors l' accés a assessorament tècnic, normatiu i de mercat. En definitiva, l'exercici confirma que el repte no és imaginar el futur, sinó construir les condicions sistèmiques que permetin que aquest futur sigui viable, sostenible i compartit per tots els actors del territori.

A partir de l'anàlisi realitzada i del treball col·laboratiu desenvolupat durant la sessió, s'identifiquen les següents línies estratègiques prioritàries per al desenvolupament del subrepteig, per impulsar la transformació del sector agroalimentari al territori:

1. **Acompanyament estratègic i empresarial a productors i cooperatives**
2. **Creació de plataformes de cooperació i xarxes territorials**
3. **Formació especialitzada i acompanyament**
4. **Facilitació d' accés a finançament i reducció de barreres normatives**

6. TIMELINE O LÒGICA D'IMPLEMENTACIÓ

L' execució del model es planteja en fases progressives que combinen participació, orientació a mercat, capacitació i activació empresarial:

Actuaciones / Fases	Curt termini (0–12 mesos)	Mitjà termini (1–3 anys)	Llarg termini (3–5 anys)
A1. Mapeig d' actors, iniciatives i capacitats de suport al canvi de model del sistema agroalimentari			
A2. Identificació de reptes específics			
A3. Definició de grup de treball o plataforma de coordinació			
A4. Creació d' espai d' espais de diàleg entre productors, indústria, distribució i consumidors.			
A5. Detecció d' oportunitats específiques per a projectes pilot			
A5. Impulsar línies de finançament específiques per a projectes de valor afegit.			
Consolidació de models de negoci			
Expansió de productes de valor afegit			

Llegenda		Implementació intensiva		Desenvolupament / Consolidació		Fase inicial / Homologació

Les actuacions d'activació i acompanyament (A1, A2, A3) es concentren en fases inicials, mentre que les infraestructures (A4, A5, A6) requereixen major desenvolupament a mitjà-llarg termini.

7. CONCLUSIONS

El treball desenvolupat en el marc del subrepte 2.3 confirma que hi ha una oportunitat estratègica clara per avançar cap a un sistema agroalimentari més competitiu, innovador i sostenible a Lleida, però també importants barreres que requereixen intervenció coordinada.

Lleida disposa d'un ecosistema ric, però que necessita de més estructura i connexió. Centres de recerca, cooperatives, productors, indústria i administracions ja impulsen iniciatives valuoses, però l' articulació entre ells és limitada. Falta un espai integrador que generi relacions de confiança, coordini actors i faciliti sinergies que avui no emergeixen de forma natural.

Els petits productors són un esglaó clau en els processos de transformació cap a models de negoci de valor afegit, però tenen una posició vulnerable. La manca d' acompanyament, la complexitat normativa, la limitada capacitat d' inversió i la manca de cultura d' innovació dificulten la seva transició cap a models de major valor afegit. La seva participació en processos de canvi requereix suport tècnic continuat i presència en terreny, més enllà de sessions de disseny estratègic.

El territori requereix una entitat o figura amb legitimitat i capacitat tècnica per coordinar l' ecosistema, dinamitzar xarxes, facilitar la cooperació i garantir la continuïtat del procés transformador.

Així mateix, es considera que aquest subrepteig s' ha de desenvolupar en estreta coordinació amb el subrepteo 2.2, ja que l' acompanyament a productors i cooperatives només podrà escalar de forma efectiva si s' articula amb un ecosistema d' innovació més ordenat, accessible i orientat a la demanda.

Finalment, es considera que el procés iniciat amb aquests laboratoris necessita continuïtat i un treball més ampli. L'informe s'ha de compartir amb altres actors clau —incloent-hi els qui no van poder assistir— per ampliar la visió, validar hipòtesis i assegurar que l'avanç del subrepteig és inclusiu i representatiu de l'ecosistema territorial. D' una banda, es considera necessari traslladar l' informe a aquelles entitats que van participar en la taula del subrepteo 2.3 per validar els continguts i afegir possibles aportacions. De l' altra, es considera beneficiós compartir l' informe amb aquelles entitats que van participar en la taula del subrepteo 2.2 així com les entitats que van formar part d' altres reptes però que podrien aportar la seva visió. En concret amb la FEMAC (Clúster Maquinària i Producció Agricola), amb la PIMEC, i amb el Consell Comarcal del Segrià. Finalment, es considera prioritari fer arribar l'informe i fins i tot mantenir alguna discussió bilateral amb actors clau que no van poder formar part del Camp de definició (per exemple, la FCAC, Girona Regió del Coneixement, IRTA, Tandem Social, Fundació Espigoladors, Cabres en Xarxa, Escola d'Organització Industrial).

Lleida, març 2026