Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi 2030

PEGA2030



EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

ELIKADURA, LANDA GARAPEN, NEKAZARITZA ETA ARRANTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE ALIMENTACIÓN, DESARROLLO RURAL, AGRICULTURA Y PESCA

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

VITORIA-GASTEIZ, 2025

Edición: 1ª, octubre 2025

Tirada: 60 ejemplares

Copyright ©:
Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco
Departamento de Alimentación, Desarrollo Rural, Agricultura y Pesca

Internet: www.euskadi.eus

Edita :
Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco
Donostia-San Sebastián, 1 - 01010 Vitoria-Gasteiz

Autor: Eusko Jaurlaritza-Gobierno Vasco

Depósito Legal: LG G- 603-2025

Un registro bibliográfico de esta obra puede consultarse en el catálogo de la Biblioteca general del Gobierno Vasco: **https://www.katalogoak.euskadi.eus/katalogobateratua**

Índice

Introducción 5

1. Presentación del plan 7

Contexto 7
Metodología diseño estratégico PEGA2030 24

2. Propósito, visión y misión 26

Propósito 26
Visión 26
Misión 27

3. Diagnóstico sectorial 28

Datos macroeconómicos de la cadena alimentaria 28
Análisis económico financiero de empresas >3M€ 29
Inmersión y escucha sectorial 39
1. Estrategias en marcha para el aumento de la rentabilidad 40
2. El entorno competitivo y su impacto en el negocio 45
3. La repercusión del Marco Regulatorio en la actividad 48
4. Tendencias de mercado más prometedoras 51
5. Principales factores para el crecimiento y capitalización de oportunidades 52
6. Valoración de los incentivos gubernamentales y su efecto incentivador 56
7. Creación de una infraestructura de un polo alimentario: inversión e innovación 57

4. Análisis DAFO 59

5. Retos de la cadena de valor gastronomía y alimentación 63

6. Prioridades estratégicas 65

Empresas más rentables 68
Empresas más competitivas 70
Empresas más sostenibles 73
Catalizadores para el crecimiento 75

7. Priorización de proyectos estratégicos para la implementación del PEGA 78

Proyecto BIDERATU (Entorno Normativo y Financiero Óptimo) 81
Proyecto DIGITALIZA (Transformación Digital e Industria 4.0) 83
Proyecto BERTAN+ (Marketing Avanzado y Relanzamiento de la Cadena Alimentaria) 85
Proyecto IKERBAT (Innovación Tecnológica y Desarrollo de Producto) 87
Proyecto KANPO (Expansión Internacional del Euskadi Gastronómico) 89
Proyecto IRAUN (Descarbonización y Economía Circular del Sector) 91
Proyecto BATURA (Consolidación y Cooperación Empresarial Alimentaria) 93
Proyecto TALDE (Atracción, Desarrollo y Relevo Generacional de Talento) 95
Proyecto SENDO (Resiliencia de Suministro y Gestión de Riesgos) 97
Proyecto ELIKAHUB (Infraestructuras Compartidas y Hubs de Innovación) 99

8. Indicadores 101

Indicadores de éxito 101
Presupuesto (Escenario base) 105

9. Gobernanza y seguimiento 107

Estructura de coordinación público – privada 107

Anexo I. Análisis económico financiero de los principales subsectores de la cadena de valor de la alimentación de Euskadi. Principales conclusiones y elementos de acción 109

Sector Vinícola 109
Bebidas No Alcohólicas y Aguas 113
Sector Pesca Marina 116
Sector de Conservas y Procesado de Pescado, Crustáceos y Moluscos 119
Sector Productos de Panadería, Pastelería y Galletas 125
Sector Producción de Leche y Productos Lácteos (incluidos quesos) 129
Sector Productos Cárnicos y Explotaciones de Ganado 133
Sector de Platos Preparados y Servicios de Comidas 137
Sector de Restaurantes y Puestos de Comida 140



Amaia Barredo Martín

Consejera de Alimentación, Desarrollo Rural, Agricultura y Pesca
Gobierno Vasco

La gastronomía y la alimentación son parte esencial de la identidad de Euskadi. Son cultura, son economía, son paisaje y son comunidad. Nuestro país ha sabido construir, a lo largo de los años, un modelo alimentario reconocido por su excelencia, su innovación y su compromiso con el territorio y las personas. Hoy damos un paso más en ese camino con la publicación del **Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi 2030 (PEGA 2030).**

Este Plan nace de la estrategia **ItsasLurra,** alineada con los compromisos de la **XIII Legislatura** y con el **Programa de Gobierno del Gobierno Vasco.** Es una hoja de ruta que mira al futuro, con un modelo de gobernanza **público-privada, activo, abierto y colaborativo,** que integra a todos los agentes del ecosistema agroalimentario: productores, empresas, asociaciones, centros tecnológicos, universidades y administraciones.

El **PEGA 2030** tiene un objetivo claro: **situar a Euskadi como referente internacional en gastronomía y alimentación,** desde la sostenibilidad, la competitividad y el bienestar. Tres ejes que representan los pilares de nuestro futuro alimentario.

El sector de la alimentación y la gastronomía es un **motor estratégico para Euskadi,** que aporta más del **10% del PIB** y genera **más de 133.000 empleos.** Un sector que ha demostrado una enorme **resiliencia, capacidad de innovación y vocación internacional,** incluso en tiempos complejos. Entre 2020 y 2024, su Valor Añadido Bruto ha crecido un 30%, el número de empresas activas un 3,6% y las exportaciones más de un 10%.

Pero los retos de futuro son exigentes. La transformación del consumo, el cambio demográfico, la digitalización, la transición hacia modelos sostenibles o la competencia global nos obligan a **repensar cómo producimos, distribuimos y consumimos alimentos.** Nos encontramos ante un cambio profundo en el que las personas consumidoras son más conscientes, más exigentes y demandan productos más saludables, sostenibles y locales.

El Gobierno Vasco es plenamente consciente de esta realidad. Por ello, este Plan propone avanzar en **simplificación administrativa, mejora de la competitividad, fortalecimiento de las marcas vascas, atracción de talento, impulso al relevo generacional y fomento de la I+D+i,** junto a la creación de **una ventanilla única sectorial** que facilite la relación del sector con la Administración.

El **PEGA 2030** es, ante todo, una apuesta por la **colaboración y la visión compartida de país.** Nace del diálogo con el sector, de la escucha activa y del compromiso con la transparencia. Su desarrollo ha contado con la colaboración del **centro tecnológico AZTI,** así como con la participación de centenares de profesionales, empresas y agentes que han aportado su conocimiento y experiencia.

Este Plan es nuestra guía para **impulsar un sector más competitivo, rentable, más sostenible y más cohesionado,** que siga siendo motor de bienestar, empleo y orgullo para Euskadi.

Porque la gastronomía y la alimentación son mucho más que economía: son parte de lo que somos, de cómo vivimos y de cómo queremos construir el futuro.

Hauxe da gure erronka. Eta bide honetan, elkarrekin egingo dugu aurrera.

Eskerrik asko.



Amaia Barredo Martín

Consejera de Alimentación, Desarrollo Rural, Agricultura y Pesca

Gobierno Vasco

1 Presentación del plan

Contexto

El **PEGA2030 tiene su origen directo en la estrategia política *ItsasLurra*,** aprobada por el Gobierno Vasco para el sector primario y alimentario. *ItsasLurra* es la hoja de ruta departamental que integra los compromisos en **alimentación, desarrollo rural, agricultura y pesca** de la XIII Legislatura, emanados del programa de gobierno. La estrategia *ItsasLurra* establece una serie de **compromisos y objetivos prioritarios** para impulsar la gastronomía y alimentación desde una perspectiva integral. Uno de sus ejes centrales es la creación de un **"ecosistema agroalimentario vasco abierto, activo y propositivo"** basado en una **nueva gobernanza público-privada,** en la que administración y agentes del sector colaboren estrechamente. En este modelo abierto de gobernanza, se promueve un **cambio en las relaciones** tradicionales, invitando a compartir decisiones entre lo público y lo privado, con mayor agilidad y flexibilidad, y **focalizando esfuerzos comunes.**

El **PEGA 2030** adopta plenamente este enfoque: su formulación participativa y su estructura de coordinación público-privada reflejan la filosofía de *ItsasLurra* de **integrar al sector empresarial, asociativo, académico y tecnológico** en la definición y ejecución de las políticas alimentarias. El plan estratégico actúa como vehículo para materializar en acciones concretas los principios de colaboración, innovación y apertura que propugna *ItsasLurra*. Asimismo, *ItsasLurra* marca **líneas políticas sectoriales** de las cuales el **PEGA 2030** es continuidad. Por ejemplo, ItsasLurra recoge el **Decálogo de Compromisos con el Primer Sector (mayo de 2024)** acordado por las administraciones vascas. Estos compromisos –desde el relevo generacional en el campo hasta la simplificación normativa o la promoción del producto local– se ven reflejados y operativizados en el **PEGA 2030**. El Plan incorpora acciones para fomentar el **relevo generacional agrario,** apoyar la **producción alimentaria sostenible de proximidad** y mejorar la **valoración de la cadena alimentaria,** en plena consonancia con los compromisos institucionales previos. Igualmente, *ItsasLurra* enfatiza la necesidad de **proteger el primer eslabón de la cadena alimentaria** como pilar de la sostenibilidad territorial. Atendiendo a ello, el **PEGA 2030** ha ajustado su diagnóstico y propuestas para equilibrar la atención a la industria transformadora con el reconocimiento del **sector primario como base de la alimentación y la gastronomía,** incluyendo medidas para su modernización y relevo.

El lanzamiento del **PEGA 2030** y de la estrategia *ItsasLurra* se enmarca en el **contexto político vasco actual**, definido por el programa de gobierno de la **XIII Legislatura (2024–2028)**. En este periodo, el Gobierno Vasco –y en particular el nuevo Departamento de Alimentación, Desarrollo Rural, Agricultura y Pesca– ha establecido **principios rectores claros** que guían toda su acción: **situar a las personas en el centro de las políticas (Eje I)**, impulsar un **modelo de crecimiento y bienestar sostenible (Eje II)**, acometer la **transformación energética y digital (Eje III)**, afianzar la **convivencia y derechos humanos (Eje IV)** y **fortalecer el autogobierno (Eje V)**. Estas prioridades transversales del Gobierno impregnan también las estrategias sectoriales.

Es importante destacar que la **propia creación del Departamento de Alimentación, Desarrollo Rural, Agricultura y Pesca** en esta legislatura –antes las competencias estaban repartidas– responde al impulso político de dar entidad y foco a estos ámbitos. Esta reorganización institucional persigue integrar las políticas de la "tierra y el mar" bajo una visión única, facilitando las sinergias entre agricultura, pesca, industria alimentaria y gastronomía. El **PEGA2030** se beneficia de este contexto más favorable: cuenta con un departamento dedicado que lidera su ejecución y que dispone de los **órganos de participación público-privada** ya establecidos (como el Consejo Agrario y Alimentario, mesas de cadena alimentaria, foros de innovación, etc., formalizados en *ItsasLurra*).

Asimismo, el **contexto político vasco** incluye un marco normativo y estratégico relevante que sirve de referencia al **PEGA 2030**. Por mencionar algunos elementos: la **Ley de Desarrollo Rural 7/2022** y el despliegue de la *Estrategia de Desarrollo Rural* inciden en varios objetivos del Plan (vertebración territorial, servicios en el medio rural). También la **Estrategia Euskadi País Gastronómico – Basque Country** es un referente para proyectar internacionalmente el sector alimentario, y se alude a ella en el **PEGA 2030** al hablar de marca país en gastronomía. El Plan, por tanto, **se alinea con las políticas del Gobierno Vasco en vigor**, reforzando su coherencia.

En resumen, el **PEGA 2030 se inserta plenamente en el contexto político-institucional vasco**, tanto en su origen (*ItsasLurra* es una concreción del programa de gobierno) como en su orientación (prioridades de personas, sostenibilidad, competitividad y autogobierno fijadas en la legislatura). Esto garantiza que el Plan Estratégico no es un ente aislado, sino parte de una visión de país: facilita la **coherencia vertical** entre las políticas generales y las sectoriales, y brinda **legitimidad política** al Plan al estar respaldado por compromisos gubernamentales previos.

Marco de la Política Agraria Común: contexto actual y horizonte 2027–2032

Las políticas europeas, y en particular la **Política Agraria Común (PAC)** de la Unión Europea, constituyen otro marco fundamental que condiciona y orienta el **PEGA 2030**. Euskadi,

a través del Gobierno Vasco, participa en la implementación de la PAC vigente (periodo 2023–2027) y en la preparación del próximo periodo PAC 2027–2032, que traerá cambios relevantes. Es esencial situar el Plan en este contexto europeo para **asegurar su coherencia externa** y anticipar los desafíos que vienen.

En la actualidad, la **PAC 2023–2027** (recién iniciada, derivada de la reforma aprobada en 2021) introduce un modelo de gestión más flexible y orientado a resultados. Se basa en **Planes Estratégicos nacionales**, lo que ha dado cierto margen a España (y por ende a Euskadi dentro del plan estatal) para adaptar las intervenciones a sus necesidades. El Departamento ha aprovechado ese marco para impulsar medidas específicas dentro del Plan Estratégico de la PAC, como el apoyo a jóvenes agricultores, la agricultura sostenible o la digitalización agraria. Sin embargo, la aplicación del nuevo modelo también supone retos inmediatos: cumplir objetivos ambientales más ambiciosos, verificar indicadores de desempeño anuales y coordinar con el Ministerio las adaptaciones necesarias. El **PEGA 2030** incorpora estas líneas –por ejemplo, promueve prácticas de **economía circular, agricultura ecológica y eficiencia energética** coherentes con los *eco-regímenes* de la PAC 2023–2027–, asegurando que las acciones propuestas sean elegibles y complementarias a las ayudas PAC actuales.

Mirando al futuro, la UE ya ha comenzado a debatir el **próximo marco financiero plurianual 2028–2034**, del cual la PAC 2027–2032 será parte. Aunque las definiciones no están cerradas, se **prevén algunas cuestiones preocupantes** para Euskadi que es necesario considerar desde ahora. En primer lugar, todo apunta a una **reducción del presupuesto agrario europeo** en términos reales para el siguiente periodo. Diversos factores –como nuevas prioridades (digitalización, defensa), el contexto post-Brexit o presiones para recortar gasto– podrían traducirse en menos fondos PAC disponibles a partir de 2027. Para Euskadi, esto implicaría potencialmente **menos recursos para desarrollo rural, ayudas a explotaciones y programas agroalimentarios**, obligando a priorizar e innovar para hacer más con menos. El **PEGA 2030** ya advierte de este riesgo y subraya la importancia de **mejorar la rentabilidad y eficiencia del sector** para depender menos de subvenciones, así como explorar fuentes alternativas de financiación (público-privadas) de proyectos estratégicos. En segundo lugar, existe la inquietud de una posible **pérdida de identidad y capacidad de gestión local del presupuesto europeo agrario** en la futura PAC. Esto se refiere al temor de que se restrinja la autonomía de Euskadi (y en general de las regiones) para adaptar y gestionar los fondos comunitarios del sector.

Actualmente, si bien la PAC es común, Euskadi ha podido **programar medidas propias vía comunidad autónoma** (p.ej., en desarrollo rural) y coadministrar fondos FEADER a través de convenios con el Estado. Pero en la nueva PAC podría haber una recentralización o normas más uniformes que **limiten la flexibilidad regional**. Una "renacionalización" de la PAC, dejando menos margen a las comunidades, pondría en riesgo los instrumentos a medida que Euskadi ha desarrollado (p. ej., nuestros servicios de extensión agraria, planes sectoriales específicos, etc.) y **diluiría la identidad** de nuestras políticas agrarias dentro

del marco estatal o comunitario. Euskadi defiende su modelo –basado en el **autogobierno y la gestión cercana** al sector local–, por lo que trabaja para que la próxima PAC reconozca la diversidad territorial.

El Departamento es consciente de estos desafíos y ya los incorpora en su planificación estratégica. De hecho, en *ItsasLurra* se señala explícitamente la línea de **"Gobernanza de la PAC + nuevo marco >2027"**, con el objetivo de influir en el diseño de la futura PAC y proteger los intereses vascos. Asimismo, se está **aplicando el marco de flexibilidad de la PAC actual y diseñando la estrategia post-2027** en colaboración con agentes del sector, para llegar preparados a la negociación.

El **PEGA 2030** recoge esta mirada de largo plazo: muchas de sus acciones (en innovación, sostenibilidad, relevo generacional) se plantean de modo que posicionen al sector vasco favorablemente ante la nueva PAC, alineándolo con las tendencias europeas (Pacto Verde, "Farm to Fork", etc.) pero defendiendo a su vez nuestras especificidades (explotaciones familiares, minifundio, razas locales). En el análisis DAFO del Plan se incluirán estas cuestiones como amenazas –tal como se recomendó durante su elaboración–, con objeto de plantear **medidas preventivas**. Por ejemplo, fomentar **estructuras organizativas más fuertes** (cooperativas, asociaciones) en el primer sector vasco para tener más voz en la defensa de la PAC, o buscar **fuentes complementarias a la PAC** (fondos NextGen, Horizon Europe, programas propios) para minimizar el impacto de un posible recorte presupuestario europeo.

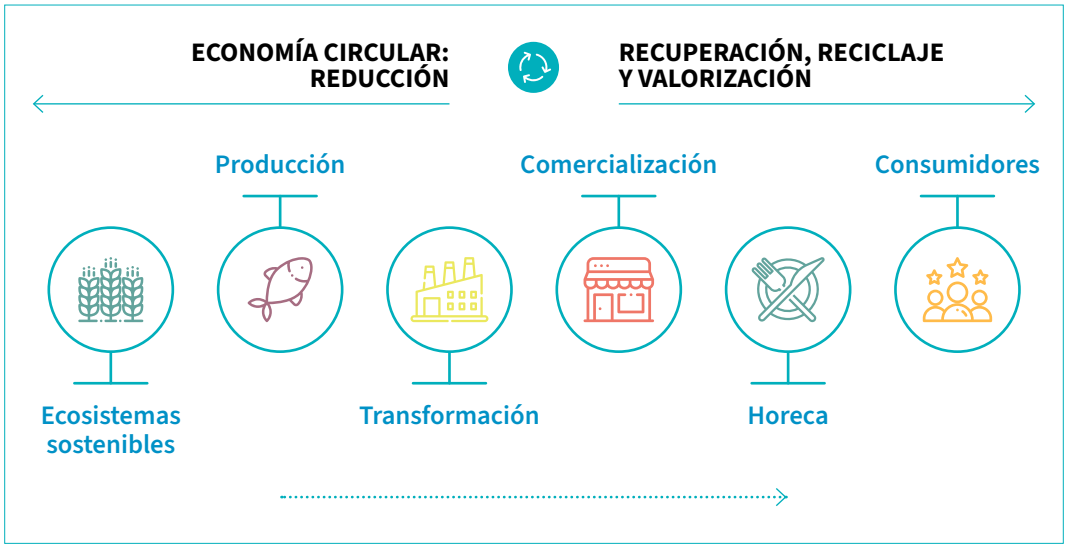
En definitiva, desde la perspectiva del **PEGA 2030**, el **marco PAC supone a la vez una referencia y un condicionante**. Por un lado, garantiza coherencia externa: las metas del Plan (sostenibilidad, digitalización, resiliencia alimentaria) coinciden con las prioridades de la PAC actual y futura, de modo que las acciones podrán cofinanciarse y cuentan con respaldo comunitario. Por otro lado, obliga a **anticipar y gestionar riesgos**: la posible merma de fondos y centralización de la PAC 2027–2032 exige estrategias locales proactivas. El capítulo presente cumple con dejar explicitado este escenario: **se reconoce la previsión de reducción presupuestaria y de pérdida de capacidad de gestión en la PAC post-2027**, y ello servirá para ajustar el Plan en consecuencia (priorizando eficiencia, diversificando recursos financieros y fortaleciendo la interlocución de Euskadi en Bruselas y Madrid). La **coherencia con la PAC** es, por tanto, dinámica: el **PEGA 2030** es coherente con el marco vigente y se adapta para seguir siéndolo en el próximo ciclo, defendiendo a la vez los intereses del sector vasco en ese contexto cambiante.

La cadena alimentaria vasca: Contextualización y relevancia estratégica

PEGA2030 abarca **todos los eslabones de la Cadena de Valor, desde la producción primaria hasta el consumo final,** y refuerza la centralidad de las personas consumidoras.

Además, profundiza en las interrelaciones con otros sectores económicos, culturales y sociales.

El sector de la gastronomía y la alimentación se ha consolidado como **uno de los pilares industriales más importantes de la economía del País Vasco**, por su elevado peso económico, social y cultural. A continuación, se contextualiza la cadena de valor alimentaria vasca que justifican las razones por las que es considerada **un SECTOR ESTRATÉGICO para la economía y la sociedad vasca.**



Contribución económica: PIB, VAB y empleo

En la actualidad, toda la cadena de valor de la alimentación en Euskadi representa aproximadamente un 10,6% del PIB autonómico (9,7% del VAB), en 2021 este peso se cifró en un 9,37% del PIB total de Euskadi (8,3% del VAB), reflejando una tendencia creciente en los últimos años. Esta contribución sitúa a la alimentación entre las primeras industrias de la comunidad. En términos de empleo, su relevancia es igualmente notable: la cadena alimentaria vasca en su conjunto supera las 133.000 personas empleadas.

Dentro de esta cifra global, la industria alimentaria (transformación de alimentos y bebidas) da trabajo directo a unas 16.000 personas y abarca cerca de 1.500 empresas, mayormente pequeñas y medianas. Si se incluyen todos los eslabones –desde el sector primario (agricultura, ganadería, pesca) hasta la distribución y la hostelería– el empleo total del sector agroalimentario vasco se eleva por encima de las 133.000 personas. Estos indicadores evidencian la importancia económica del sector: **es un generador de riqueza y uno de los principales motores de la actividad productiva en Euskadi**.

Desarrollo rural y vertebración del territorio

La cadena alimentaria desempeña un papel fundamental en la cohesión territorial y el sostenimiento del medio rural en el País Vasco, fijando población y empleo fuera de las áreas urbanas. Aunque Euskadi es una región muy urbanizada –solo un 5,3% de la población vasca reside en municipios rurales– este pequeño porcentaje de habitantes es custodio de la gran mayoría del territorio (alrededor del 90% de la superficie regional es medio rural, un fenómeno similar al conjunto de España).

Las actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras asociadas al sector alimentario permiten **mantener la población activa en el mundo rural**, evitando el abandono de pueblos y preservando tradiciones y modos de vida. Cada baserritarra (agricultor/a) y arrantzale (pescador/a) cumple “una labor fundamental” en la gestión del sistema alimentario sostenible y eficiente, contribuyendo a cuidar los paisajes, los montes, costas y campos de Euskadi.

En efecto, la cadena alimentaria actúa como **“componente vertebrador del territorio”**, pues su presencia en las zonas rurales garantiza la gestión del entorno natural y la continuidad del tejido socioeconómico rural. Este efecto vertebrador justifica que el sector sea estratégico no solo económicamente sino también para el equilibrio territorial y demográfico de la comunidad.

Innovación tecnológica y efecto tractor industrial

El sector alimentario vasco genera tecnología puntera e impulsa la innovación, a la vez que actúa como tractor para otras industrias. En los últimos años, las empresas de la cadena alimentaria han incrementado significativamente su inversión en **I+D+i** (investigación, desarrollo e innovación), incorporando soluciones avanzadas de industria 4.0, digitalización de procesos y desarrollo de nuevos productos. El Gobierno Vasco destaca la "cada vez mayor aportación del sector en la inversión en innovación", reflejando su compromiso con las tecnologías emergentes (por ejemplo, en seguridad alimentaria, mejora de procesos productivos, biotecnología de alimentos, etc.). Un indicador de esta vocación innovadora es la existencia de centros tecnológicos y de investigación especializados programas de apoyo al emprendimiento alimentario (por ejemplo, el programa Food BIND 4.0 mencionado en la estrategia de emprendimiento alimentario).

Además, la **industria alimentaria arrastra y potencia a otros sectores industriales**, funcionando como un **sector tractor**. Su actividad demanda bienes de equipo avanzados (maquinaria agroindustrial, tecnología de procesamiento), materiales de **envase y embalaje** innovadores, y servicios de **logística y transporte** eficientes, entre otros. Esta interconexión multiplica el impacto económico: el sector alimentario genera un "importante efecto multiplicador" sobre la actividad económica global, pues al crecer y modernizarse, impulsa también a sus sectores proveedores y asociados. Un ejemplo de sinergia es la iniciativa Plataforma **Ontzi** (impulsada por el Gobierno Vasco), que reúne a centenares de agentes de la industria alimentaria para buscar soluciones innovadoras en envases sostenibles, reduciendo plásticos e incorporando nuevos desarrollos tecnológicos

Asimismo, el **clúster** alimentario vasco colabora activamente con otros **sectores estratégicos** como el de la **movilidad** (transporte) y la **logística** para mejorar la eficiencia en procesos comunes. Gracias a esta capacidad de innovar y de traccionar a otras industrias, la alimentación se ha posicionado como un **sector estratégico de la industria vasca** en su conjunto, **aportando modernización tecnológica y diversificación industrial**.

Resiliencia ante crisis y seguridad de suministro

La cadena alimentaria es un sector resiliente y esencial, capaz de sostener su actividad incluso en situaciones de crisis, garantizando el abastecimiento básico a la población. La naturaleza de este sector –dedicado a producir bienes de primera necesidad, como los alimentos– le confiere una **resistencia especial frente a ciclos económicos adversos o emergencias**. Una muestra reciente de esta resiliencia se observó durante la crisis de la **pandemia de COVID-19**: en los meses más duros del confinamiento, el sector de la alimentación en Euskadi mantuvo operativa "toda una larga cadena" de suministro bajo grandes presiones, evitando en todo momento el desabastecimiento.

De hecho, el Gobierno Vasco reconoció públicamente el compromiso del sector alimentario durante esa emergencia, subrayando que, además de ser declarado **sector esencial**, supo estar "a la altura" de las circunstancias y demostró ser **"esencial, profesional, innovador y solidario"** durante la pandemia, ya que miles de trabajadores de toda la cadena (desde agricultores y pescadores hasta empleados de fábricas, transportistas, supermercados y comercio local) permanecieron en sus puestos para asegurar el suministro de alimentos a la sociedad. Esta capacidad de respuesta frente a una crisis sanitaria sin precedentes evidencia la robustez del sector y su importancia estratégica: en cualquier **posible crisis** (económica, social o climática), disponer de **una industria alimentaria fuerte y local es garantía de seguridad alimentaria** para la población.

En suma, la alimentación es un ámbito **resiliente** porque la demanda de bienes básicos se mantiene incluso en tiempos difíciles, y el tejido agroalimentario vasco ha probado su adaptabilidad y fortaleza para seguir operando y protegiendo el bienestar de la sociedad vasca aún bajo presión.

Proyección internacional: exportaciones y cultura gastronómica

El sector alimentario vasco tiene una marcada vocación internacional, exportando productos de calidad y difundiendo la cultura gastronómica vasca en el mundo, lo que refuerza la imagen de país. A nivel económico, la industria alimentaria de Euskadi ha incrementado sostenidamente sus **exportaciones** en los últimos años, contribuyendo positivamente a la **balanza comercial**. Las exportaciones alimentarias han crecido durante los últimos años y esta tendencia al alza ha continuado gracias a la proyección exterior de las empresas vascas. Actualmente, numerosos productos vascos –vino (txakoli, Rioja Alavesa), queso Idiazábal, conservas, pescados, dulces, etc.– llegan a mercados internacionales, llevando consigo el prestigio de la **calidad vasca**.

Euskadi destaca a nivel mundial como **un destino gastronómico de referencia**, donde la tradición culinaria se fusiona con la innovación. La cocina vasca, caracterizada por su capacidad de reinventarse sin perder la esencia de sus raíces, se ha convertido en un imán para visitantes internacionales. La excelencia de sus chefs, reconocidos globalmente, y la presencia de restaurantes premiados refuerzan el atractivo de la región, consolidando la posición de Euskadi en el mapa de la alta cocina.

La vibrante **cultura culinaria** vasca no solo es un motor de atracción turística, sino que también **desempeña un papel fundamental en la economía local y en la proyección internacional del País Vasco**. La combinación única de herencia gastronómica y creatividad innovadora ha permitido que los productos y el estilo de vida vasco trasciendan fronteras, difundiendo la cultura gastronómica y reforzando la imagen de Euskadi a nivel global, lo que supone **una fortaleza y una oportunidad para impulsar el valor añadido de toda la cadena alimentaria**.

En suma, la gastronomía vasca constituye un elemento estratégico que va más allá de la dimensión económica: proyecta la identidad y el prestigio del País Vasco en el exterior, atrayendo turismo gastronómico y abriendo nuevos mercados gracias a la singularidad de sus productos y su cocina.

Esta riqueza gastronómica actúa como embajadora del País Vasco. Desde el Gobierno Vasco se enfatiza que la cadena alimentaria contribuye crecientemente a la **"difusión internacional de la marca Basque Country"**, reforzando la reputación de Euskadi en el exterior. No solo se venden alimentos, **se proyecta un estilo de vida y una cultura** ligada a la gastronomía. Iniciativas como la **Estrategia Euskadi Basque Country** y la promoción internacional de la nueva marca turística-gastronómica subrayan este hecho, posicionando al País Vasco como un referente mundial en calidad gastronómica.

En resumen, **el sector alimentario es estratégico** también porque **trasciende lo puramente económico para convertirse en vector de la identidad vasca en el mundo**, atrayendo turismo gastronómico, generando prestigio internacional y abriendo mercados gracias a la singularidad y fama de sus productos y cocina.

Sostenibilidad ambiental y contribución a la salud

La cadena de valor de la alimentación contribuye de forma importante a la sostenibilidad de los ecosistemas y a la salud de las personas, alineándose con las prioridades de desarrollo sostenible de Euskadi. En primer lugar, el sector agroalimentario **preserva recursos naturales**: las actividades agrícolas y ganaderas bien gestionadas mantienen los paisajes rurales, la biodiversidad y los ecosistemas locales. Una cadena alimentaria robusta es fundamental para la gestión sostenible de suelos, aguas y biodiversidad en la comunidad. Muchas iniciativas están orientadas a mejorar la **sostenibilidad medioambiental**: desde la apuesta por la **economía circular** y la reducción del desperdicio alimentario, hasta la promoción de la **producción ecológica** y de proximidad (kilómetro cero) que minimiza la huella de carbono.

Cada eslabón de la cadena (producción, transformación, distribución y consumo) está avanzando hacia prácticas más verdes, lo que multiplica el impacto positivo en los ecosistemas: menor uso de químicos, protección de tierras agrícolas, envases biodegradables, eficiencia energética en fábricas, etc. Todo ello posiciona al sector alimentario como aliado en la lucha contra el cambio climático y la degradación ambiental.

Por otro lado, el sector alimentario **contribuye directamente a la salud y bienestar de la población** a través de la promoción de una alimentación saludable y segura. La disponibilidad de alimentos frescos y de calidad, producidos localmente, favorece patrones de consumo más sanos en la sociedad vasca y potencia una producción alimentaria hacia la mejora de la **salud pública**. Esto implica fomentar dietas equilibradas, garantizar la

inocuidad de los alimentos con altos estándares de seguridad alimentaria, e innovar en alimentos funcionales que aporten beneficios adicionales a la salud.

La gastronomía vasca, con su enfoque en ingredientes de calidad y cocina equilibrada, forma parte de este valor añadido a la salud: es parte de la conocida **dieta mediterránea**, asociada a menores tasas de enfermedades cardiovasculares y a mayor longevidad. En síntesis, un sector alimentario fuerte no solo genera riqueza, sino que **mejora la calidad de vida** de las personas al proporcionar alimentos seguros, nutritivos y culturalmente valorados. Su papel estratégico se extiende por tanto al ámbito social, al incidir en hábitos alimentarios más saludables y en la sostenibilidad sanitaria a largo plazo.

El Futuro de la Alimentación: Desafíos Geopolíticos y Tecnológicos en un mundo cambiante

1 Evolución de patrones de consumo proteico. Transición de vegetal a animal

Durante las últimas décadas, hemos presenciado una transformación radical en el origen de las proteínas consumidas a nivel mundial. Los datos históricos muestran un desplazamiento significativo desde dietas predominantemente basadas en proteínas vegetales hacia un mayor consumo de proteínas de origen animal. Es particularmente notable que, incluso dentro de la categoría de proteínas animales, estamos asistiendo a un desplazamiento desde el consumo de pescado hacia un mayor consumo de carne. Factores como la urbanización, la incorporación de la mujer al mundo laboral y la reducción del tiempo dedicado a cocinar (conveniencia) están favoreciendo este cambio en los hábitos alimentarios. Esta tendencia tiene implicaciones profundas no solo para la salud pública, sino también para la sostenibilidad ambiental y la gestión de recursos naturales.

2 El auge global de consumo cárnico

El incremento en el consumo per cápita de carne representa uno de los cambios más significativos en la dieta humana contemporánea. La producción global de carne ha experimentado un crecimiento para satisfacer esta demanda creciente. Tipos específicos como aves de corral, cerdo y ternera han mostrado los incrementos más notables. China se ha convertido en el principal productor mundial, superando a potencias tradicionales como Estados Unidos y Brasil. Esta reestructuración de la producción cárnica global refleja cambios geopolíticos más amplios y el ascenso de nuevas potencias económicas.

Los impactos ambientales de este aumento en la producción y consumo de carne son multidimensionales. Para producir un kilogramo de proteína cárnica se requieren entre 5.000 litros

agua para carnes blancas y 15.000 litros para carnes rojas como la ternera, aproximadamente 4,9 kg de proteína vegetal y 0,05 hectáreas de tierra cultivable. Esta ineficiencia en la conversión de recursos representa un desafío fundamental para la sostenibilidad a largo plazo del sistema alimentario global, especialmente considerando las proyecciones de crecimiento poblacional, el incremento de la renta per cápita y las limitaciones de recursos naturales.

3 Producción pesquera: evolución y limitaciones

Paralelamente al sector cárnico, la producción pesquera global ha experimentado transformaciones significativas. La acuicultura ha emergido como una respuesta crucial ante la creciente demanda mundial de productos pesqueros, ofreciendo una alternativa a la pesca tradicional cuyas capturas se han estancado debido a la sobreexplotación de los recursos marinos. La innovación en la alimentación de los peces cultivados ha sido notable, con una transición significativa hacia el uso de proteínas vegetales en lugar de harina de pescado para alimentar a los peces en cautividad. Esta evolución ha permitido aumentar la producción acuícola sin incrementar proporcionalmente la captura de peces salvajes destinados a alimentación animal, mejorando así la sostenibilidad del sector.

Sin embargo, los límites del crecimiento son evidentes, especialmente en las especies capturadas en estado salvaje donde el 90 % de las especies se encuentran en su rendimiento máximo sostenible. El caso del atún ilustra esta situación: el 70% de la pesca mundial de esta especie, aproximadamente 5,5 millones de toneladas, se destina a conservas, y el 30% se consume en la Unión Europea, que representa apenas el 9,5% de la población mundial. Las proyecciones indican que, para satisfacer la demanda futura, se precisaría una oferta cuatro veces superior a la actual, objetivo inalcanzable dada la situación de los recursos pesqueros, que ya se encuentran próximos a su rendimiento máximo sostenible.

4 El desafío de los recursos naturales: tierra disponible y disponibilidad de agua

A nivel mundial, aproximadamente el 38% de la superficie terrestre se destina a la agricultura, un porcentaje que refleja la magnitud de la intervención humana en los ecosistemas naturales. La distribución de este uso agrícola presenta una asimetría fundamental: el 77% de la tierra agrícola se dedica a la producción de alimentos para animales (ganadería, pastoreo y acuicultura), mientras que solo el 23% se utiliza para producir alimentos directamente para consumo humano. Esta desproporción ilustra la ineficiencia sistémica en la conversión de recursos terrestres en nutrientes para la población humana.

La disponibilidad de tierra cultivable per cápita está disminuyendo consistentemente. Esta reducción se debe a la combinación del crecimiento poblacional y las limitaciones inherentes a la expansión agrícola, determinadas por factores como la calidad del suelo, la

ubicación geográfica y el acceso al agua. La productividad por hectárea ha compensado parcialmente esta reducción, pero las proyecciones indican que incluso con avances tecnológicos, la presión sobre la tierra cultivable continuará intensificándose.

El agua representa quizás el recurso más crítico para la producción alimentaria. A nivel mundial, aproximadamente el 72% del agua dulce extraída se destina a la agricultura y acuicultura. Las proyecciones de estrés hídrico para 2040 muestran un panorama alarmante. Numerosas regiones enfrentarán niveles de estrés extremadamente altos, particularmente en Oriente Medio, Norte de África, y partes de Europa, Asia y América. La extracción de agua dulce como porcentaje de los recursos internos ha aumentado consistentemente, superando ya el 100% en términos anuales en algunas regiones, lo que indica un uso insostenible de los acuíferos y reservas subterráneas. Esta disparidad está configurando ya nuevas relaciones comerciales y geopolíticas en torno al nexo agua-alimentos-energía-centros de datos.

5 Producción agrícola: revolución verde y sus límites

La productividad por hectárea en cultivos fundamentales como el trigo aumentó significativamente durante la Revolución Verde, iniciada en la década de 1960. El desarrollo de variedades de alto rendimiento, más resistentes a enfermedades y con mayor capacidad de absorción de fertilizantes, permitió incrementos notables en la producción. Este fenómeno ilustra el potencial de la innovación científica para transformar la capacidad productiva agrícola.

La superficie dedicada a la producción de cereales apenas ha aumentado desde 1961, mientras que el rendimiento por hectárea ha crecido más del 200%. Este incremento en eficiencia ha sido crucial para alimentar a una población mundial en rápido crecimiento, evitando la expansión proporcional de tierras cultivadas. Sin embargo, este modelo productivo ha generado dependencia de insumos químicos (fertilizantes y pesticidas), provocando preocupaciones ambientales y de salud, así como impactos negativos en la sostenibilidad de los recursos naturales.

Los rendimientos agrícolas actuales se enfrentan al riesgo de estancamiento debido a factores como la degradación del suelo, la resistencia a pesticidas y el cambio climático. La continuidad de la innovación se vuelve imperativa para evitar este estancamiento y satisfacer la demanda creciente de alimentos, estimándose que la producción deberá incrementarse un 70% para el año 2050 respecto a los niveles actuales.

6 Cambio climático y seguridad alimentaria

Después de millones de datos recopilados y analizados, la ciencia concluye que los cambios recientes en el clima son generalizados, rápidos y cada vez más intensos, y no tienen precedentes en miles de años. El planeta se calienta rápidamente en todas partes. No hay

duda de que la acción humana está causando el cambio climático, haciendo que los eventos climáticos extremos, como olas de calor, lluvias torrenciales y sequías, sean más frecuentes y severos.

Esta alteración de la composición atmosférica está provocando múltiples efectos en cascada: el nivel del mar aumenta a un ritmo sin precedentes en 3.000 años, el hielo marino ártico alcanza mínimos históricos en 1.000 años, y los glaciares retroceden a velocidades inéditas en 2.000 años. La ciencia advierte que calentamientos de +1,5º provocaran puntos de no retorno y retroalimentación del proceso de cambio, acelerando aún más el calentamiento y causando el colapso de las plataformas de hielo, desaparición de los glaciares alpinos, subida del nivel del mar, inundaciones por rebosamiento, muerte de bosques tropicales y boreales, pérdida generalizada de biodiversidad, alteraciones en los ecosistemas, nuevos patrones migratorios, cambios en la producción primaria y nuevas plagas.

Los impactos específicos sobre la agricultura incluirían cambios en las zonas agroclimáticas, mayor incidencia de eventos extremos (sequías e inundaciones), proliferación de plagas y enfermedades, y reducciones en el rendimiento de cultivos fundamentales. La producción pesquera también se vería afectada por nuevos patrones migratorios en especies marinas y alteraciones en la producción primaria oceánica.

Un aspecto especialmente preocupante es el desperdicio alimentario: aproximadamente un tercio de la producción alimentaria mundial se pierde o desperdicia. Si el desperdicio alimentario fuera un país, sería el tercer emisor global de GEI (Gases de Efecto Invernadero), solo por detrás de China y Estados Unidos. Esta ineficiencia sistémica exacerba todos los impactos ambientales negativos de la producción alimentaria, desde el uso de tierra y agua hasta la emisión de contaminantes.

Las emisiones de metano representan un desafío particular, siendo este gas aproximadamente 25 veces más potente como GEI que el CO_2 en un horizonte de 100 años. Aproximadamente el 40% de las emisiones anuales de metano provienen de sectores como la industria cárnica y láctea. Estas industrias necesitan reducir sus emisiones en un 60% para 2030 y en un 90% para 2050 para alinearse con los objetivos climáticos globales.

Las estrategias de adaptación al cambio climático en el sector alimentario incluyen el desarrollo de variedades más resistentes a condiciones extremas, la diversificación de cultivos, la implementación de sistemas de riego eficientes y la adopción de prácticas de agricultura regenerativa. La mitigación, por su parte, requiere reducir drásticamente las emisiones de GEI asociadas a la producción alimentaria.

La descarbonización del sistema alimentario necesitará una combinación de innovación, comercialización y regulación favorable para la gestión del carbono a mayor velocidad que la actualmente proyectada. Cualquier escenario viable debe contemplar capturar CO_2 atmosférico y reemplazar ecosistemas destruidos y el sector alimentario tiene una

oportunidad significativa como mecanismo de compensación de GEI. La integración de estos sistemas productivos en estrategias climáticas más amplias representa un enfoque prometedor para la mitigación.

7 Dinámica sociodemográfica y patrones alimentarios

El crecimiento y envejecimiento poblacional constituyen una tendencia imparable. La población mundial actual supera los 8.177 millones de personas, con China e India representando aproximadamente el 35 % del total. Aunque se observa una disminución global en los niveles de fecundidad, las proyecciones indican que la población mundial continuará creciendo hasta alcanzar un máximo de aproximadamente 10.000 millones alrededor de 2084, con un crecimiento marcado de la población en África y una disminución, principalmente, en Europa y China.

Simultáneamente, estamos experimentando un envejecimiento poblacional sin precedentes. Actualmente, el 9,7% de la población mundial tiene más de 60 años, con proyecciones que indican un aumento considerable de este porcentaje, especialmente en Europa, China, Corea del Sur y Japón. Este envejecimiento reconfigura las necesidades nutricionales poblacionales y tiene implicaciones para los sistemas de producción, distribución y comercialización de alimentos.

La distribución geográfica del crecimiento poblacional muestra asimetrías importantes. Para 2100, menos del 20% de la población mundial vivirá en regiones de la “primera ola” de desarrollo económico. Esta redistribución tendrá profundas implicaciones para la producción y comercio global de alimentos, con un desplazamiento del centro de gravedad del consumo hacia regiones actualmente en desarrollo.

Los movimientos demográficos actuales muestran tendencias claras hacia la urbanización y la litoralización (concentración en zonas costeras), desplazamientos hacía el norte, la proyección global indica que la población urbana pasará del 56% en 2020 al 70% en 2050. Esta urbanización acelerada tiene implicaciones profundas para los sistemas alimentarios. Las poblaciones urbanas dependen casi exclusivamente de cadenas de suministro comerciales, tienen menor acceso a alimentos frescos, y suelen dedicar menos tiempo a la preparación de comidas. Estos factores favorecen el consumo de alimentos procesados, ultraprocesados y de origen animal, particularmente carnes de fácil preparación como las aves de corral.

La distancia creciente entre los centros de producción y consumo aumenta la complejidad logística y energética del sistema alimentario, incorporando más etapas de procesamiento, conservación y transporte. Esta elongación de las cadenas de suministro incrementa la vulnerabilidad sistémica y reduce la transparencia para los consumidores finales.

La globalización económica y cultural ha propiciado una homogeneización progresiva de las dietas a nivel mundial. Este fenómeno se caracteriza por el incremento en el consumo de alimentos ultra procesados, carnes, azúcares refinados y grasas saturadas, junto con una reducción en la ingesta de alimentos tradicionales, legumbres, cereales integrales y vegetales frescos.

Esta "occidentalización" dietética tiene implicaciones severas para la salud pública y la sostenibilidad ambiental. La transición nutricional hacia dietas más ricas en proteínas animales está asociada con mayor prevalencia de enfermedades no transmisibles como obesidad, diabetes tipo 2, enfermedades cardiovasculares y ciertos tipos de cáncer.

Este desafío se complica adicionalmente por factores como el cambio climático, la degradación del suelo y la escasez de agua. La interacción entre estos elementos crea una tormenta perfecta que amenaza tanto la salud humana como la sostenibilidad planetaria, exigiendo reconsideraciones fundamentales de nuestros patrones dietéticos y sistemas alimentarios.

8 Geoestrategia alimentaria global: impacto, disponibilidad y precio en las materias primas

El panorama global del comercio alimentario muestra patrones claros: Asia (especialmente China) y los países de Oriente Medio son importadores netos, mientras que Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina, Australia e incluso Europa funcionan como exportadores. Esta distribución refleja tanto las diferencias en disponibilidad de recursos naturales como los niveles de desarrollo económico y las políticas agrícolas nacionales.

En el caso específico de China, el balance comercial agrícola negativo está aumentando año tras año, alcanzando más de 100 mil millones de dólares anuales. Brasil, Estados Unidos y la Unión Europea son los mayores exportadores agrícolas hacia China. Paradójicamente, el sector agrícola representa el único ámbito en que China mantiene un balance comercial negativo, ilustrando las limitaciones estructurales que enfrenta para la autosuficiencia alimentaria.

El comercio de fertilizantes muestra un patrón diferente: India, China, Brasil, Australia y Estados Unidos son importadores netos, mientras que Canadá, Rusia, Bielorrusia, Marruecos e Israel son exportadores netos. Esta interdependencia en insumos agrícolas críticos crea vulnerabilidades específicas y configura relaciones comerciales estratégicas.

Asia y Oriente Medio están realizando inversiones estratégicas en tierras y empresas agrícolas en África, América y Europa, principalmente para garantizar seguridad alimentaria y acceso a recursos agrícolas. Esta tendencia de "acaparamiento de tierras" *(land grabbing)*

refleja preocupaciones crecientes sobre la capacidad futura de los mercados internacionales para satisfacer demandas alimentarias nacionales.

La seguridad alimentaria ha sido un componente esencial de las estrategias de desarrollo socioeconómico de China durante casi 50 años. Lo que comenzó como una política de autosuficiencia en semillas ha evolucionado hacia un conjunto de políticas que buscan preservar la independencia nacional en el aprovisionamiento de alimentos básicos, pero con mayor apertura al exterior. China mantiene una política de "seguridad alimentaria" que apunta a garantizar el 95% de las necesidades del país. Esta política se considera estratégica y no negociable, independientemente de las presiones externas o las ventajas comparativas internacionales.

Para enfrentar las restricciones internas en producción agrícola (escasez de tierra cultivable, contaminación, desertificación y urbanización), el gobierno chino realiza importantes inversiones en países de África y América Latina con el objetivo de ampliar su frontera agrícola virtual y mantener el objetivo de la autosuficiencia. Esta estrategia de "globalización de la agricultura china" está transformando las relaciones económicas y políticas con numerosos países en desarrollo, creando nuevas dependencias y alianzas estratégicas.

Estas inversiones transnacionales no solo son una estrategia de China, sino que otros países como Japón, Corea del Sur, y Arabia Saudita, entre otros, están desarrollando políticas similares que están reconfigurando el mapa geopolítico del control sobre recursos alimentarios, creando nuevas relaciones de dependencia y generando tensiones con comunidades locales y gobiernos anfitriones. El fenómeno ilustra cómo la alimentación se ha convertido en un recurso estratégico comparable con el sector energético.

Estás geoestrategias están teniendo también su réplica en el sector privado y el agroalimentario global está experimentando una concentración corporativa sin precedentes. Con la adquisición de Monsanto por Bayer, una sola empresa controla ahora el 30% de los suministros agrícolas mundiales. Junto con otras cuatro corporaciones (Syngenta-ChemChina, Coverta Agiscience (Dow Chemical-Dupont), BASF y Limagrain), controlan el 65% de las semillas y agroquímicos del mundo. Esta consolidación tiene implicaciones profundas para la innovación, precios, diversidad de cultivos y poder de negociación de los agricultores. El control oligopólico sobre insumos críticos como semillas y agroquímicos aumenta los riesgos de dependencia tecnológica y vulnerabilidad sistémica.

Paralelamente, se observa un interés creciente del capital financiero en el sector agroalimentario. En España, el número de fondos que invierten en este sector se ha multiplicado por quince en los últimos 10 años, alcanzando más de 800 millones de euros en 2022. Esta financiarización de la alimentación introduce nuevas dinámicas y prioridades en un sector tradicionalmente orientado al largo plazo. A este panorama se suma el creciente riesgo que supone la entrada de fondos de inversión en el capital de empresas que controlan materias primas o poseen marcas y productos de calidad, lo que puede traducirse en una

pérdida significativa de control y capacidad de decisión empresarial frente a intereses puramente financieros.

En este contexto global, la volatilidad de precios, la competencia por recursos y el control corporativo sobre insumos agrarios configuran un panorama de incertidumbre para los actores de la cadena alimentaria. Los sistemas de producción y distribución enfrentan presiones crecientes para adaptarse, mientras la concentración empresarial limita el margen de maniobra de pequeñas y medianas empresas y productores locales. La necesidad de garantizar la seguridad alimentaria y la soberanía se convierte, así, en eje central de la agenda política y empresarial, obligando a la formulación de estrategias innovadoras que conjuguen eficiencia, resiliencia y sostenibilidad.

9 El futuro de la alimentación: transición hacía sistemas alimentarios sostenibles

La industria alimentaria, mayoritariamente constituida por PYMES, enfrenta desafíos monumentales para adaptarse a las demandas futuras. Sin embargo, también dispone de oportunidades sin precedentes para innovar y liderar en sostenibilidad y tecnología. Esta dualidad de retos y posibilidades configura un escenario complejo, pero potencialmente transformador.

En el corto plazo, el sector experimenta tensiones para mantener volumen y margen en un escenario caracterizado por el dominio de marcas blancas (MDD) y el encarecimiento de materias primas, con una importante reducción del margen bruto al no poder trasladar completamente el incremento de costes al mercado. Esta presión económica inmediata puede obstaculizar inversiones en innovación y sostenibilidad.

No obstante, el sector alimentario continuará siendo estratégico y experimentará crecimiento sostenido hasta 2050. Factores como el crecimiento demográfico, el aumento de renta global y la evolución de preferencias alimentarias garantizan su relevancia continua. **La alimentación se está consolidando como vector de crecimiento económico y arena de competencia geopolítica por el dominio de materias primas,** especialmente entre potencias asiáticas, con implicaciones globales para toda la cadena de suministro.

La sostenibilidad, sin perder rentabilidad y competitividad, constituye el mayor desafío para el futuro alimentario global. Es imperativo producir más alimentos con menor impacto ambiental, desarrollando nuevas fuentes proteicas más sostenibles y procesos productivos más eficientes que reduzcan el consumo de agua y energía, generen menos desperdicio, y recuperen subproductos para reintegrarlos en la cadena alimentaria. Estos compromisos requieren nuevas tecnologías de transformación y materiales más sostenibles para envasado y conservación. La revolución digital debe incorporarse plenamente al sector alimentario con múltiples propósitos: alcanzar sostenibilidad mediante eficiencia,

conectar con consumidores ofreciendo disponibilidad y conveniencia, y generar transparencia y confianza en los alimentos.

La aceleración del conocimiento científico y los avances tecnológicos debe democratizarse, garantizando que alcancen a todas las pequeñas y medianas empresas. Esto requiere políticas que faciliten igualdad de oportunidades, involucrando a todo el ecosistema (de la granja a la mesa) en la transformación alimentaria que precisa el mundo.

Metodología diseño estratégico **PEGA2030**

El **Plan de Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi (PEGA 2030)** se construye mediante un **enfoque participativo, sistémico y orientado a la acción.** Su metodología combina análisis estratégico y colaborativo a lo largo de diversas fases.



La crisis del COVID y la alta inflación en el sector alimentario en los últimos años han provocado pérdidas de cuota de mercado, aumento de costos de producción y reducción de márgenes en muchos casos. El sector atraviesa una etapa de profunda presión e incertidumbre, marcada por la presión sobre los costes, cadenas de suministro más frágiles de lo deseado, el dominio de las marcas de la distribución, las crecientes exigencias medioambientales, la falta de personal y los cambios en los patrones de consumo. En este escenario se consideró necesario realizar **un análisis económico-financiero de las empresas con ingresos superiores a tres millones de euros para evaluar su rentabilidad, endeudamiento y competitividad.**

Como parte integral del PEGA 2030, se ha llevado a cabo **un análisis de coyuntura del entorno con el objetivo de identificar las principales tendencias, descubrir oportunidades y valorar posibles amenazas.** Este análisis es crucial para entender el contexto actual y proyectar el futuro de la gastronomía y la alimentación en el País Vasco. A través de esta evaluación, se ha puesto de manifiesto la relevancia de anticipar cambios y adaptar estrategias que permitan el crecimiento sostenible y la resiliencia del sector. La identificación de tendencias emergentes posibilita la innovación y la adaptación proactiva, mientras que la detección de amenazas potenciales permite la implementación de medidas preventivas que salvaguarden la competitividad y el bienestar del ecosistema gastronómico y alimentario vasco.

También se ha realizado un **proceso de escucha e inmersión sectorial en el que se recogen los principales retos y prioridades** tras entrevistar a más de 50 agentes clave del ecosistema, representando a los diferentes eslabones y subsectores de la cadena, y permitiendo obtener una amplia gama de opiniones y perspectivas que son esenciales para comprender las dinámicas del sector.

La recopilación de estas opiniones cualitativas es una parte crítica del proceso, ya que proporciona una comprensión profunda y matizada de los desafíos y oportunidades que enfrenta el sector de la gastronomía y la alimentación en el País Vasco. **Estas aportaciones permiten ajustar las estrategias del PEGA 2030 para que sean más inclusivas y representativas de las necesidades reales de las empresas.**

Este enfoque participativo garantiza que **las decisiones tomadas sean informadas y reflejen la realidad** del ecosistema gastronómico y alimentario. Además, facilita la identificación de nuevas tendencias y la adaptación proactiva a los cambios, fortaleciendo así la resiliencia y sostenibilidad del sector. La inclusión de diversas voces también fomenta la innovación, al integrar diferentes perspectivas y experiencias en la planificación estratégica.

El proceso de escucha e inmersión sectorial es, por tanto, fundamental para la elaboración de un plan que no solo busca la prosperidad económica, sino también el bienestar y la cohesión de la comunidad gastronómica y alimentaria vasca.



2 Propósito, misión y visión

Propósito

El propósito del PEGA 2030 es articular y movilizar a todo el ecosistema de la gastronomía y la alimentación de Euskadi para transformar sus retos en **oportunidades de crecimiento económico sostenible, innovación y valor compartido, consolidando así su papel estratégico en la economía y la sociedad vasca.**

Visión

Euskadi contará con ***un sistema alimentario local, de alta calidad y sostenible, fortalecido y rentable,*** que generará valor añadido en cada eslabón y abastecerá de forma segura y saludable a la sociedad; una gastronomía de excelencia que proyectará este modelo al mundo bajo la marca *Basque Country Gastronomy,* caracterizado por:

- **Liderazgo en calidad y diferenciación:** productos alimentarios de **alta calidad,** con una diferenciación que conjuga la **tradición** culinaria y la **vanguardia** tecnológica.
- **Economía circular y bajas emisiones:** producción y consumo responsables, con una **huella ambiental minimizada** en toda la cadena de valor mediante prácticas de economía circular y reducción de emisiones.
- **Ecosistema colaborativo:** colaboración activa entre pymes, grandes empresas, centros de I+D y administraciones, **integrando a todos los agentes en una red cohesionada** que favorece la innovación y el crecimiento compartido.
- **Talento renovado y digitalización:** un capital humano **diverso y cualificado,** capaz de impulsar la **digitalización** y la **innovación** en todos los eslabones de la cadena alimentaria, asegurando así la renovación generacional del sector.
- **Resiliencia y alimentación saludable:** un sector capaz de contribuir de forma significativa a **garantizar el suministro alimentario** de la población en cualquier circunstancia (seguridad alimentaria ante posibles crisis) y comprometido con una alimentación segura y saludable que contribuye al bienestar de la sociedad.

- **Marca "Basque Country Gastronomy":** Una marca-país sólida, asociada mundialmente a la **calidad,** la **sostenibilidad,** el **origen local** y el **patrimonio cultural** vasco, que potencia la proyección internacional de nuestros productos y nuestra gastronomía.

Misión

El PEGA 2030 impulsa acciones y alianzas que permitan a las empresas y agentes del sector lograr lo siguiente:

- **Rentabilidad y competitividad:** aumentar la rentabilidad empresarial y fortalecer la competitividad del sector mediante la colaboración entre empresas (concentración empresarial, compras agrupadas, especialización de activos) y la optimización de procesos productivos.

- **Tecnología e Industria 4.0:** adoptar tecnologías de Industria 4.0 –automatización, analítica de datos e inteligencia artificial– para elevar la **eficiencia operativa,** mejorar la **trazabilidad** de los productos y reforzar la competitividad en los mercados actuales.

- **Innovación de producto y marcas propias:** fomentar la **innovación** en nuevos productos y promover la creación de **marcas propias fuertes,** alineadas con las demandas de consumidores cada vez más exigentes y orientadas a la diferenciación en calidad.

- **Internacionalización:** desarrollar capacidades de expansión internacional a través de programas de misiones comerciales y apoyo (cofinanciación, networking) para asegurar la **presencia competitiva** del sector en los mercados exteriores.

- **Talento y relevo generacional:** fortalecer el **talento** sectorial mediante formación dual, becas y programas de **relevo generacional,** garantizando así la **sostenibilidad social** y la continuidad de un tejido profesional cualificado en el sector.

- **Sostenibilidad ambiental y equilibrio territorial:** promover prácticas de sostenibilidad en toda la cadena alimentaria (producción ecológica, economía circular, reducción del desperdicio alimentario y emisiones, eficiencia energética) y **apoyar el desarrollo del medio rural,** minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al equilibrio territorial entre zonas rurales y urbanas.

Cada línea de acción del PEGA 2030 responde a los desafíos de bajo margen, presión de costes y fragmentación empresarial identificados en el diagnóstico, facilitando un modelo integrado que combine recursos públicos y privados para generar impacto real hacia 2030.

3 Diagnóstico sectorial

Datos macroeconómicos de la cadena alimentaria

Entender los datos macroeconómicos de la cadena alimentaria es clave para dimensionar su impacto real en la economía vasca y orientar con precisión las políticas públicas y estrategias empresariales. Este análisis se centra exclusivamente en los principales indicadores económicos del sector de la gastronomía y la alimentación en Euskadi, proporcionando una visión cuantitativa de su evolución entre 2020 y 2024.

Evolución del Valor Añadido Bruto (VAB) sectorial

En 2020, el VAB del sector se situaba en torno a los **1.300 millones de euros.** Para 2024, se estima que ha superado los **1.700 millones de euros,** lo que representa un **crecimiento acumulado** en el periodo 2020–2024 del **30 %.**

PIB sectorial

En 2020, la cadena de valor de la alimentación y la gastronomía representaba el 9,37% del PIB del País Vasco. En 2024, esta cifra ha aumentado hasta el 10,6%, consolidando su papel estratégico en la economía regional y reflejando su crecimiento sostenido en los últimos años.

Evolución de empresas activas

En 2024, esta cifra ha crecido hasta superar las **2.400 empresas,** con un incremento del **3,6%,** destacando el dinamismo de las pymes innovadoras respecto a 2020.

Evolución de exportaciones

Las exportaciones del sector en 2020 rondaban los **850 millones de euros.** En 2024, han alcanzado los **942 millones de euros,** lo que supone un crecimiento del **10,8%** en cuatro años, con una fuerte diversificación de mercados y productos.

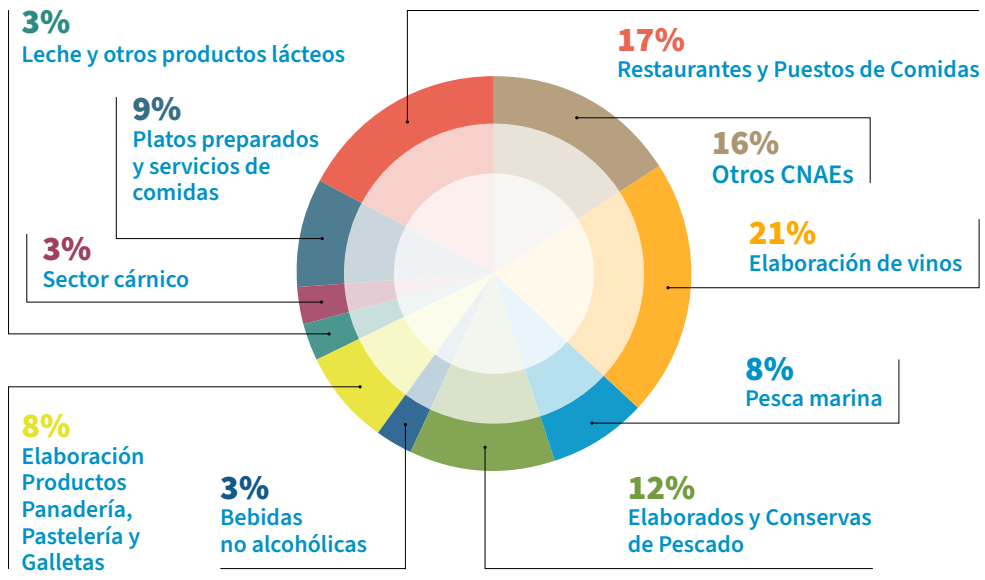
Tamaño de las empresas

El tejido empresarial de la cadena de valor en Euskadi presenta una estructura diversa, donde **predominan claramente las pequeñas empresas del sector de la restauración y la hostelería** en términos de cantidad. Sin embargo, el **peso económico se concentra en actividades industriales y transformadoras,** como la fabricación de bebidas y la producción de productos alimentarios, que lideran en **volumen de negocio.**

Análisis económico financiero de empresas >3M€

Únicamente 195 de las 2.419 empresas tienen una facturación superior a 3 millones de euros de acuerdo con las cuentas presentadas en el registro con cierre económico de los años 2022-2023. Estas 195 empresas suponen el 80% de la facturación total y más del 50% del empleo.

EMPRESAS CON FACTURACIÓN >3M€



En términos globales las empresas trabajan con márgenes netos muy bajos o incluso negativos. La conclusión general es de **una baja rentabilidad neta, especialmente en las pymes de pequeño tamaño,** y en algunos subsectores el número de empresas con rentabilidad negativa alcanza un tercio de las empresas. **Los márgenes de las empresas grandes son en general adecuados. Los márgenes de la mayoría de las pequeñas empresas son insuficientes como para sobrevivir a largo plazo.** Dado el efecto escala, el fomento de las fusiones o agrupaciones empresariales para la colaboración es prioritaria. Aquellas empresas con márgenes brutos bajos (costes de estructura y laborales altos) y con una rentabilidad baja, están muy expuestas a compras por grandes grupos de inversión (a precios bajos), al tener un margen grande de mejora.

A esta situación se añade un **grave problema de liquidez** y en concreto con los inventarios, por lo que se necesita una reformulación en este aspecto, vía gestión o vía ayudas que reduzcan el estrés de liquidez. **La deuda, tanto a a corto como a largo plazo, es muy alta, en ciertos niveles muy por encima de lo recomendable. Es también un problema de forma generalizada,** si bien políticas de acceso al crédito y/o refinanciación pueden ayudar a mejorar esta situación.

Las políticas de ayudas a la inversión, aunque puntualmente pueden ayudar a ciertas empresas, no parecen una prioridad. La política debería girar más en **reducir el montante de la deuda o en ayudar a reducir el coste financiero** de esa deuda. El endeudamiento existente parece que puede **frenar las inversiones en un futuro.** Esto es válido para todas las empresas independientemente de su facturación, pero es especialmente relevante para las empresas grandes.

Dadas las diferencias existentes entre distintos sectores, en la siguiente tabla se formulan las conclusiones sobre sectores específicos:

Sector	Comentarios
Elaboración de vinos	• Sector maduro y sin crecimiento. Existe una clara polarización de tamaño *(grandes vs pequeñas)* en cuanto a resultados y cuota de mercado. • La rentabilidad es baja. Las de mayor tamaño logran márgenes de dos dígitos, pero muchas pequeñas presentan rentabilidades nulas o negativas. • Baja rotación de activos, consecuencia de los amplios inventarios existentes. • El ciclo de caja es muy largo con un desequilibrio de los plazos de pago y cobro.

Sector	Comentarios
	• Necesidad de reducir el alto endeudamiento derivado de financiar el ciclo de caja largo. Fomentar la reducción de la carga financiera de ella antes de afrontar nuevas inversiones. • Margen bruto alto, pero rentabilidad neta baja. • Fuerte rivalidad competitiva que genera una guerra de precios velada en el mercado comprimiendo los márgenes.
Elaboración de Productos de Panadería, Pastelería y Galletas	• Sector maduro con crecimiento estancado o en ligero declive: La demanda global de pan, galletas y pasteles crece muy poco y en algunos segmentos cae. Márgenes operativos y netos muy reducidos: Desde el punto de vista financiero interno, la rentabilidad es baja. La mayoría de las empresas del sector operan con márgenes netos de apenas 1% a 5% de las ventas. Incluso el margen operativo (EBIT sobre ventas) típicamente se mantiene en un dígito bajo. Esto refleja altos costes relativos (materias primas, personal, energía, distribución) y poca capacidad de trasladar incrementos de costes a los precios. El margen bruto en este sector es un factor crítico. Las empresas que logran mantener un margen bruto >50% típicamente generan ganancias, mientras que quienes tienen margen bruto bajo 40% sufren para cubrir gastos. Esto enfatiza que el control de costes de materias primas y la capacidad de agregar valor (y fijar precios) son determinantes. • Endeudamiento moderado, pero riesgo en empresas sobre apalancadas: Financieramente, el sector en conjunto no muestra altos niveles de deuda; muchas firmas tienen ratios de endeudamiento totales razonables (alrededor de 50% de sus activos financiados con deuda).
Fabricación de bebidas no alcohólicas; producción de aguas embotelladas	• Sector nº1 en ingresos totales relacionados con las multinacionales Coca Cola y PepsiCo, con buena liquidez y resultados ajustados a su tamaño.

Sector	Comentarios
	• El sector presenta una rivalidad competitiva muy alta, dominado por grandes multinacionales y numerosas marcas locales. Esta fuerte competencia ha erosionado los márgenes: la rentabilidad neta promedio apenas ronda el 2-3% de las ventas. Las empresas se ven obligadas a competir principalmente en precio, lo que presiona sus beneficios. • La industria de bebidas no alcohólicas y aguas muestra signos de madurez e incluso ligero declive en el consumo interno. • Márgenes netos muy bajos. El endeudamiento total es moderado. Este apalancamiento razonable les ha permitido resistir periodos difíciles sin comprometer su solvencia. Riesgo de pérdida de empleos por deslocalización. Fomentar políticas de ayudas a nivel regional.
Fabricación de conservas de pescado, elaborados de pescado, crustáceos y moluscos	• Rentabilidad operativa muy baja, el sector opera con márgenes operativos prácticamente nulos o incluso negativos en promedio (en torno al 1-3% de las ventas). Muchas empresas apenas alcanzan el punto de equilibrio e incluso incurren en leves pérdidas. Los datos evidencian unos beneficios extremadamente reducidos, típicos de una industria de muy alta competencia y valor añadido limitado. • Los indicadores señalan que el sector se encuentra en una fase madura, sin crecimiento orgánico significativo e incluso con señales de contracción ligera. • Existe una alta rivalidad competitiva en el sector. Numerosos fabricantes compiten por una cuota de mercado que no crece, lo que deriva en una “guerra de precios” constante. • Existen diferencias importantes de eficiencia entre empresas, pero en general muchas operan con activos infrautilizados y capital circulante elevado.

Sector	Comentarios
	• Las empresas lidian con costos crecientes de materias primas que a menudo no pueden repercutir al mercado. Además, dependen de la disponibilidad de pesca: las cuotas pesqueras, la estacionalidad y las variaciones en las capturas afectan directamente al aprovisionamiento. • Buena parte de las compañías presentan balances tensos, con alto endeudamiento relativo y escaso capital propio. En varios casos la deuda total multiplica varias veces el patrimonio neto, situando su solvencia en zona delicada.
Pesca Marina	• Sector maduro con tendencia al estancamiento: no se observan signos de crecimiento significativo. Los ingresos tienden a estancarse o disminuir ligeramente en muchas compañías. • Márgenes operativos muy bajos, la rentabilidad operativa media es reducida. En conjunto, el margen neto sobre ventas ronda solo el 4–6% en promedio. • Alto margen bruto no traducido en alta rentabilidad neta. Paradójicamente, las empresas suelen tener márgenes brutos elevados (60–70%). Sin embargo, ese potencial de ganancia se diluye en gastos posteriores, resultando en bajos márgenes netos. Estructura de costes elevada y poco flexible: Pese a márgenes brutos altos, los costes operativos (combustible, personal, mantenimiento, logística) consumen la mayor parte del valor. El precio del combustible marítimo, en particular, impacta mucho la cuenta de resultados. También los gastos de personal (tripulaciones, seguridad) son significativos. Esta estructura pesada provoca que incluso empresas con buenos ingresos obtengan escaso beneficio. La consecuencia es una rentabilidad sobre activos (ROA) baja, típicamente de 3–5%.

Sector	Comentarios
	• Existe una importante heterogeneidad en resultados y productividad, así como, en el nivel de endeudamiento, algunas lideres están muy apalancadas. Aspecto para tener en cuenta dado que el capital circulante es elevado y el ciclo de caja lento.
Preparación de leche y otros productos lácteos (incluido queso)	• El sector opera en un entorno de precios de venta muy bajos y costes crecientes, resultando en márgenes operativos extremadamente reducidos o negativos. La leche líquida se ha convertido prácticamente en un commodity sin apenas margen de beneficio. Indicadores claramente desfavorables en todos los aspectos. Datos de endeudamiento altos y en algunos casos críticos. • Tendencias sociales desfavorables para el consumo tradicional obligan a una diversificación de productos e inversión en innovación y notoriedad de la marca. Amenaza creciente de productos sustitutivos de origen vegetal. • Pocos compradores concentran enormes volúmenes de compra, y utilizan esa posición para imponer precios bajos y condiciones duras a los proveedores lácteos. • Centrarse en el arraigo del sector como apoyo a pequeños productores para evitar la fragmentación del sector fomentando procesos de concentración empresarial para mejorar su competitividad.
Sector Cárnico y explotaciones ganaderas.	• La demanda interna de productos cárnicos muestra un escaso crecimiento, el mercado está saturado, indicando una etapa madura más que expansiva. Las empresas operan en un entorno de crecimiento plano, donde ganar cuota suele ser a expensas de competidores más que por aumento del consumo total. • Existe una altísima rivalidad competitiva en el sector con numerosos productores que ha derivado en márgenes operativos muy reducidos.

Sector	Comentarios
	• El canal de ventas está dominado por grandes marcas de fabricantes, distribuidores y supermercados, lo que les otorga un alto poder de negociación. Las pymes carecen de marcas fuertes y dado el escaso poder de fijación de precios de las cárnicas (por la fuerte competencia y presión de distribuidores), muchos de los mayores costes no se trasladan completamente al precio final, erosionando aún más los márgenes. • Crece la preocupación por la salud y la nutrición, llevando a moderar el consumo de carnes rojas y procesadas. Así mismo hay un auge de productos sustitutivos de origen vegetal. • La estructura productiva está muy fragmentada y la escala es limitada, por lo que la industria local carece de músculo financiero e industrial para competir con gigantes nacionales o extranjeros, llo que limita su expansión más allá del mercado regional.
Sector de Platos Preparados y servicios de comidas	• El sector opera con márgenes de beneficio reducidos (margen operativo típico del 2–5%) debido a altos costes de materias primas y personal, y a una fuerte competencia que impide subir precios. • La demanda de platos preparados y catering crece ligada a tendencias sociales (más conveniencia, externalización de comedores), pero no experimenta un auge significativo. El mercado está saturado por muchos actores, indicando una fase de madurez donde numerosas empresas, incluidas grandes multinacionales en catering y marcas blancas en platos preparados, compiten bajando precios. • La amenaza de productos sustitutivos es moderada: alternativas como la cocina casera, o servicios de comida distintos (p.ej. pedidos de restaurantes vía delivery), limitan hasta cierto punto el crecimiento, pero no pueden atender ciertas necesidades (grandes colectividades o conveniencia lista para comer) de la misma manera.

Sector	Comentarios
	• Elevada dependencia de economías de escala: Las grandes empresas aprovechan su escala para negociar insumos y repartir costes fijos, mientras las pequeñas sufren costes unitarios más altos. Impacto tecnológico limitado, pero creciente. El sector ha sido tradicional, pero empieza a incorporar mejoras: cocinas centralizadas más automatizadas, sistemas informáticos de gestión de menús y pedidos, y logística optimizada que mejoran la rentabilidad. • En el ámbito de los concursos públicos, las administraciones promueven licitaciones de catering con criterios de precio muy rigurosos, a veces en detrimento de la calidad, lo que obliga al sector a esforzarse por cumplir requisitos al menor coste posible. • Muchas empresas presentan endeudamiento elevado y fondos propios escasos, fruto de años de bajos beneficios. Esta fragilidad financiera limita su capacidad de invertir en mejoras. Sin innovación ni diferenciación, la tendencia es a quedar rezagado en un sector de ganadores por volumen y eficiencia.
Restaurantes y Puestos de Comida	• La competencia entre restaurantes es intensa, con una sobreoferta de establecimientos en las principales ciudades. Esto limita la posibilidad de subir precios y mantiene márgenes operativos bajos (en torno al 5-10% de las ventas, en promedio). Los negocios compiten fuertemente por atraer a un consumidor con muchas alternativas, lo que presiona a la baja la rentabilidad. • Los consumidores tienen multitud de opciones (otros restaurantes, comida a domicilio, cocinar en casa), por lo que son muy sensibles al precio y exigentes con la calidad y el servicio. • Proveedores fragmentados y costes al alza (materias primas y la energía) que han erosionado los márgenes brutos.

Sector	Comentarios
	• El sector muestra típicamente márgenes brutos elevados (65-70% sobre las ventas), dado que el coste directo de alimentos y bebidas es relativamente bajo comparado con el precio al consumidor. Sin embargo, los altos costes operativos fijos (personal, alquileres, suministros) absorben gran parte de ese margen bruto. En consecuencia, la rentabilidad neta final es muy ajustada, e incluso pequeñas ineficiencias (derroche de género, sobreplantilla, baja ocupación) pueden convertir beneficios marginales en pérdidas. • Los indicadores sugieren que la restauración se halla en una fase madura del ciclo de vida. No se observan crecimientos orgánicos significativos en la facturación agregada del sector y, en algunos segmentos, incluso hay ligera contracción. La entrada de nuevos competidores es constante, pero tiende a repartir la misma demanda (aunque creciente en algunas épocas por el efecto del turismo) entre más jugadores en lugar de expandir el mercado, reflejando un entorno de saturación y escaso crecimiento real. • La difusión de plataformas digitales (apps de entrega a domicilio, reservas online, reseñas públicas) y los cambios en los hábitos de consumo están reformulando el sector. Restaurantes que han adoptado la digitalización y servicios de delivery han logrado captar nueva clientela y nichos de mercado, mientras que negocios tradicionales sin presencia online sufren desventaja competitiva. • Se observa un endeudamiento elevado en buena parte de las empresas de restauración analizadas, con casos donde la deuda total supera el 80-90% de sus activos. Esta pesada carga financiera limita la capacidad de inversión en mejoras o expansión y aumenta la vulnerabilidad ante cualquier caída de ingresos.

Sector	Comentarios
Fabricación de productos para animales	• Si bien es cierto que los márgenes son actualmente negativos, el EBITDA indica que es un sector con potencial muy alto. Esto indica que hoy por hoy el resultado está lastrado por las amortizaciones, pero el núcleo de su negocio parece competitivo y con oportunidades importantes de crecimiento favorecido por el aumento de la demanda. • Necesidad de diversificación de la categoría a productos húmedos con mayor rentabilidad.
Elaboración de Helados	• Sector con buenos resultados pero que está marcado por la evolución de una sola empresa (FRONERI). Márgenes adecuados, pero endeudamiento alto y fondo de maniobra negativo. • Precaución con la deuda a corto plazo que limita su liquidez.

Los análisis detallados de los principales subsectores se presentan en el ANEXO 1.



Inmersión y escucha sectorial

Como resultado del proceso de escucha e inmersión con agentes clave, se recogieron en cada apartado las opiniones que muestran un mayor consenso y las acciones propuestas por los directivos de las empresas para afrontar los desafíos identificados.

La información obtenida a través del proceso de escucha e inmersión con los agentes clave, así como las conclusiones y acciones propuestas que se muestran de forma más recurrente, priorizando 7 ejes clave de oportunidades de mejora:



1 Estrategias en marcha para el aumento de la rentabilidad

Las empresas de la cadena de valor combinan iniciativas de eficiencia de costes, mejoras en la cadena de suministro, alianzas estratégicas y apuesta por la innovación y la expansión de mercado para elevar sus márgenes de rentabilidad.

Conclusiones

- Un gran porcentaje de empresas aplica **eficiencia en costes y recursos** optimizando consumos energéticos, materias primas y mano de obra para mejorar márgenes.
- La **mejora de la estructura de compras** (centralización de pedidos, negociación de volúmenes) es habitual para abaratar costes unitarios.
- Se impulsa la **optimización con proveedores** mediante acuerdos de colaboración a medio plazo y esquemas de corresponsabilidad en incrementos de precios.
- Las **alianzas estratégicas** (compra conjunta, logística compartida, proyectos de I+D) se usan para aprovechar economías de escala y compartir riesgos.
- La **inversión en tecnologías** (automatización, robótica, analítica avanzada) busca reducir errores, mermas y optimizar procesos productivos.
- Muchas organizaciones exploran la **expansión a nuevos mercados** para diversificar fuentes de ingresos y compensar presiones en precios locales.
- Algunas compañías agregan **diferenciación de producto e innovación** como palancas de rentabilidad, elevando precios por valor añadido.
- En las empresas de restauración, hay un esfuerzo por **mejorar márgenes** mediante **automatización, optimización con proveedores,** y **mejora de la estructura de compras.** Se están aplicando estrategias como **incremento de precios para superar el aumento del coste de la materia prima debido a la inflación,** o el crecimiento a través de franquicias y la **diferenciación de las empresas por calidad.** Sin embargo, persiste una **baja productividad** (ticket/empleado bajo) y una baja cultura financiera, con **desconocimiento de indicadores financieros clave.**

Recomendaciones de acción

- Crear **consorcios inter e intra-sectoriales de compras** que negocie volúmenes agregados y desarrolle acuerdos marco con proveedores clave.

- Desplegar un **programa de digitalización financiera** que apoye la implementación de ERPs, herramientas de *pricing* dinámico y analítica de costes.

- Ofertar **subvenciones para proyectos de automatización y robótica,** con líneas de leasing tecnológico adaptadas a la realidad PYME del sector.

- Promover **centros compartidos (hubs alimentarios) de servicios industriales** (almacenes en frío, laboratorios, logística, mantenimiento, etc.) para reducir inversiones fijas y costes de estructura.

- Lanzar **talleres Lean y consultorías subvencionadas** que estandaricen la mejora continua y la medición de KPIs de rentabilidad.

- Impulsar programas de **formación en gestión de márgenes y estrategias de precios,** orientados a directivos y mandos intermedios.

- Facilitar **misiones comerciales y apoyos a la exportación,** con ayudas a ferias internacionales y desarrollo de marca en mercados exteriores.

¿Cómo se está abordando la **eficiencia** y la **productividad**?

Las empresas del sector están impulsando de forma sostenida iniciativas de automatización, digitalización y optimización de procesos para elevar su eficiencia operativa y productividad. Estas medidas combinan inversiones en tecnología, metodologías Lean y colaboraciones estratégicas tanto internas como con socios de la cadena de valor.

Conclusiones

- Gran parte de las compañías está implantando **automatización** en planta y líneas de producción para reducir tareas manuales de bajo valor añadido y minimizar errores.

- Se observa un fuerte foco en **digitalización** de procesos (ERP, CRM, analítica avanzada) y en el uso de **datos** para monitorizar productividad y costes en tiempo real.

- Muchas empresas han adoptado metodologías **Lean** y de mejora continua (5S, Kaizen) para optimizar flujos de trabajo y eliminar mermas.

- La **inversión en maquinaria avanzada** y en tecnologías como la robótica colaborativa y el Internet de las Cosas aparece de forma recurrente como palanca de eficiencia.

- Las organizaciones promueven la **formación y capacitación** del personal para gestionar nuevas tecnologías y mejorar la flexibilización interna.

- Se refuerzan las **alianzas con proveedores** y otras empresas del clúster para compartir buenas prácticas, servicios logísticos y compras agrupadas que reducen costes unitarios.

- **Optimización de la cadena de suministro:** la renegociación de contratos con proveedores, compras centralizadas y alianzas estratégicas permiten aprovechar economías de escala y mejorar el poder de negociación. En algunos casos, la gestión de la cadena de suministro es crítica para conseguir la seguridad de suministros a medio plazo.

- **Gestión energética y mantenimiento preventivo:** se prioriza el control de consumos energéticos por unidad de producto y la implantación de planes de mantenimiento para evitar paradas imprevistas.

Recomendaciones de acción

- Impulsar un **programa sectorial de transformación digital,** con ayudas públicas que financien la adquisición de software y hardware, y acompañamiento en la integración de datos operativos.

- Fomentar la adopción de **metodologías Lean** a través de talleres formativos y consultorías subvencionadas que estandaricen la mejora continua en pequeñas y medianas empresas.

- Crear **plataformas compartidas de servicios industriales** (almacenes en frío, laboratorios, logística, mantenimiento…) para optimizar recursos y economías de escala.

- Desarrollar **programas de formación continua** en competencias digitales, robótica y gestión de datos, adaptados al sector alimentario.

- Establecer **instrumentos financieros flexibles** (leasing tecnológico, líneas ICO sectoriales) que faciliten el acceso a la inversión en maquinaria y automatización.

- Promover la **colaboración público-privada** en el ámbito de clústeres y polos industriales, generando espacios de codesarrollo y pruebas piloto de innovaciones operativas.

¿Cómo se están gestionando los **márgenes**?

Las empresas del sector gestionan márgenes de beneficio combinando ajustes de precios, control de costes y estrategias de diferenciación para mitigar la presión competitiva y la volatilidad de insumos. Emplean herramientas de analítica en tiempo real y renegociación de contratos para preservar su contribución por unidad vendida.

Conclusiones

- Se aplican **dinámica de precios**: revisión semanal o mensual de PVP y costes para ajustar márgenes de contribución según la evolución de materias primas y energía.
- Refuerzan la **negociación con clientes y canales**: diversifican clientes (retail, HORECA, exportación) y limitan la dependencia de grandes compradores para negociar condiciones más favorables.
- Optimización del **mix de producto**: priorizan referencias de mayor valor añadido o margen, reducen formatos de bajo margen y ajustan el tamaño de envases para mejorar rentabilidad por venta.
- **Absorción selectiva de costes**: en segmentos con elevado valor de marca, asumen incrementos de coste para no erosionar la percepción de precio *premium*.
- Impulsan la **eficiencia operativa**: automatización y metodologías Lean orientadas a reducir mermas, tiempos muertos y costes indirectos, lo que incrementa el margen bruto.
- Invierten en **marca y servicio**: apuestan por calidad, diferenciación y experiencia de cliente como palancas para defender precios y márgenes.

Recomendaciones de acción

- Desplegar una **plataforma sectorial de pricing dinámico** de acceso a las pymes que integre datos de mercado, insumos y demanda para automatizar y optimizar los ajustes de precio.
- Organizar programas de negociación colectiva con proveedores para fortalecer el poder de las pymes en compras y ventas frente a grandes distribuidores.
- Fomentar la **analítica avanzada de cartera de productos**, con KPIs periódicos de rentabilidad por SKU para priorizar líneas de mayor margen.

- Desarrollar **instrumentos financieros de cobertura** de *commodities* (coberturas de precios de materias primas y energía) adaptados a la dimensión de las empresas alimentarias.

- Lanzar **iniciativas de branding colaborativo**, donde varias pymes compartan campañas de marketing y estándares de calidad para elevar su propuesta de valor conjunta.

- Impulsar la **automatización de procesos críticos** mediante leasing tecnológico y subvenciones sectoriales que reduzcan el coste de capital de proyectos de eficiencia.

¿Cómo afectan los **costes de personal** a la rentabilidad?

Las entrevistas ponen de relieve que la falta de personal, la escasez de talento especializado, la conflictividad laboral y el absentismo son obstáculos comunes que impactan la productividad, los costes y la capacidad de innovación de las empresas del sector alimentario y gastronómico.

Conclusiones

- La **falta de personas y de talento especializado** dificulta la adopción de nuevas tecnologías y procesos, al no encontrar perfiles cualificados en automatización, digitalización y gestión operativa.

- Las **rigideces del marco laboral** y los frecuentes cambios en convenios provocan tensiones y demoras en la implementación de horarios flexibles o turnos adaptados a la demanda real de producción.

- El **absentismo elevado** (por permisos médicos, bajadas de horas o conflictos socio-laborales) genera costes extras de sustitución y merma de la capacidad productiva, especialmente en pymes con plantillas reducidas.

- Estos **factores internos se agravan en entornos rurales** o con baja densidad industrial, donde la movilidad del personal y la oferta de servicios de formación son limitadas. El primer sector traslada su preocupación a la continuidad del negocio por falta de personal tanto en pequeñas como en grandes explotaciones, que impacta directamente en la falta de ganado.

Elementos de acción recomendables

- Establecer **planes sectoriales de formación dual** y becas prácticas en automatización, robótica e Industria 4.0, en colaboración con centros educativos y asociaciones profesionales.

- Modernizar los **convenios colectivos** para introducir esquemas de flexibilidad horaria y turnos rotatorios, reduciendo la conflictividad y alineando la regulación con las necesidades productivas.

- Implantar **programas de salud laboral y bienestar** (gestión de bajas, prevención de riesgos psicosociales y promoción de hábitos saludables) para disminuir el absentismo y mejorar el clima interno.

- Crear **servicios compartidos de recursos humanos** en los polos industriales o clústeres, que ofrezcan atracción de talento, *outplacement* y gestión de nóminas a coste reducido para pymes.

- Ofrecer **incentivos fiscales** o subvenciones para inversiones en sistemas de gestión de personal (software de RRHH, analítica predictiva de absentismo) y en proyectos de retención de talento clave.

- Promover **mesas sectoriales de mediación** empresa-sindicatos que faciliten la resolución ágil de conflictos y la co-creación de protocolos de segunda oportunidad antes de escalar a movilizaciones.

2 El entorno competitivo y su impacto en el negocio

Las empresas describen un entorno competitivo marcado por una mayor concentración de actores, la presión de grandes distribuidores y marcas de distribución propia (MDD), y la entrada de competidores internacionales con estrategias de precios agresivos. Frente a este escenario, adoptan tácticas de diferenciación, cooperación en la cadena de valor y expansión geográfica.

Los productos sustitutivos aparecen como una amenaza creciente en categorías específicas, sobre todo aquellas ligadas a tendencias de salud y conveniencia. La entrada de productos importados más baratos desde países con regulaciones laborales y ambientales más laxas representa una desventaja competitiva, desplazando a los productos locales en el mercado, lo que causa pérdida de cuota de mercado y reducción de márgenes.

Evolución de la competencia

- Crecimiento de **operadores de gran escala y fondos de inversión** que concentran producción y poder de compra, dificultando la competencia de pymes.

- Expansión de **multinacionales y MDD** que imponen precio y cuota de mercado, especialmente en gran consumo y snacks.

- Incremento de **competidores especializados y locales** que buscan nichos de valor añadido, diversificación de formatos y servicio personalizado para diferenciarse.

- Mayor **globalización del mercado:** entrada de productos importados con costes más bajos, aunque a menudo de menor calidad.

Estrategias para mantenerse competitivos frente a rivales

- **Diferenciación de producto y marca** basada en calidad, innovación y experiencia de cliente, para sustentar precios *premium*.

- Alianzas estratégicas en **compras, logística y servicios compartidos** que refuerzan el poder de negociación y reducen costes unitarios.

- **Inversión en tecnología y digitalización** (automatización, IA, analítica avanzada) para mejorar agilidad, eficiencia y respuesta al mercado.

- **Diversificación de mercados y canales:** desarrollo de exportación, HORECA y ventas directas, para reducir dependencia del retail tradicional.

- Marketing colaborativo y fortalecimiento de **marca sectorial vinculada al posicionamiento de Euskadi Gastronómico** que facilitan proyectos conjuntos y visibilidad internacional.

Nivel de amenaza de los productos sustitutivos

- Amenaza moderada en líneas de indulgencia (chocolates, snacks), donde crecen opciones más saludables (frutos secos, barras proteicas).

- Sustitutivos de origen vegetal y productos conveniencia (4ª y 5ª gama) ganan cuota en alimentación preparada, aunque por ahora impactan poco en márgenes de productores tradicionales. En hostelería, si identifican estas soluciones como una amenaza que disminuye la cuota de gasto de los consumidores.

- En bebidas (vino, café) y lácteos, los sustitutivos tienen bajo impacto, al valorarse calidad y origen sobre precio.

- Tendencia al alza de productos orientados a sostenibilidad y salud incrementa el riesgo de desplazamiento en categorías vulnerables si no se adaptan.

Las empresas coinciden en **que la competencia internacional intensifica la presión sobre precios y cuota de mercado al introducir productos de bajo coste y altos volúmenes, lo que erosiona márgenes y dificulta la fidelización de clientes locales**. Para mitigar estos riesgos, combinan estrategias de diferenciación de marca, diversificación de proveedores y mercados, y fortalecimiento de la eficiencia operativa. Además, han incorporado protocolos de contingencia basados en escenarios y reservas financieras, así como planes de respuesta rápida ante crisis de suministro o regulatorias. A nivel sectorial, **la creación de una plataforma de vigilancia de riesgos y de herramientas compartidas** (p. ej., cobertura de *commodities* , fondos de emergencia y laboratorios comunes) puede reforzar la resiliencia de todo el sector alimentario.

Impacto de la competencia internacional

- Muchas de las empresas señalan que no pueden competir con multinacionales ni con operadores que aplican reglas distintas, al tener costes y volúmenes muy superiores a los de las pymes locales.
- En general, se advierte de que la importación de productos de menor calidad y precio reduce su cuota de mercado y obliga a ajustar márgenes a la baja.
- Para defenderse de competidores internacionales “al mismo nivel competitivo” exige un refuerzo constante de I+D y vigilancia de mercado.

Preparación y mitigación de riesgos

- **Diferenciación y co-responsabilidad B2B:** desarrollo de productos de alto valor añadido y acuerdos de corresponsabilidad con clientes (p. ej., retail), de modo que las subidas de costes se repartan de forma equilibrada.
- **Diversificación de mercados y proveedores.**
- **Control de costes y eficiencia:** se aplican análisis de costes en tiempo real, Lean y digitalización para minimizar mermas y mejorar la negociación con grandes compradores.
- **Escenarios y reservas preventivas:** se implementan protocolos ad-hoc (por ejemplo, ante COVID o cambios de normativa) y constituyen fondos de tesorería para absorber picos de coste o retrasos en la cadena.

Estrategias de contingencia identificadas:

- **Mapas de riesgo sectoriales y planes de crisis estandarizados** que incluyan protocolos para interrupciones de materias primas, normativa o energía.
- **Coberturas financieras de *commodities*** (materias primas y energía) mediante instrumentos adaptados a la escala de las empresas.
- **Plataformas colaborativas de compras agregadas y** stock de seguridad compartido para suavizar picos de demanda y desabastecimientos.
- **Simulacros de crisis y formación en gestión de incidentes** para comités de dirección, integrando a proveedores y distribuidores clave.

Elementos de acción sectorial

- Crear un **observatorio sectorial de riesgos** que recopile en tiempo real datos de precios, oferta y normativa, y emita alertas tempranas.
- Desarrollar **instrumentos de cobertura** (financieros y logísticos) de materias primas y energía, dimensionados para pymes.
- Establecer **servicios compartidos de emergencia** (cámaras de frío, laboratorios, almacenes) como reservas operativas ante interrupciones.
- Impulsar **consorcios de compras y de stock de seguridad** que agreguen demanda y permitan negociar cláusulas de flexibilidad con proveedores.
- Ofrecer **formación y simulacros de crisis** subvencionados para directivos, incorporando escenarios de volatilidad y cambios regulatorios rápidos.

3 La repercusión del Marco Regulatorio en la actividad

Las empresas de la cadena de valor alimentaria coinciden en que los constantes cambios normativos han incrementado la complejidad de sus operaciones, elevando costes de cumplimiento y desviando recursos de actividades estratégicas.

La regulación gubernamental condiciona de forma creciente la operativa diaria de las empresas alimentarias, al introducir continuos cambios normativos, multiplicar los trámites y generar incertidumbre a la hora de invertir o lanzar nuevos productos. Para adaptarse, dedican recursos a seguimiento legal, implantan

herramientas de gestión de cumplimiento y reclaman marcos más estables y plazos alineados con sus ciclos productivos.

Conclusiones

- La mayoría describe un **"bombardeo legislativo"** con continuas modificaciones en envases (impuesto al plástico, tapón adherido), etiquetado y criterios de sostenibilidad, que generan cargas administrativas crecientes y elevados costes de adaptación.

- Las **pymes y autónomos en toda la cadena de valor sufren más la complejidad y los plazos ajustados**, al carecer de equipos internos especializados en cumplimiento, mientras las grandes empresas, aunque mejor equipadas, también ven reducida su capacidad de inversión por las exigencias regulatorias.

- El **coste de cumplimiento** —auditorías, actualizaciones de software GRC, documentación adicional— desvía recursos de proyectos estratégicos y retrasa lanzamientos de productos o mejoras de procesos.

- Las pymes advierten que la **carga burocrática y los plazos ajustados frenan la producción primaria** y disuaden nuevas inversiones si no existe un apoyo público que facilite alianzas y simplifique procedimientos.

- **Incertidumbre y demora en autorizaciones:** la variabilidad de plazos y criterios en las resoluciones genera inseguridad jurídica y ralentiza inversiones y lanzamientos de nuevos productos.

- **Necesidad de vigilancia normativa permanente:** las empresas dedican equipos internos o asociados a clústeres para seguir cambios en etiquetado, envases, sostenibilidad y otros ámbitos regulatorios, obligando a actualizaciones frecuentes de procesos y sistemas.

- **Diferencias según tamaño:** las grandes compañías suelen contar con áreas dedicadas al cumplimiento, mientras que las pymes sufren más la complejidad y carecen de recursos para gestionar trámites, lo que reduce su agilidad operativa.

- **Adopción de herramientas digitales de cumplimiento:** crece el uso de plataformas de monitorización normativa y software de gestión documental, pero su implementación exige inversión en tecnología y formación del personal.

- **El sector de la restauración se ha visto fuertemente afectado por normativas como la ley de desperdicio alimentario, la ley anti-tabaco, la subida del salario mínimo y la complejidad burocrática, que dificultan la rentabilidad y la agilidad empresarial.**

Elementos de acción sectorial

- Crear una **plataforma sectorial de inteligencia regulatoria** que centralice actualizaciones normativas, envíe alertas automatizadas y ofrezca guías de implementación para todas las empresas.

- Establecer una **ventanilla única digital** que unifique autorizaciones, licencias y solicitudes de ayudas, reduciendo duplicidades y plazos de resolución.

- Promover un **diálogo público-privado** para introducir principios de proporcionalidad y plazos alineados con los ciclos de inversión del sector, diferenciando obligaciones según el tamaño de la empresa y definan protocolos estándar de cumplimiento.

- Simplificar criterios y calendarios de convocatorias públicas, alineándolos con los ciclos de inversión del sector y diferenciando exigencias según el tamaño de la empresa.

- Desarrollar un **servicio compartido de asesoría en *compliance*** (legal, medioambiental y de seguridad alimentaria) subvencionado para pymes, con plantillas, auditorías y formación.

- Ofrecer **servicios compartidos de asesoría y certificación** subvencionados (legal, medioambiental, seguridad alimentaria) para pymes, disminuyendo costes de contratación de consultorías externas.

Las empresas del sector están reforzando su capacidad de respuesta ante un entorno normativo cada vez más cambiante, combinando vigilancia activa, adaptación de requisitos y refuerzo de sus procesos internos de cumplimiento.

Conclusiones

- Mantienen un **seguimiento sistemático de la legislación** a través de su participación en asociaciones y clústeres sectoriales, lo que les permite anticipar cambios y compartir buenas prácticas de cumplimiento.

- **Destinan recursos internos** (equipos legales y financieros) a la gestión de normativas clave —pagos, igualdad, trazabilidad— e imparten formación continua para garantizar el cumplimiento de leyes laborales y de responsabilidad social.

- Incorporan **herramientas digitales** (plataformas de monitorización normativa, software de gestión de cumplimiento) para automatizar alertas, gestionar documentación y reducir el riesgo de sanciones.

- Reconocen la **elevada carga burocrática** y la rápida aparición de nuevas normas como un freno a la inversión, lo que los lleva a demandar marcos regulatorios más estables y procesos de autorización simplificados.

Recomendaciones de acción

- Crear una **plataforma sectorial de inteligencia regulatoria** gestionada por el clúster, que centralice actualizaciones normativas, ofrezca guías de implementación y alerte automáticamente a las empresas.

- Desarrollar un **servicio compartido de cumplimiento** (legal, medioambiental y de seguridad alimentaria) para pymes en los diversos eslabones de la cadena de valor, ofreciendo asesoría, auditorías y formación a coste reducido.

- Establecer un **marco de diálogo público-privado** que permita revisar y simplificar pliegos y licitaciones, incorporando criterios de proporcionalidad y flexibilidad para las capacidades financieras del sector.

- Conceder **bonos o subvenciones específicas** para la adopción de soluciones tecnológicas de GRC (Governance, Risk & Compliance) e infraestructura de gestión documental.

- Impulsar **grupos de trabajo temáticos** (etiquetado, envases, sostenibilidad, restauración) que co-diseñen propuestas regulatorias y protocolos estándar de cumplimiento, acelerando su aplicación en toda la cadena de valor.

- Servicio compartido de cumplimiento y asesoría: crear un centro de GRC (Governance, Risk & Compliance) subvencionado para pymes, ofreciendo auditorías, plantillas y asistencia legal a coste reducido.

4 Tendencias de mercado más prometedoras

Los directivos de las empresas muestran un consenso claro en torno a cinco grandes ejes de tendencia que consideran más prometedores para el futuro del sector alimentario.

Conclusiones

- **Demográficas:** envejecimiento de la población, urbanización, nuevos modelos familiares que redistribuyen patrones de consumo y cambios culturales como el aumento de la inmigración.

- **Nuevos consumidores y cultura:** consumidores más exigentes en salud, conveniencia, personalización y experiencia, con creciente sensibilidad a orígenes y valores de marca.
- **Tecnológicas:** digitalización de la cadena (trazabilidad, e-commerce), automatización y adopción de IA, IoT y blockchain para ganar agilidad y transparencia.
- **Sostenibilidad:** economía circular, consumo responsable y reducción despilfarro alimentario, reducción de plásticos, huella de carbono, dietas basadas en plantas y certificaciones de bienestar animal como palancas de valor y diferenciación.
- Otras: valor añadido ligado a la proximidad, productos de "tercera y cuarta gama", conveniencia de alto valor, experiencias gastronómicas y turismo alimentario, e innovación accesible adaptada al contexto económico actual de la población masiva.

Recomendaciones de acción

- **Segmentar I+D y marketing en función de cohortes sociodemográficas:** desarrollar productos y comunicaciones adaptadas a mayores, millennials y centennials, aprovechando insights de consumo.
- **Apostar por la experiencia omnicanal:** integrar e-commerce, apps de fidelización y tiendas pop-up con storytelling del producto y origen.
- **Crear un plan sectorial de Industria 4.0:** financiar pilotos de automatización, IA en control de calidad y blockchain en trazabilidad para pequeñas y medianas empresas.
- **Analizar la viabilidad de identificativos de sostenibilidad y circularidad:** certificar envases reutilizables, energía renovable y prácticas agrícolas regenerativas, comunicándolo al consumidor final.
- **Promover hubs de conveniencia y gastronomía:** desarrollar hubs donde coexistan cocinas de cuarta/quinta gama, laboratorios de sabores y espacios de showcooking para acelerar la innovación y la visibilidad.

5 Principales factores para el crecimiento y capitalización de oportunidades

El crecimiento de las empresas de la cadena de valor se ha sustentado en una combinación de expansión de mercados, innovación constante, colaboraciones estratégicas y mejoras tecnológicas que han permitido diversificar la oferta y reforzar la competitividad. Estos factores han facilitado la apertura de nuevos

canales, la optimización de recursos y la creación de valor añadido que sustentan una trayectoria de crecimiento sostenido.

Las empresas alimentarias están acelerando su crecimiento aprovechando sobre todo la **internacionalización, la diversificación de canales, la innovación de producto, las alianzas estratégicas y la adopción de tecnologías avanzada.**

Conclusiones

- La **expansión a nuevos mercados** –tanto geográficos como de canal– ha sido determinante para escalar volumen de ventas y acceder a clientes de alto potencial.
- La **innovación en productos y procesos** se menciona de forma recurrente como motor de diferenciación y atracción de demanda.
- Las **alianzas estratégicas** con proveedores, distribuidores y otros agentes del clúster han acelerado proyectos conjuntos y permitido compartir inversiones y know-how.
- Las **inversiones en tecnología** (automatización, digitalización y analítica de datos) han elevado la capacidad productiva y la flexibilidad para adaptar la oferta.
- La **diferenciación a través de la calidad de producto, marca y servicio al cliente** refuerza los márgenes y fideliza a compradores clave.
- La **internacionalización** apoyada en certificaciones de calidad ha ampliado la base de clientes y mejorado la posición competitiva en el exterior. Desde el punto de vista del sector de la restauración, el turismo enogastronómico representa una oportunidad estratégica para dinamizar el sector de la restauración, atrayendo un perfil de visitante de alto valor que busca experiencias auténticas, sostenibles y vinculadas al territorio.
- La **optimización de la cadena de suministro** y la mejora de estructura de compras han liberado recursos para reinvertir en crecimiento.

Recomendaciones de acción

- Establecer un **plan sectorial de apoyo a la exportación** que incluya asesoría, misiones comerciales y líneas financieras específicas para pymes.
- Crear **fondos blandos y leasing tecnológico** para impulsar proyectos de I+D, automatización y transformación digital.

- Desarrollar **hubs de innovación** con centros tecnológicos especializados, centros de formación y espacios de prototipado para acelerar la transferencia tecnológica.
- Impulsar **programas de colaboración empresarial** para compras conjuntas, plataformas logísticas compartidas y sinergias en la cadena de valor.
- Promover **iniciativas de branding colectivo** y campañas sectoriales de marketing internacional para elevar la visibilidad de la alimentación vasca.
- Fomentar la **formación continua y la atracción de talento** mediante incentivos fiscales, programas de becas y mentoring en competencias digitales y de negocio.
- **Apertura de nuevos mercados internacionales:** muchas compañías incorporan ventas a la Unión Europea, Estados Unidos, Asia y LATAM para escalar volúmenes y diversificar riesgos.
- **Diversificación de canales de venta:** se impulsa la presencia en HORECA, e-commerce y venta directa para reducir la dependencia del gran retail y captar segmentos de mayor valor.
- **Innovación y desarrollo de formatos de conveniencia:** el lanzamiento de productos de cuarta y quinta gama, líneas saludables o premium genera nuevos nichos de demanda.
- **Alianzas y colaboraciones en la cadena de valor:** las empresas establecen consorcios de compras, co-desarrollo con proveedores y proyectos conjuntos en clústeres para compartir infraestructuras y know-how.
- **Digitalización y automatización de procesos:** la implantación de sistemas de trazabilidad digital, analítica avanzada y robótica permite lanzar ofertas más ágiles y personalizadas.
- **Refuerzo de marca y acciones de marketing segmentado:** campañas de co-marketing, diferenciación por origen y construcción de marca propia elevan el valor percibido y facilitan la entrada en nuevos públicos.

¿Cuál es la **percepción de la marca** y capacidades para crecer en el mercado?

Las empresas coinciden en la necesidad de reforzar su visibilidad y diferenciación de marca, lo cual pasa por intensificar el marketing, la comunicación y el relato de sus atributos distintivos, apoyándose en alianzas estratégicas y en la participación en eventos sectoriales.

Conclusiones

- **Marketing y comunicación constantes**: campañas comerciales regulares, presencia en redes sociales y acciones de PR que transmitan los valores de calidad y servicio de la empresa.
- **Participación en ferias y misiones comerciales**: asistencia a salones nacionales e internacionales y organización de eventos de visibilidad como elemento de posicionamiento y networking.
- **Diferenciación mediante storytelling**: narrativas sobre origen, sostenibilidad, innovación y trazabilidad que conecten emocionalmente con el consumidor.
- **Alianzas y co-marketing**: colaboraciones con distribuidores, clústeres y proveedores clave para desarrollar campañas conjuntas, pooling de recursos y reforzar la propuesta de valor colectiva.
- **Adaptación de la oferta al mercado local**: desarrollo de formatos, sabores y canales (e-commerce, HORECA) específicos para cada mercado objetivo, apoyado en comunicación digital personalizada.

Recomendaciones de acción

- Crear un **programa sectorial de branding** que financie el diseño de identidad corporativa, packaging y campañas digitales para pymes de toda la cadena de valor.
- Ofrecer **talleres y consultorías subvencionadas** en marketing digital, gestión de redes sociales y storytelling de producto.
- Establecer una **línea de ayudas** para asistencia a ferias y misiones comerciales, con cofinanciación de stands colectivos.
- Desarrollar una **plataforma de co-marketing**, con herramientas ('toolkit') de comunicación y bases para campañas conjuntas.
- Implantar un **sello de calidad y procedencia** ("Gastronómia Vasca") que avale la calidad gastronómica, prácticas sostenibles y garantice trazabilidad al consumidor.
- Publicar **guías sectoriales de storytelling** y contenidos digitales (vídeos, infografías) que las empresas puedan adaptar para contar su historia.
- Facilitar el acceso a **marketplaces y e-commerce globales** mediante asesoría y subvenciones para su integración tecnológica.

6 Valoración de los incentivos gubernamentales y su efecto incentivador

Las empresas del sector valoran las subvenciones como un respaldo que facilita algunos proyectos, pero subrayan que su impacto real se ve limitado por la burocracia, los plazos de las convocatorias y los criterios de acceso.

Conclusiones

- Los instrumentos **suponen un apoyo, pero no son el motor principal**: la mayoría las usan cuando están disponibles, pero no condicionan sus inversiones a ellas y no aceleran decisivamente los proyectos.
- **Complejidad y lentitud:** las pymes destacan el alto coste administrativo, plazos largos y calendarios de ayudas desalineados con sus ciclos de inversión, lo que reduce el efecto incentivador y retrasan la ejecución de proyectos.
- **Baja intensidad de ayuda:** muchos directivos consideran que las cuantías son escasas o están repartidas en muchas líneas, con criterios de elegibilidad difíciles para empresas de menor tamaño.
- **Valor positivo al foco en I+D y digitalización:** cuando las subvenciones están orientadas a innovación, tecnología o sostenibilidad, sí llegan a impulsar lanzamientos de pilotos o mejoras de procesos, aunque con retrasos significativos.
- En hostelería, **se valora positivamente el impacto y alcance del Kit Digital**, aunque se valora que los incentivos públicos actuales resultan poco efectivos y accesibles. Se reclama mayor coordinación institucional, y apoyo en los retos de formación especializada del sector, sostenibilidad del negocio y burocracia para la apertura de nuevos locales.

Recomendaciones de acción

- **Simplificar trámites y criterios:** unificar convocatorias, reducir requisitos formales y flexibilizar la documentación exigida, especialmente para pymes.
- **Ajustar calendarios de convocatoria:** planificar plazos de solicitud y resolución en línea con los ciclos de inversión típicos del sector, evitando esperas prolongadas.
- **Crear ayudas “ventanilla única”:** centralizar en un punto sectorial el asesoramiento, la gestión y el seguimiento de las subvenciones para mejorar el acceso y la rapidez.

- **Diseñar líneas específicas por tipología de empresa:** diferenciar umbrales y criterios para pequeñas, medianas y grandes, garantizando recursos proporcionales a su capacidad de ejecución.

- **Incrementar la dotación en proyectos tractores:** financiar pilotos de digitalización, automatización o sostenibilidad con pagos anticipados y anticipos reembolsables que liberen tesorería.

- **Revisar los instrumentos fiscales:** créditos fiscales o deducciones por inversión en I+D, formación tecnológica y mejora de la eficiencia energética.

- Incorporar **mecanismos participativos** público-privados que permitan revisar y ajustar criterios de elegibilidad, facilitando la co-creación de programas más adaptados a la realidad industrial.

7 Creación de una infraestructura de un polo alimentario: inversión e innovación

El desarrollo de un polo industrial alimentario contribuiría a crear un ecosistema integrado que facilite la puesta en marcha de nuevas empresas, reduzca costes de entrada y acelere la innovación en el sector. Un polo industrial alimentario debe construirse sobre un conjunto de factores que reduzcan barreras de entrada, compartan costes, faciliten la innovación y conecten a todos los agentes de la cadena de valor.

Beneficios de un polo industrial alimentario

- **Integrar la oferta y la demanda tecnológica**, conectando emprendedores con proveedores de I+D+i y maquinaria especializada.

- **Facilitar la puesta en marcha de proyectos al ofrecer servicios compartidos** (cámaras de frío, laboratorios, logística, gestión de residuos, servicios comunes de estructura...).

- **Promueve la transferencia de** conocimiento entre empresas, universidades y centros tecnológicos, acelerando el desarrollo de prototipos y pilotos de procesos avanzados.

- **Reforzar la captación y formación de talento** a través de programas continuos en metodologías Lean, digitalización y nuevas tecnologías alimentarias.

- **Atrae inversión al concentrar recursos financieros** y ofrecer un **marco regulatorio** y administrativo más ágil para proyectos innovadores.

Recomendaciones para su implementación

- **Diseñar un modelo de gobernanza público-privada** que aglutine empresas, administraciones y centros de investigación en un clúster operativo.
- **Establecer una "ventanilla única"** de servicios sectoriales que incluya asesoría legal, regulatoria, formación y apoyo financiero para startups alimentarias.
- **Crear un fondo semilla o líneas de leasing tecnológico orientadas a financiar prototipos,** pilotos de automatización y proyectos de economía circular.
- **Desarrollar infraestructuras comunes** (laboratorios de ensayo, cocinas piloto, cámaras de conservación, gestión de residuos) con acceso subvencionado para pymes y emprendedores.
- **Implementar programas de aceleración y mentorización** que conecten proyectos emergentes con grandes empresas tractoras y redes de distribución.



4 Análisis DAFO

A continuación, se presenta un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para el sector gastronómico y alimentario de Euskadi, construido sobre evidencias del estudio ECOFIN y las opiniones de la dirección de las principales empresas de la cadena de valor recogidas en el borrador **PEGA 2030**.

Debilidades

- Baja rentabilidad neta, con hasta un tercio de las pymes en pérdidas operativas.
- Fragmentación empresarial: tamaño medio reducido que limita economías de escala (p.e: restauración).
- Fragmentación y competencia interna entre centros tecnológicos que limita la eficiencia del sistema de innovación, provoca duplicidades y distorsiona la oferta tecnológica.
- Problemas de liquidez derivados de inventarios elevados y rotación lenta.
- Endeudamiento a corto plazo alto, que presiona el flujo de caja.
- Escasa inversión en I+D por parte de muchas pymes, reduciendo diferenciación.
- Dependencia de grandes distribuidores con poder de negociación superior.
- Rigideces en convenios laborales que dificultan flexibilidad de turnos.
- Alto absentismo y conflictividad interna que resta productividad, ahuyenta a posibles inversores y genera mala reputación externa.
- Limitada capacidad de internacionalización en segmentos menos maduros.
- Bajo nivel de digitalización financiera y operativa en ciertas empresas.

- Insuficiente marca propia y debilidad en estrategias de marketing avanzadas.
- Escasez de personal cualificado en automatización, digitalización y liderazgo.
- Burocracia y plazos de ayudas públicas desalineados con ciclos productivos. Desalineación de calendarios de subvenciones con proyectos empresariales.
- Carencia de servicios compartidos industriales (almacenes, laboratorios).

Fortalezas

- Reconocimiento internacional de la gastronomía vasca y su marca "Basque Country".
- Ecosistema de colaboración entre empresas, centros tecnológicos y clústeres.
- Cultura de innovación en automatización y analítica avanzada en grandes firmas.
- Trayectoria de adopción de metodologías Lean y mejora continua.
- Alto nivel de fidelidad y reputación de productos locales de calidad.
- Existencia de consorcios y proyectos piloto de digitalización cross-sectorial.
- Cartera de productos de cuarta y quinta gama con valor añadido.
- Apoyo institucional consolidado para sector agroalimentario y gastronómico.
- Infraestructura de formación especializada (p.ej. Basque Culinary Center, escuelas de hosteleria, formación profesional…).
- Capacidad de cooperación en I+D con la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Experiencias de exportación exitosas en empresas tractoras del sector.
- Alto nivel de digitalización en ciertas áreas (ERP, CRM, trazabilidad).
- Sólida red de HORECA y turismo gastronómico como canal estratégico.
- Predisposición a crear servicios compartidos (centrales logísticas, laboratorios).

Amenazas

- Presión de productos de marca de distribuidor (MDD) con márgenes bajos.
- Entrada de nuevos operadores de fuera de la CAE adquiriendo empresas y activos productivos.
- Importaciones de bajo coste de terceros países con regulaciones laxas.
- Volatilidad de precios de materias primas y energía que erosiona márgenes.
- Cambios regulatorios frecuentes (etiquetado, envases) con elevadas cargas administrativas.
- Creciente competencia de productos sustitutivos saludables y convenientes.
- Riesgos de disrupción en suministro ante crisis sanitarias o geopolíticas.
- Intensificación de concentración empresarial y fondos de inversión en el sector.
- Amenaza climática: impactos en disponibilidad de materias primas.
- Escasez de talento en entornos rurales que limita expansión productiva.
- Riesgo reputacional por incumplimientos de sostenibilidad o trazabilidad.
- Ciberataques y brechas de seguridad en entornos digitalizados.
- Incremento de costes laborales por convenios y presión sindical.
- Sobreoferta en categorías de indulgencia (snacks, chocolatería).
- Cambios en hábitos de consumo postpandemia que pueden despriorizar canales tradicionales.
- Falta de relevo generacional de los chefs de referencia internacional.

Oportunidades

- Consolidación empresarial vía fusiones, adquisiciones y consorcios de compras.
- Programas públicos de digitalización y leasing tecnológico adaptados a pymes.

- Creación de polos alimentarios con infraestructuras compartidas.
- Subsidios sectoriales para proyectos de automatización y robótica.
- Expansión a nuevos mercados internacionales (Asia, LATAM, EE. UU.).
- Desarrollo de branding colaborativo y sello “Gastronomía Vasca”.
- Implementación de plataformas sectoriales de pricing dinámico.
- Alianzas estratégicas en I+D con universidades y centros tecnológicos.
- Incorporación de prácticas de economía circular y reducción de desperdicios.
- Despliegue de soluciones de cobertura de *commodities* para mitigar volatilidad.
- Programas de formación dual y becas para captar talento 4.0.
- Proyectos de trazabilidad blockchain para reforzar confianza del consumidor.
- Misiones comerciales cofinanciadas y presencia en ferias internacionales.
- Modelos de co-marketing y campañas sectoriales integradas.
- Creación de una plataforma sectorial de inteligencia regulatoria y compliance.



5 Retos de la cadena de valor gastronomía y alimentación

A través del análisis económico-financiero y las entrevistas cualitativas realizadas a una muestra representativa de la cúpula directiva de las empresas, se han identificado los principales desafíos y prioridades a abordar.

1. **Mejorar la rentabilidad y competitividad** de las empresas de la cadena alimentaria de la gastronomía y alimentación, con especial foco en las pymes y micro-pymes para garantizar su viabilidad a largo plazo, **garantizando el cumplimiento de la Ley de Cadena Alimentaria** y asegurar un reparto equitativo del valor.

2. **Aumento del tamaño medio de las empresas,** con más empresas tractoras, centros de decisión en Euskadi, agrupaciones empresariales, fomento de cooperativas y organizaciones de productores.

3. Mejorar el **efecto incentivador de los fondos públicos** flexibilizando y adaptando los instrumentos de ayuda a la realidad del sector que impulsen las mejoras necesarias en las empresas.

4. Incrementar el **dinamismo empresarial** con más empresas innovadoras y emprendimiento con impacto en gastronomía y alimentación, aumentando la producción de alimentos locales, el ritmo de emprendimiento y la diversificación del sector.

5 Incrementar el número de **empresas con marcas propias fuertes,** estrategias de marketing avanzadas a la realidad el consumidor actual y fomento de consumo de producto local y de calidad.

6 Impulsar **la Gastronomía como motor de crecimiento de toda la cadena** y fortalecer las sinergias con otros eslabones de la cadena.

7 **Afrontar el relevo generacional y modernización del primer sector:** la **agricultura, ganadería y pesca vascas** presentan **debilidades estructurales y falta de relevo generacional,** lo que compromete la sostenibilidad de la oferta alimentaria.

8 Construir **empresas más atractivas e inclusivas** para las nuevas generaciones, modernizando su imagen y promoviendo la igualdad de género y la digitalización en toda la cadena.

9 **Atraer personal y talento cualificado a nivel operativo y de liderazgo** empresarial para los procesos de transformación y relevo empresarial del sector, con especial foco en el primer sector.

10 Incrementar la **inversión privada y público/privada en I+D+i** para consolidar un liderazgo tecnológico y diferenciación de productos en el mercado mediante un surtido amplio.

11 Impulsar una **estrategia de convergencia de los centros tecnológicos** para maximizar la transferencia de tecnología a la cadena de valor, especialmente, a pymes y micro-pymes.

12 Reforzar la **conexión con otros sistemas empresariales** del estado y de Europa que ayuden al posicionamiento de la cadena vasca en mercados globales.

6 Prioridades estratégicas

Las prioridades estratégicas que se han seleccionado para el desarrollo y fortalecimiento del sector industrial en Euskadi provienen de **un cruce exhaustivo del análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), tomando como referencia las **acciones propuestas por el personal directivo** de las empresas, las **conclusiones del análisis económico-financiero y la coyuntura del entorno.**

Este enfoque permite identificar aquellas acciones que, con menor esfuerzo, pueden suponer un mayor impacto inmediato, así como aquellas que, aunque requieran un mayor esfuerzo, pueden generar un impacto significativo por su capacidad de crear valor para los clientes, las personas y el capital.

Empresas más rentables

El primer grupo de prioridades se centra en **aumentar la rentabilidad** de las empresas en ***todos los eslabones*** *–desde el productor agrario hasta la restauración–* asegurando precios justos en origen y mayor valor añadido para quienes transforman y preparan nuestros alimentos. Incluye ganar dimensión mediante procesos de concentración y colaboración empresarial para aumentar el tamaño, reducir costes y aumentar la capacidad de inversión, la estructuración de vehículos de colaboración para respaldar la inversión y las alianzas estratégicas, la integración de compras, logística y cumplimiento normativo, la especialización y optimización de activos productivos, y el apoyo para el crecimiento inorgánico de las empresas tractoras. También incluye la generación de mecanismos de defensa ante posibles adquisiciones y pérdida de poder de decisión.

Empresas más competitivas

El segundo grupo de prioridades se enfoca en **fortalecer la competitividad** de las empresas a través del incremento del nivel tecnológico innovador, digitalización con IA y plataformas de *pricing* dinámico, desarrollo de capacidades de marketing y branding, gestión

estratégica del talento con especial foco en jóvenes y mujeres, y programas de salud laboral para reducir el absentismo. Se incluyen la construcción de **una industria más atractiva e inclusiva para las nuevas generaciones,** la atracción de personal y talento cualificado, el incremento de la inversión privada y público/privada en I+D para consolidar el liderazgo tecnológico y la diferenciación de productos en el mercado a través de marcas reconocidas.

Empresas más sostenibles

El tercer grupo de prioridades aborda la sostenibilidad de las empresas mediante la implementación de una estrategia integral de sostenibilidad empresarial estructurada en pilares fundamentales que buscan transformar las organizaciones hacia un modelo más sostenible y resiliente. El enfoque principal se centra en descarbonizar las operaciones manteniendo la competitividad y rentabilidad, mediante planes de reducción de huella hídrica, consumo de combustibles fósiles y emisiones de gases de efecto invernadero, complementado con la creación de un banco de carbono agroforestal. La propuesta abarca **desde la implementación de economía circular** para maximizar el aprovechamiento de alimentos y reducir desperdicios, **hasta el apoyo en eficiencia energética y más energías renovables.**

Catalizadores para el crecimiento

Finalmente, se han identificado prioridades de carácter transversal que tienen impacto en los tres ejes mencionados anteriormente y que son **elementos que aceleran los procesos y facilitan la activación del crecimiento.** Entre ellas, se encuentran la mejora del efecto incentivador de los fondos públicos, la flexibilización y adaptación de los instrumentos de ayuda a la realidad del sector, el refuerzo de la conexión con otros sistemas industriales del estado y de Europa, y la estrategia de convergencia de los centros tecnológicos para maximizar la transferencia de tecnología a la cadena de valor.

En resumen, estas prioridades estratégicas están diseñadas para ser implementadas de manera clara y secuencial, agrupadas en tres grandes conceptos: empresas más rentables, empresas más competitivas y empresas más sostenibles, junto a un grupo de carácter horizontal con impacto en los tres ejes prioritarios. Este enfoque integral busca asegurar la creación de valor y el crecimiento sostenible de las empresas en Euskadi.



Empresas más rentables

- Concentración empresarial para aumentar tamaño, reducir costes y aumentar capacidad de inversión.
- Integración vertical de las cadenas de valor en sectores estratégicos y/o empresas tractoras.
- Mejorar la eficiencia de todos los procesos aumentando la capacidad y reducción de costes.
- Consolidar la internacionalización en mercados estratégicos.



Empresas más competitivas

- Aumentar nivel tecnológico innovador.
- Generar innovación sostenible adaptada a las necesidades del mercado.
- Impulsar la digitalización y ciberseguridad.
- Atraer y retener talento.
- Reducir el absentismo.



Empresas más sostenibles

- Descarbonizar manteniendo competitividad y rentabilidad.
- Economía circular.
- Energías renovables y capacidad eléctrica.
- Adaptación al cambio climático.
- Gestión avanzada y sostenible.



Con carácter tranversal

- Plataforma impacto e implementación del marco regulatorio.
- Flexibilización y adaptación de los instrumentos financieros de apoyo.
- Gestión del Relevo Generacional en las empresas familiares.
- Infraestructura para atraer y facilitar la inversión.

Empresas más rentables

1 Concentración empresarial para aumentar tamaño, reducir costes y aumentar capacidad de inversión.

- Estructurar **vehículos de colaboración e integración** que respalden inversión y alianzas estratégicas a distintos niveles inter e intra sectoriales. Integración de compras, logística, cumplimiento normativo y otras operaciones con costes significativos en el escandallo del precio.
- Fomentar la **colaboración vertical de cadenas de valor** mediante alianzas con proveedores o distribuidores estratégicos y optimizar la cadena de suministro para garantizar los fines de la Ley de Cadena Alimentaria.
- Integración cooperativa y **concentración de la oferta de pequeños productores** para comercializar en común.
- Especialización y optimización de **activos productivos u otras infraestructuras** como el mantenimiento y proyectos de economía circular.
- **Apoyo para el crecimiento inorgánico** de las empresas tractoras a través de apoyo con programas concretos como el Sendotu.
- Generar mecanismos de defensa ante posible compras y pérdida de poder de decisión potenciando los programas Sendotu y Kooperatu y entrada en empresas estratégicas.
- **Reducción del endeudamiento** con el diseño de instrumentos financieros públicos (nuevas líneas de crédito y seguros adaptados en colaboración con el IVF y aseguradoras) de interés bajo y largo plazo.
- Impulsar **diagnósticos individualizados** para identificar los puntos de rentabilidad de cada empresa, especialmente pymes.
- Apoyar la **elaboración de planes estratégicos adaptados** a la realidad de las pequeñas empresas.
- Reforzar la concentración y cooperación empresarial como claves para la eficiencia, asegurando que las empresas que crecen no pierdan acceso a apoyos y ayudas.

2 Integración vertical de las cadenas de valor en sectores estratégicos y/o empresas tractoras.

- Garantizar **suministro de materias primas** en cantidad, calidad y precio. Alianzas estratégicas con proveedores.
- Optimizar la cadena de suministro para **reducir costes.**
- Colaboración entre **Distribución y Proveedores locales.**
- Garantizar las mismas reglas del juego para todas las empresas, independientemente de su tamaño o localización, y **promover una fiscalidad más beneficiosa** para el sector.

3 Mejorar la eficiencia de todos los procesos aumentando la capacidad y reducción costes

- Apoyar la implementación de **metodologías avanzadas** tipo KAIZEN o AGILE (Lean management).
- **Automatizar operaciones.**
- Desplegar un **plan sectorial de Industria 4.0** (gestión y captura de datos, automatización, robotización…) y priorizar la financiación de pilotos y plataformas comunes de IA para ajustar demanda y oferta de suministros comunes.
- Crear un **observatorio sectorial de riesgos** para recopilar datos de precios y oferta, elaboración de escenarios, desplegar un sistema de alertas tempranas y elaborar planes de respuesta estandarizados.
- Promover la formación en la empresa para fijar precios desde la generación de valor, no solo por coste.
- Fomentar la **gestión del portafolio y la diversificación sectorial** como palancas de rentabilidad.
- Abordar el **absentismo y los altos costes laborales con medidas específicas** para mejorar el compromiso y la eficiencia del talento.

4 Consolidar la internacionalización en mercados estratégicos

- Enfocarse en **mercados de exportación** con potencial de crecimiento (diseño de portafolios de productos y por países) que valoren la calidad gastronómica de los productos y la buena relación calidad/precio. Más foco en Asia por la dimensión del mercado potencial, los temas arancelarios de USA y afinidad gastronómica.

- La promoción internacional de una **marca** basada en la diferenciación por la calidad gastronómica del producto y la excelencia del servicio, que garantice calidad, sostenibilidad y origen en mercados estratégicos internacionales.

- Apoyo a la **contratación de talento internacional y nacional** con paquete de expatriación para expansión a nuevos mercados internacionales.

- Articular un **plan integral de apoyo a la exportación,** con servicios de asesoría ad hoc; organizar misiones y ferias y establecer espacios de "networking" previos con compradores internacionales; diseñar campañas de branding "Basque Country Gastronomy" en mercados clave y con presencia de oficinas comerciales Basque Trade que ayuden a conectar con los principales distribuidores locales.

Empresas más competitivas

1 Aumentar nivel tecnológico innovador.

- Incrementar la **inversión en tecnologías y automatización** para mejorar la eficiencia y disponer de precios asequibles de los productos.

- Apoyo a la **inversión en equipamiento crítico para el sector primario.**

- **Ofertar líneas de leasing tecnológico** para proyectos de automatización.

- **Fomentar la agrupación en la investigación tecnológica,** promoviendo la colaboración entre empresas, clústeres y centros tecnológicos para facilitar el acceso a información y la evaluación de tecnologías.

- Mejorar el acceso y la difusión de ayudas, agilizando su tramitación y adecuándolas a los tiempos reales de producción

2 Generar innovación sostenible adaptada a las necesidades del mercado.

- Generar **innovación que responda al contexto económico actual** y a los nuevos hábitos de consumo, integrando las realidades sociales y medioambientales en el desarrollo de productos y procesos. Innovación en productos adaptados a tendencias de mercado (conveniencia, calidad gastronómica, formatos, salud, envejecimiento población…).
- Asegurar la **calidad y seguridad del producto.**
- Apoyar estudios del consumidor en la cadena de valor, profundizando en el análisis de tendencias y necesidades (incluyendo segmentos con necesidades específicas) para orientar la innovación y la oferta.

3 Impulsar la capacidad de marketing y branding de las empresas.

- Apoyo para desarrollo de marca corporativa y mentoría en **estrategias comerciales modernas.**
- Apoyar programas de formación e implementar acciones en **marketing digital.**
- Ayudas para **posicionamiento de productos locales** en el mercado fomentando el consumo local y de calidad.
- Impulso a las marcas de calidad diferenciada
- **Potenciar la marca "Euskadi- Basque Country Gastronomy" como paraguas sectorial,** con especial foco en la promoción en ferias y campañas de comunicación.

4 Impulsar digitalización y ciberseguridad.

- Mejorar la **captura y gestión de datos** de todos los procesos empresariales.
- Incrementar la **seguridad** de los procesos digitales.
- Fomentar el uso de **tecnología avanzada y analítica** en la cadena de valor para mejorar la eficiencia y personalización de la oferta.

- Desplegar una **plataforma sectorial de pricing dinámico,** formación en analítica de precios y conectividad con ERPs existentes.
- Aplicar la **IA para predecir futuras demandas,** precios de las materias primas (cambio climático y geoestrategia), gestionar stocks y producción.
- **Capacitar a las personas en las nuevas tecnologías** aplicadas a través de paquetes formativos específicos.
- Impulsar la captación y uso estratégico del dato, priorizando la obtención de datos relevantes para la toma de decisiones empresariales.

5 Atraer y retener talento

- **Prestigiar el sector** con especial foco en los perfiles más jóvenes y la incorporación de mujeres, reforzando programas como el Gaztenek y el Plan de Igualdad para mujeres rurales.
- **Formación reglada dual** para cubrir las necesidades técnicas y operativas de las empresas e impulso de la formación profesional agraria.
- **Formación e integración de personas de otras culturas** en el sistema productivo alimentario.
- Formación de **lideres para el crecimiento empresarial** y los procesos de cambio que necesita el sector.
- Impulsar **ferias de empleo sectoriales** y programas de **mentoring** intergeneracional.
- Abordar la escasez de personal cualificado en automatización, datos e IA, y mejorar la conexión con nuevas generaciones.

6 Reducir el absentismo

- Implantar **programas de salud laboral y bienestar** (gestión de bajas, prevención de riesgos psicosociales y promoción de hábitos saludables) para disminuir el absentismo y mejorar el clima interno.

- **Mejorar la seguridad y salud en el trabajo** mediante la formación e incorporación de tecnologías y procesos más seguros.
- **Apoyo público en la gestión de la conflictividad laboral.**
- Apoyo a programas para evolucionar hacia **modelos organizativos basados en liderazgo, foco en las personas y conexión intergeneracional.**

Empresas más sostenibles

1 Descarbonizar manteniendo competitividad y rentabilidad

- Apoyar planes de ahorros en huella hídrica, menos consumo de combustibles fósiles, menos emisiones gases efecto invernadero, menos mermas y menos residuos.
- Creación de un banco de carbono agroforestal para valorizar la fijación de carbono por el sector primario.
- Reducción de costes por aumento de la autosuficiencia y reducción de la dependencia externa de energía.

2 Economía circular

- Fomentar la implementación y dimensión de proyectos de economía circular con el objetivo de maximizar el aprovechamiento integral de los alimentos y reducir significativamente el desperdicio alimentario.
- Impulsar prácticas de agricultura y pesca sostenibles (protección del suelo, agua y biodiversidad, producción ecológica de proximidad) fomentando una gastronomía sostenible, con reducción del desperdicio alimentario y uso prioritario de productos locales y de temporada en la restauración.
- Favorecer la incorporación de envases y nuevas tecnologías limpias adaptadas al sector alimentario.

3 Energías renovables y capacidad eléctrica

- Apoyar planes de eficiencia energética en las empresas.

4 Adaptación al cambio climático

- Planes de adaptación de la producción primaria (agrario, pesca y ganadería), así como, la protección del suelo agrario estratégico y creación de un fondo de suelo agrario.
- Analizar los impactos del cambio climático en el suministro de las materias primas e impulsar planes de diversificación de proveedores.
- Apoyar planes de adaptación a las consecuencias del cambio climático a medio y largo plazo, con especial foco en la disponibilidad de agua y superficie ecológica.

5 Gestión avanzada y sostenible

- Fomentar y apoyar sistemas de gestión avanzado y prácticas sostenibles, como el uso de energías renovables, reducción de residuos y reciclaje de subproductos.
- **Proteger, incrementar y fomentar el producto local – Km 0,** priorizando el valor sobre el volumen y el precio, y fomentando el consumo de productos locales y sostenibles mediante pedagogía al consumidor.
- **Cadena alimentaria completa:** incluir todos los eslabones de la cadena, desde el sector primario hasta la gastronomía.



Catalizadores para el crecimiento

1 Marco regulatorio

- Poner en marcha una plataforma de inteligencia regulatoria con capacidad para analizar el impacto (viabilidad de implantación, costes que generan…) de las normativas antes de su publicación y disponer de una unidad de apoyo a la industria para la implementación de las normativas.
- Desarrollar un servicio compartido de GRC (Governance, Risk & Compliance) para pymes, que incorpore guías prácticas, alertas de plazos y requisitos legales, talleres de compliance y ofrecer un servicio de asesoría legal subvencionada.
- Implementar medidas técnicas para igualdad de exigencia normativa a las importaciones de terceros países e implementación de cláusulas espejo para importaciones.
- Impulsar el contraste previo y la “escucha activa” empresarial en la elaboración de normativas, asegurando la participación real de las empresas antes de su publicación.
- Adaptar el lenguaje y el asesoramiento normativo a las necesidades de las pymes, facilitando la interpretación y aplicación de la regulación.

2 Flexibilización y adaptación de los instrumentos financieros de apoyo

- Adaptar los instrumentos de apoyo al sector a la dinámica empresarial en la gestión y toma de decisiones. Sincronizar el timing de convocatorias y resoluciones con la realidad empresarial, para que las ayudas lleguen en el momento adecuado.
- Incrementar el efecto incentivador de las ayudas públicas por adecuación de criterios de priorización a la realidad empresarial.
- Más recursos para la innovación, marketing y el crecimiento internacional. Crear un fondo semilla y líneas de leasing para proyectos de I+D, internacionalización y sostenibilidad.
- Reducir burocracia / simplificar los procesos administrativos. Implementar una ventanilla única sectorial para permisos, ayudas y servicios y flexibilización de la PAC.

3 Gestión del Relevo Generacional en las empresas familiares

- Implementar planes de relevo generacional, formación e innovación en el sector primario, garantizando un suministro sostenible y de calidad como cimiento del resto de la cadena.
- Desarrollar programas de apoyo y asesoramiento para la transición generacional en las empresas familiares y preservar el legado.
- Facilitar la formación y capacitación de la nueva generación de líderes empresariales.
- Fortalecer el sector para ganar en atractivo de marca empleadora.
- Reforzar la formación y atractivo del sector.
- Organizar "hackathons" con retos sectoriales que conecten talento joven con pymes, así como la creación de espacios de *coworking* rural y emprendimiento en pueblos.

4 Infraestructuras para atraer y facilitar la inversión

- Creación de un Polo Industrial alimentario con gobernanza público-privada para compartir infraestructuras compartidas como almacenamiento, formación, logística, laboratorios de control de calidad, gestión de subproductos y aguas, servicios centrales de todo tipo, compras de materias y materiales comunes etc.
- Atraer a empresas tractoras y multinacionales con capacidad de tracción de cadena de valor y proveedores.
- Creación de un Polo Tecnológico alimentario vasco que integre a todos los centros tecnológicos del sector alimentario vasco a través de un programa de gobernanza público-privada que fije agendas, prioridades de I+D+i, especialización de líneas de investigación e infraestructuras tecnológicas suprimiendo competencias cruzadas y garantizando la especialización sectorial en los eslabones de la cadena de valor.
- Apoyo y fomento del emprendimiento innovador.
- Reforzar la capacidad de lobby e influencia a nivel nacional y en foros clave, aprendiendo de modelos de éxito.

5 Estrategia integral de alimentación saludable y bienestar emocional en jóvenes

- Prevención y educación alimentaria mediante el impulso de programas educativos en escuelas y centros de FP: no solo enseñar a cocinar o a comer sano, sino también abordar la relación emocional con la comida, el impacto de las redes sociales en los hábitos alimentarios y la importancia de una dieta equilibrada.
- Desarrollar alianzas con Osakidetza, Educación y Juventud para campañas conjuntas y un abordaje holístico.
- Impulso a recursos pedagógicos digitales adaptadas a adolescentes y familias.
- Incentivar la innovación y una oferta alimentaria saludable mediante el apoyo a la industria agroalimentaria para desarrollar productos más sanos (menos ultraprocesados, más equilibrados en nutrientes) y visibilizar su contribución a la salud mental (alimentos asociados a bienestar, reducción de azúcares, snacks saludables...).
- Impulsar una marca de alimentación saludable en Euskadi, conectada con Basque Country Gastronomy pero con foco en la nutrición y el bienestar psicológico.
- Colaborar con asociaciones de pacientes, colegios profesionales de psicología y nutrición para diseñar protocolos de apoyo desde el sistema alimentario.
- Financiación de proyectos piloto que conecten gastronomía, deporte y salud mental (p. ej. talleres en comedores escolares, programas de acompañamiento para jóvenes con riesgo de TCA).
- Formación a profesionales de hostelería y restauración sobre cómo promover entornos de consumo responsables y no estigmatizantes.



7 Priorización de proyectos estratégicos para la implementación del PEGA

La complejidad y amplitud de las iniciativas identificadas en el marco del PEGA requieren un enfoque integrador que permita maximizar el impacto y la eficiencia de su implementación. **Agrupar estas acciones en proyectos estratégicos** posibilita articular los diferentes ejes de actuación, aprovechando las interrelaciones y sinergias existentes entre ellos. Esta estructuración no solo facilita la priorización y optimización de los recursos, sino que también favorece la alineación de objetivos, la coordinación intersectorial y la generación de valor añadido a través de la colaboración público-privada. De este modo, **se establece una hoja de ruta clara y focalizada que refuerza la capacidad de ejecución del plan,** orientando los esfuerzos hacia resultados tangibles y sostenibles en el tiempo.

Además de la priorización de iniciativas a través de proyectos estratégicos, en la implementación del PEGA, resultará crucial poner **foco en determinados sectores y empresas debido a su alta contribución al valor añadido bruto (VAB) y al empleo en Euskadi.** Estos sectores no solo generan estabilidad y formación en los puestos de trabajo, sino que también ofrecen una remuneración adecuada, lo que promueve un entorno laboral de calidad y bienestar para la fuerza laboral. Además, el volumen de exportaciones especializadas y la alta productividad de estos sectores, junto con su competitividad y fortaleza de marca, posicionan a Euskadi como un líder en el ámbito comercial tanto a nivel local como global.

Asimismo, el dominio de materias primas producidas localmente o a nivel global y el liderazgo gastronómico sobre el cual se puede pivotar, refuerza la capacidad de estos sectores para destacar y conectar con la identidad regional. La intensidad tecnológica media y alta, junto con las capacidades científico-tecnológicas, garantizan que estos sectores estén alineados con las prioridades y programas de financiación de la política de la Unión Europea, impulsando la innovación y el desarrollo sostenible.

Además, estos sectores y empresas tienen un potencial tractor de futuro y un alto potencial de crecimiento en mercados globales a medio plazo, lo que asegura su relevancia y viabilidad en el largo plazo.

Sectores Tractores

- Alta contribución al VAB y empleo de Euskadi.
- Alta calidad del empleo (estabilidad, formación y retribución).
- Volumen y especialización exportadora, alta productividad, competitividad y fortaleza de marca.
- Dominio de materias primas producidas localmente o a nivel global.
- Posicionamiento de liderazgo gastronómico sobre el que pivotar.
- Media y alta intensidad tecnológica.
- Alineamiento con prioridades y programas de financiación de la política de la UE.

Con potencial tractor de futuro

- Alto potencial de crecimiento en mercados globales a medio plazo.
- Alta intensidad tecnológica + capacidades científico-tecnológicas.

A continuación, se presentan **10 proyectos estratégicos** ordenados desde mayor impacto y menor esfuerzo de implementación hacia aquellos de mayor esfuerzo o mayor complejidad. Cada proyecto integra diversas acciones de uno o varios ejes, aprovechando sinergias inter-eje cuando es posible, y está diseñado para ser accionable (implementable en la práctica mediante iniciativas concretas).

	Proyecto	Resumen de la Iniciativa
1	**BIDERATU** (Entorno Normativo y Financiero Óptimo)	• Mejorar, simplificar, adaptar y agilizar el marco regulatorio y las herramientas financieras de apoyo (ayudas, créditos, ventanilla única) para facilitar la ejecución de los proyectos e iniciativas empresariales.
2	**DIGITALIZA** (Transformación Digital e Industria 4.0)	• Automatizar operaciones, implantar metodologías lean y tecnologías 4.0 (datos, IA, robótica) para optimizar eficiencia y competitividad.

	Proyecto	Resumen de la Iniciativa
3	**BERTAN+** (Marketing Avanzado y Relanzamiento de la Cadena Alimentaria)	• Potenciar marcas locales y estrategias de marketing modernas (digital, calidad, proximidad) para mejorar el posicionamiento y las ventas en el mercado interior.
4	**IKERBAT** (Innovación Tecnológica y de Producto)	• Impulsar la I+D colaborativa, nuevos desarrollos de producto y mejoras de procesos, apoyándose en centros tecnológicos y fondos público-privados.
5	**KANPO** (Expansión Internacional del Euskadi Gastronómico)	• Promover la internacionalización, con la marca país “Basque Gastronomy”, misiones comerciales, ferias y atracción de talento exportador para crecer en mercados globales.
6	**IRAUN** (Descarbonización y Economía Circular)	• Implementar planes de reducción de emisiones y residuos, energías renovables y proyectos de economía circular, manteniendo rentabilidad, e incluyendo la descarbonización del primer sector.
7	**BATURA** (Consolidación y Cooperación Empresarial)	• Agrupar empresas mediante fusiones, agrupaciones empresariales y alianzas para ganar masa crítica, reducir costes y aumentar la inversión conjunta.
8	**TALDE** (Atracción, Desarrollo y Relevo Generacional)	• Atraer y formar talento joven y diverso, facilitar el relevo generacional y mejorar las condiciones laborales para contar con personal cualificado e involucrado.
9	**SENDO** (Resiliencia de Suministro)	• Asegurar el abastecimiento fiable de materias primas mediante acuerdos con proveedores clave, diversificación y gestión proactiva de riesgos en la cadena.
10	**ELIKAHUB** (Infraestructuras Compartidas y Hubs)	• Desarrollar agroaldeas, polos industriales y tecnológicos alimentarios con instalaciones y servicios compartidos (almacenamiento, laboratorios, capacitación) para apoyar a las empresas.

Proyecto BIDERATU

(Entorno Normativo y Financiero Óptimo)



Alcance y sinergias

BIDERATU es un proyecto catalizador que habilita todos los demás proyectos: sin un entorno legal favorable, sería difícil lograr la colaboración empresarial, la innovación, la digitalización masiva, o la llegada de talento. En síntesis, BIDERATU asegura que el **Plan PEGA2030 tenga un terreno fértil donde arraigar,** removiendo obstáculos burocráticos y alineando incentivos con los objetivos estratégicos del sector.

Objetivo

Mejorar, simplificar, agilizar y adaptar el marco normativo, institucional y financiero para que los proyectos estratégicos del plan se implementen con agilidad y efectividad. BIDERATU reúne medidas de política pública y regulación inteligente que crean un entorno favorable (en lo legal, administrativo y económico) para la transformación del sector alimentario.

Acciones clave

- **Flexibilizar y enfocar las ayudas públicas:** revisar y rediseñar los instrumentos financieros de apoyo al sector para que sean **más flexibles, accesibles y orientados a resultados.** Por ejemplo, adaptar los criterios de elegibilidad de subvenciones a la realidad de las pymes alimentarias (menos trámites, requerimientos más simples). Aumentar el efecto incentivador significa que las ayudas públicas movilicen realmente inversión privada; para ello se propone **incrementar recursos destinados a innovación, marketing e internacionalización,** aspectos clave detectados en los ejes. La creación de un **fondo público-privado** específico y líneas de crédito/leasings blandos para proyectos de I+D, expansión global o sostenibilidad dará soporte financiero a iniciativas de alto impacto.

- **Inteligencia y simplificación regulatoria:** implementar una **plataforma de inteligencia regulatoria** con capacidad de analizar el impacto de nuevas normativas antes de su aprobación, permitiendo ajustar o retrasar regulaciones que puedan ser inviables o demasiado onerosas para las empresas. Adicionalmente, establecer una **"ventanilla única" sectorial** que simplifique trámites (permisos, licencias, solicitudes de ayudas) en un solo canal. Esto reducirá burocracia y acelerará la ejecución de proyectos empresariales, mejorando la interacción con la Administración.

- **Apoyo al relevo empresarial:** desde el ámbito institucional, desarrollar programas específicos de acompañamiento a empresas familiares en procesos de sucesión (enlazando con el proyecto TALDE) y facilitar incentivos fiscales para la transmisión empresarial ordenada. Esto preservará el tejido empresarial y evitará desaparición de negocios viables por falta de relevo.

- **Servicio GRC compartido para pymes:** apoyar la creación de un **servicio compartido de cumplimiento (Governance, Risk & Compliance)** dirigido a pymes, que provea guías prácticas para cumplir normativa, alertas de plazos y cambios legales, y talleres de formación en compliance. Este servicio incluso podrá ofrecer **asesoría legal subvencionada** en temas alimentarios y laborales, descargando a las pequeñas empresas de costes y asegurando un alto cumplimiento normativo sectorial.

- **Equidad competitiva en importaciones:** promover en la UE y en el Estado la aplicación de **cláusulas espejo** en las importaciones agroalimentarias, de modo que los productos importados cumplan estándares equivalentes a los exigidos a los locales. Esto evitará competencia desleal de importaciones más baratas por menores exigencias ambientales o laborales. Al nivel interno, reforzar los controles de importación para asegurar dicha equivalencia normativa y proteger la producción local.

Proyecto DIGITALIZA

(Transformación Digital e Industria 4.0)



Alcance y sinergias

DIGITALIZA impacta principalmente en **Empresas Más Competitivas** (al abaratar costes y mejorar tiempos de respuesta) y en Empresas Más Rentables (al elevar los márgenes vía eficiencia). También contribuye transversalmente a la sostenibilidad, reduciendo mermas de producción y optimizando el uso de insumos energéticos. Este proyecto se beneficia de sinergias con el proyecto BATURA (empresas integradas pueden compartir plataformas digitales y aprender conjuntamente) y requiere apoyo horizontal en forma de subvenciones a la inversión tecnológica y asesoría especializada. Un resultado tangible esperado es la creación de un Observatorio Sectorial de Riesgos digitales y de mercado que, con los datos recabados, emita alertas tempranas y planes de respuesta estándar ante fluctuaciones de precios o disrupciones, fortaleciendo así la resiliencia del sector.

Objetivo

Optimizar la eficiencia y reducir costes a través de la transformación digital integral de la cadena de valor alimentaria. Este proyecto impulsa la adopción de tecnologías **Industria 4.0** (automatización, datos, inteligencia artificial) y metodologías avanzadas de gestión en las empresas, para lograr procesos más ágiles, precisos y rentables.

Acciones clave

- **Automatización de procesos productivos:** acelerar la introducción de maquinaria de última generación, robots, sistemas automáticos y sensórica IoT en plantas de producción y logística, eliminando cuellos de botella y tareas manuales intensivas. La automatización permitirá aumentar la capacidad productiva y la consistencia de la calidad, a la vez que reduce costes operativos.

- **Metodologías Lean/Agile y eficiencia operacional:** apoyar a las empresas en la implementación de prácticas de mejora continua (Kaizen, Lean Manufacturing) para eliminar desperdicios y optimizar el uso de recursos. Esto incluye capacitación en técnicas ágiles de gestión de proyectos y producción. El resultado esperado es una mejora de la eficiencia de todos los procesos con aumento de productividad y reducción de costes unitarios. Programas sectoriales de gestión avanzada abordarán la redefinición de flujos de trabajo y la reorganización inteligente de plantas.

- **Captura y analítica de datos (Big Data/IA):** desplegar una infraestructura digital para **capturar datos en tiempo real** a lo largo de la cadena (producción, venta, consumo) y analizarlos mediante herramientas de Big Data e **inteligencia artificial.** Dos iniciativas concretas serán la creación de una **plataforma sectorial de precios dinámicos,** que integre datos de mercado para ajustar precios y promociones eficientemente, y la aplicación de **modelos predictivos (IA)** para anticipar demanda de productos y fluctuaciones de precios de materias primas. Esto último podrá incorporar variables como clima o geopolítica para mejorar la planificación de compras y producción.

- **Integración de sistemas y ciberseguridad:** fomentar la integración de todos los sistemas de la empresa (ERP, SCADA, cadenas de suministro) y entre actores de la cadena alimentaria para lograr trazabilidad total e información compartida. Al mismo tiempo, reforzar la **seguridad cibernética** de los procesos digitales, protegiendo datos sensibles de operaciones y recetas. Se impartirán programas de capacitación específicos en nuevas tecnologías y ciberseguridad para empleados, asegurando que el factor humano acompañe la transformación digital.

Proyecto BERTAN+

(Marketing Avanzado y Relanzamiento de la Cadena Alimentaria)



Alcance y sinergias

BERTAN+ se enmarca en **Empresas Más Competitivas**, mejorando la capacidad comercial y de marketing de las empresas, y contribuyendo indirectamente a la rentabilidad al permitir precios de venta mayores gracias al valor de marca. Tiene sinergias con los proyectos estratégicos KANPO (ambos trabajan en branding, pero BERTAN+ se centra en mercado interno) y TALDE, ya que la modernización de la imagen del sector aumenta su atractivo para nuevas generaciones.

Objetivo

Reforzar el posicionamiento de los productos vascos de gastronomía y alimentación en el mercado interno (Euskadi y resto de España), aumentando su valor percibido y la demanda. El proyecto BERTAN+ aglutina acciones de **marketing moderno, desarrollo de marca y fomento del consumo local** orientadas a que las empresas del sector conecten mejor con el consumidor actual y **construyan marcas sólidas**.

Acciones clave

- **Desarrollo de marcas corporativas robustas:** ofrecer asesoramiento y mentorización a pymes para crear o consolidar **marcas propias fuertes** que transmitan los valores de calidad gastronómica y tradición innovadora vascas. Incluye apoyo en **branding** (diseño de marca, storytelling) y en la definición de **estrategias comerciales modernas**, alineadas con las preferencias del consumidor actual (salud, sostenibilidad, conveniencia). El resultado esperado es un portafolio más amplio de productos con **identidad vasca reconocible** en el mercado.

- **Marketing digital y estrategias omnicanal:** implementar programas formativos y ayudas para que las empresas adopten **marketing digital avanzado**. Esto abarca comercio electrónico, presencia en redes sociales, análisis de datos de clientes y herramientas de fidelización online. Se promoverá una estrategia *omnicanal* integrando venta física y online, de modo que el pequeño productor pueda vender directamente al consumidor final aprovechando plataformas digitales.

- **Promoción del consumo local y de calidad:** en coordinación con las instituciones, lanzar campañas que incentiven al consumidor vasco a preferir productos locales certificados. Por ejemplo, iniciativas tipo "*Km0 Euskadi*" destacando frescura y menor huella de carbono, y destacar los sellos de **calidad diferenciada (DOP, IGP, Eusko Label)** en puntos de venta. También se fomentará la inclusión de más producto local en canales HORECA y gran distribución, mediante acuerdos con supermercados (sinergia con BATURA en integración distribución-proveedor).

- **Impulso de marcas paraguas sectoriales:** Determinar la viabilidad de la creación y la promoción de la marca colectiva "**Basque Country Gastronomy**", concebida para certificar calidad, sostenibilidad y origen de los productos vascos en mercados estratégicos. Aunque principalmente orientada al exterior (ver proyecto KANPO), internamente puede servir para unificar la comunicación sectorial.

Proyecto IKERBAT

(Innovación Tecnológica y Desarrollo de Producto)



Alcance y sinergias

IKERBAT responde directamente al eje **Empresas Más Competitivas** al mejorar la capacidad de innovación y adaptación al mercado. Contribuye también a la sostenibilidad, al promover innovación en envases circulares, alimentos bajos en carbono, etc. y social (alimentos saludables, inclusivos). La participación gubernamental será clave, brindando financiación y facilitando la colaboración entre agentes. Como resultado, el proyecto busca un incremento notable en la diferenciación de la oferta —más productos con alto valor añadido y tecnología incorporada—, incrementando la competitividad tanto local como internacional del sector.

Objetivo

Incrementar el número de empresas innovadoras y elevar el nivel tecnológico e innovador de la industria gastronómica-alimentaria vasca, generando nuevos productos y procesos que respondan a las tendencias del mercado y aporten diferenciación. Este proyecto busca consolidar un liderazgo en calidad y tecnología alimentaria, incrementando la inversión en I+D+i sectorial y la colaboración entre empresas, centros de investigación y gobierno.

Acciones clave

- **Inversión I+D y colaboración público-privada:** aumentar significativamente la inversión privada y público-privada en investigación aplicada. Se crearán **fondos semilla y líneas de financiación (leasing) para proyectos de I+D** específicos del sector, canalizando recursos hacia innovaciones de alto impacto (nuevos alimentos, envases inteligentes, biotecnología, etc.). IKERBAT ampliará el enfoque, facilitando la participación de pymes en consorcios de innovación.

- **Productos adaptados al mercado y sostenibilidad:** fomentar el desarrollo de **nuevos productos alimentarios** alineados con hábitos emergentes de consumo (conveniencia, salud, formatos innovadores) e integrando requerimientos sociales y ambientales desde el diseño. Esto implica laboratorios de innovación donde empresas prueben prototipos con consumidores, incorporando criterios de **salud, sostenibilidad y calidad gastronómica**. También se priorizará la innovación en productos *premium* basados en ingredientes locales de calidad, potenciando denominaciones de origen (DOP, IGP) y sellos como **Eusko Label** para diferenciarse en valor. Innovación y oferta alimentaria saludable mediante el apoyo a la industria agroalimentaria para desarrollar productos más sanos y visibilizar su contribución a la salud mental.

- **Calidad, sostenibilidad y seguridad alimentaria avanzadas:** garantizar la calidad, sostenibilidad y seguridad en todos los procesos productivos apoyados por innovaciones tangibles. Se apoyará la adopción de tecnologías de control de calidad en tiempo real, trazabilidad avanzada (blockchain alimentaria) y certificaciones medioambientales y de seguridad alimentaria. Esto asegurará que los nuevos desarrollos cumplen estándares internacionales, fortaleciendo la confianza del mercado en la marca *Basque*.

- **Convergencia de centros tecnológicos:** implementar la **especialización y convergencia de los centros tecnológicos alimentarios vascos** bajo un polo coordinado (ver proyecto INFRA) para evitar duplicidades y maximizar la transferencia de conocimiento a la industria. Integrando capacidades de AZTI, NEIKER, Basque Culinary Center y otros centros tecnológicos en agendas comunes de I+D, alineadas con las necesidades empresariales. Esta gobernanza público-privada enfocada en innovación garantizará que incluso las pymes accedan a soluciones tecnológicas de vanguardia.

Proyecto KANPO

(Expansión Internacional del Euskadi Gastronómico)



Alcance y sinergias

KANPO responde al eje **Empresas Más Rentables**, al abrir canales para crecimiento de ingresos, y también a Empresas Más Competitivas, ya que las empresas están obligadas a alcanzar estándares internacionales de calidad y eficiencia. Tiene sinergias con BERTAN+ (el desarrollo de marca país es complementario al fortalecimiento de marcas individuales) y con IRAUN (ya que en mercados exigentes se valora la sostenibilidad de los productos; la marca "Basque" destacará ese atributo). El Gobierno Vasco, a través de Basque Trade u oficinas comerciales, jugará un rol facilitador en este proyecto.

Objetivo

Internacionalizar la gastronomía y los alimentos vascos, aprovechando su calidad y prestigio para acceder a nuevos mercados y aumentar las exportaciones. KANPO integra acciones enfocadas en abrir puertas en el exterior: desde el desarrollo de la marca país gastronómica hasta el acompañamiento directo de empresas en procesos de exportación y establecimiento internacional.

Acciones clave

- **Marca país "Basque Country Gastronomy":** implementar la estrategia de **promoción internacional de la marca única de gastronomía vasca**. Esta marca destacará atributos de **calidad, sostenibilidad y origen** y servirá como sello en productos y en acciones de comunicación en mercados objetivos. Se diseñarán campañas de branding global (p. ej. ferias internacionales, redes sociales globales) donde **Euskadi se posicione como referente gastronómico mundial** por la excelencia de sus alimentos.

- **Plan integral de apoyo a la exportación:** desplegar un programa integral para que más empresas (incluyendo pymes) exporten con éxito. Esto incluye servicios de **consultoría especializada** para preparar planes de exportación, listas de verificación de requisitos regulatorios país-destino, e información de inteligencia de mercado. También la organización de **misiones comerciales y presencia en ferias internacionales**, precedidas por eventos de *networking* con compradores locales para facilitar contactos.

- **Atracción de talento internacional y conocimiento de mercados:** facilitar la **contratación de expertos en mercados internacionales** (expatriados o especialistas locales) por parte de empresas vascas. Para ello se podrán cofinanciar paquetes de expatriación, o impulsar programas tipo becas donde jóvenes profesionales con formación en comercio internacional se incorporen a empresas alimentarias vascas para desarrollar mercados externos. Adicionalmente, promover la creación de una red de embajadores gastronómicos de Euskadi en ciudades clave que difundan la cultura gastronómica vasca y sus productos.

- **Alianzas y logística exportadora:** fomentar la **colaboración entre empresas** para abordar mercados lejanos compartiendo recursos. Por ejemplo, **consorcios de exportación** o uso conjunto de almacenes y distribuidores en destino. También evaluar la posibilidad de **plataformas logísticas** en mercados meta (hubs de distribución regional) que agrupen productos de varias empresas vascas para optimizar costes de envío y asegurar presencia continua.

Proyecto IRAUN

(Descarbonización y Economía Circular del Sector)



Alcance y sinergias

IRAUN corresponde al eje **Empresas Más Sostenibles** y genera beneficios colaterales en competitividad (eficiencia de recursos) y marca (productos ecológicos y sostenibles son mejor valorados). La apuesta público-privada en sostenibilidad asegurará que el sector cumpla con metas climáticas y, a la vez, obtenga ventajas competitivas en mercados que demandan productos responsables.

Objetivo

Hacer de la industria alimentaria vasca un referente en sostenibilidad ambiental, disminuyendo significativamente su huella de carbono, residuos y consumo de recursos, sin comprometer la competitividad ni la rentabilidad. Este proyecto articula acciones para que las empresas incorporen la sostenibilidad en el centro de su estrategia mediante mejoras de procesos, innovación verde y economía circular.

Acciones clave

- **Planes de descarbonización energética:** apoyar a las empresas en la elaboración e implementación de **planes de reducción de emisiones de GEI** y consumo de energía fósil. Esto incluye auditorías energéticas, inversión en equipos más eficientes e **instalación de energías renovables** (paneles solares, biomasa) en plantas productivas. Se incentivará igualmente la **reducción de la huella hídrica**, optimizando el uso de agua en procesos y reutilizando aguas depuradas cuando sea posible.

- **Economía circular y reducción de desperdicios:** lanzar proyectos colaborativos de **economía circular** que permitan aprovechar subproductos y minimizar residuos orgánicos. Implementar tecnologías de valorización de residuos alimentarios para llegar a **residuo cero** en vertedero. Adicionalmente, campañas para reducir el desperdicio alimentario a lo largo de la cadena (producción, distribución y consumo) serán parte de este eje.

- **Adaptación y resiliencia ambiental:** complementando al proyecto SENDO, focalizarse en **adaptar las operaciones al cambio climático**. Esto implica: proteger y regenerar **suelo agrario estratégico** para asegurar la producción local futura, diversificar cultivos hacia variedades resistentes, y considerar cambios en calendarios de producción. Se explorará la creación de un **"banco de carbono" agroforestal** que reconozca y remunere la captura de CO_2 por prácticas agrícolas sostenibles (sirviendo de financiación adicional a productores que conserven bosques o adopten agroforestación).

- **Sistemas de gestión sostenible certificados:** fomentar que las empresas adopten **sistemas de gestión ambiental** (ISO 14001, EMAS, ENVIROSCORE) y otras prácticas sostenibles certificadas. Además de la mejora continua interna, esto refuerza la imagen sostenible del sector ante clientes. Se ofrecerá ayuda técnica para implementar soluciones como **economía de agua y energía**, **ecodiseño de productos** y logística verde.

Proyecto BATURA

(Consolidación y Cooperación Empresarial Alimentaria)



Alcance y sinergias

BATURA se alinea principalmente con el eje de **Empresas Más Rentables,** atacando el problema de la escala insuficiente y altos costes unitarios. Sin embargo, también refuerza la competitividad, al permitir que las empresas cooperantes compartan conocimiento, activos productivos, infraestructuras, gestión de cadenas de suministro, logística e innovación.

Objetivo

Aumentar la rentabilidad de las empresas mediante el aumento de su dimensión y la cooperación sectorial. Este proyecto agrupa acciones orientadas a lograr **economías de escala y reducción de costes estructurales**, especialmente para pymes y micropymes del sector.

Acciones clave

- **Fusiones, adquisiciones, agrupaciones empresariales, cooperativas de segundo grado y otras modelos de integración:** promover procesos de **concentración empresarial** que unan empresas complementarias, permitiendo oferta conjunta y mayor volumen de negocio. Se fomentarán agrupaciones para **lograr economías de escala en todos los procesos empresariales**.

- **Alianzas estratégicas y colaboración vertical:** impulsar acuerdos entre **proveedores, productores y distribuidores locales** para integrar la cadena de valor (por ejemplo, coordinación entre productores primarios y supermercados). Esto incluye compartir información de demanda y acordar **esquemas de corresponsabilidad de precios** cumpliendo la Ley de Cadena Alimentaria, de modo que todos los eslabones obtengan un margen justo.

- **Servicios compartidos y especialización de activos: apoyar la creación de empresas de servicios y/o crear vehículos de colaboración** inter-empresarial que centralicen actividades costosas (compras conjuntas de materias primas, logística integrada, mantenimiento de instalaciones, cumplimiento normativo) reduciendo gastos unitarios. También se promoverá la **especialización compartida de activos productivos** (p.ej. plantas de procesado o almacenes que dan servicio a varias empresas) para mejorar su uso y rentabilidad.

- **Crecimiento inorgánico apoyado:** establecer programas públicos (similares a *Sendotu* o *Kooperatu*) que asesoren y co-financien fusiones o adquisiciones por empresas tractoras regionales. Esto crea grupos empresariales más sólidos en Euskadi, con mayor capacidad de inversión y decisión local. Asimismo, se diseñarán instrumentos financieros específicos (créditos blandos a largo plazo, seguros) que faciliten la integración reduciendo el endeudamiento excesivo.

Proyecto TALDE

(Atracción, Desarrollo y Relevo Generacional de Talento)



Alcance y sinergias

TALDE impacta en **Empresas Más Competitivas** (al dotarlas de personal capacitado e innovador) y transversalmente en la sostenibilidad social del sector. Está estrechamente ligado a todos los demás proyectos, ya que el factor humano es crítico para implementarlos.

Objetivo

Asegurar el capital humano necesario para la transformación del sector, mediante la atracción de nuevos profesionales, la formación continua y la facilitación del relevo generacional en las empresas familiares. TALDE abarca acciones sociales y laborales que harán al sector más atractivo, inclusivo y preparado para los retos futuros.

Acciones clave

- **Mejora de la imagen sectorial y atracción de jóvenes:** lanzar campañas y programas que **prestigien el sector alimentario** ante los jóvenes, destacando sus oportunidades de innovación, sostenibilidad y desarrollo profesional. Se reforzarán iniciativas existentes como **Gaztenek** (emprendimiento juvenil agrario) y planes de igualdad para incentivar la incorporación de **mujeres** en toda la cadena (del campo a la industria). Asimismo, se organizarán **ferias de empleo sectoriales** específicas, conectando empresas con estudiantes de formación profesional, universitarios y otros perfiles potenciales.

- **Formación dual y capacitación continua:** adecuar la oferta formativa a las necesidades empresariales. En colaboración con centros educativos, impulsar la **formación profesional dual especializada** en áreas agroalimentarias (industria 4.0, calidad, mantenimiento) para cubrir puestos técnicos y operativos demandados. También ampliar programas de capacitación continua para trabajadores en nuevas tecnologías alimentarias, digitalización y gestión avanzada, garantizando que el personal actual pueda adaptarse a los cambios.

- **Integración de talento diverso:** promover la **integración de personas de otras culturas** al sistema productivo alimentario mediante programas de captación en países concretos, así como la inserción laboral para inmigrantes y formación en competencias específicas del sector. Esto ayuda a cubrir vacantes en campo e industria que localmente cuentan con escasez de mano de obra, a la vez que enriquece la diversidad del sector.

- **Liderazgo y relevo generacional:** desarrollar **programas de mentorización intergeneracional**, en los cuales profesionales veteranos transmitan conocimiento a futuros líderes. Apoyar la sucesión en empresas familiares a través de asesoramiento especializado en *relevo generacional* (planificación de sucesión, protocolos familiares). Adicionalmente, organizar **"hackathons" sectoriales** donde jóvenes talentos (estudiantes, emprendedores) resuelvan retos de empresas, fomentando innovaciones y creando lazos entre la nueva generación y las pymes existentes. La creación de **espacios de coworking rural** también facilitará que emprendedores jóvenes desarrollen proyectos en entornos rurales, revitalizando esas zonas.

- **Bienestar laboral y retención:** implantar programas de **salud laboral y bienestar** en las empresas (seguimiento de absentismo, prevención de riesgos psicosociales, promoción de hábitos saludables) para reducir el absentismo y mejorar el clima laboral. Junto con mejoras en seguridad en el trabajo y apoyo público en gestión de conflictos laborales, esto contribuirá a **retener talento** actual y futuro al ofrecer condiciones laborales más atractivas.

Proyecto SENDO

(Resiliencia de Suministro y Gestión de Riesgos)



Alcance y sinergias

SENDO contribuye tanto a **Empresas Más Rentables** (evitando paradas de producción por falta de insumos y estabilizando costes) como a Empresas Más Sostenibles (al incorporar adaptación climática y protección de recursos naturales). Está estrechamente ligado a proyectos como BATURA (coordinación con productores locales) y DIGITALIZA (que provee el observatorio y análisis de datos de riesgo).

Objetivo

Garantizar un suministro seguro y estable de materias primas y otros insumos críticos para la cadena alimentaria vasca, fortaleciendo la resiliencia frente a crisis o disrupciones. Este proyecto integra acciones destinadas a mitigar riesgos en la cadena de suministro, asegurar acuerdos estratégicos con proveedores y adaptar el sector al cambio climático para mantener la continuidad del negocio.

Acciones clave

- **Alianzas para asegurar materias primas:** apoyo para establecer **alianzas estratégicas de largo plazo con proveedores clave** (agricultores, ganaderos, pesca) que garanticen el abastecimiento en **cantidad, calidad y precio adecuados**. El desarrollo de contratos marco con organizaciones de productores locales para suministro preferente, con cláusulas de estabilidad de precios y calidad. Estas alianzas verticales, fomentadas también en COOPERA, blindan a la industria ante escasez o volatilidad de mercados globales, a la vez que ofrecen una garantía para los productores de ventas y vertebración de la cadena.

- **Diversificación de fuentes y proveedores:** dado que no hay suficiente capacidad de producción local será necesario buscar y asegurar insumos críticos diversificando la procedencia. Se promoverá que las empresas identifiquen **proveedores alternativos** (incluso de otras regiones o países) para materias primas clave. Asimismo, se protegerá el **suelo agrario estratégico** en Euskadi e impulsar su uso eficiente contribuirá a una mayor autosuficiencia en materias primas básicas. La creación de un **fondo de suelo agrario** podrá facilitar la disponibilidad de tierras para producción alimentaria local en el largo plazo.

- **Observatorio y alerta temprana:** poner en marcha un **Observatorio Sectorial de Riesgos y Mercados** enfocado específicamente en el seguimiento de la cadena de suministro. Este observatorio recopilará datos sobre precios internacionales, stocks, tendencias climáticas y políticas comerciales, elaborará escenarios y emitirá **alertas tempranas** de posibles disrupciones (por ejemplo, una sequía que amenace cosechas, o cambios arancelarios). Con esta inteligencia se diseñarán **planes de respuesta estandarizados** para contingencias: distribución de fuentes alternativas, uso de inventarios estratégicos, etc.

- **Planes de contingencia y adaptación climática:** desarrollar **planes sectoriales de continuidad** que contemplen cómo operar ante distintas crisis (sanitarias, logísticas, energéticas). En particular, apoyar a las empresas en **planes de adaptación al cambio climático** a medio y largo plazo, dado que fenómenos como sequías o inundaciones pueden afectar insumos (p.ej. disponibilidad de agua, pérdida de terrenos cultivables). Un ejemplo concreto es la posible **creación de un banco de carbono agroforestal** que incentive prácticas agrícolas de captura de carbono, mejorando suelos y resiliencia a la vez.

Proyecto ELIKAHUB

(Infraestructuras Compartidas y Hubs de Innovación)



Alcance y sinergias

ELIKAHUB es un habilitador **transversal** que sustenta los ejes de **Rentabilidad** (por ahorro de costes compartiendo infraestructura), **Competitividad** (por acceso a tecnología puntera y entornos colaborativos) y **Sostenibilidad** (por soluciones conjuntas en tratamiento de residuos, eficiencia energética, etc.). La administración vasca jugará un papel protagonista facilitando suelo, inversión inicial y coordinación institucional.

Objetivo

Dotar al sector de infraestructura física y tecnológica de primer nivel, aprovechable de forma compartida, para eliminar barreras de entrada y optimizar inversiones. INFRA propone la creación de **polos o hubs alimentarios** en Euskadi que concentren servicios e instalaciones de uso común, así como la integración de los centros tecnológicos en una red coordinada al servicio de las empresas.

Acciones clave

- **Polo Industrial Alimentario Vasco:** planificar y construir un **parque industrial alimentario** con gobernanza público-privada donde se ofrezcan infraestructuras compartidas a empresas del sector. Esto incluiría **almacenamiento y logística centralizada**, laboratorios de control de calidad equipados, plantas de tratamiento de subproductos y aguas residuales comunes, centros de formación especializados, e incluso **servicios corporativos centralizados** (compras de insumos comunes, plataformas de distribución conjunta, etc.). Al compartir estos recursos, las pymes reducen costes de capital y operativos, pudiendo acceder a equipamiento moderno que individualmente no podrían costear.

- **Hubs tecnológicos alimentarios integrados:** establecer un **Polo Tecnológico Alimentario Vasco** que integre todos los centros de I+D sectoriales bajo una misma estrategia. Mediante un programa de gobernanza conjunta, alinear las agendas y especialización de centros como AZTI, NEIKER, BCC y otros centros tecnológicos, suprimiendo competencias redundantes. Cada centro se enfocaría en áreas complementarias, con equipamientos punteros compartidos entre ellos. Esto garantizará una **especialización inteligente por eslabones de la cadena**, evitando dispersiones y enfocando mejor los esfuerzos de innovación.

- **Atraer empresas tractoras y startups al hub:** diseñar incentivos para que **grandes empresas alimentarias o multinacionales** instalen operaciones en estos polos, aportando efecto tractor sobre proveedores locales y creando un ecosistema robusto. Asimismo, habilitar las **incubadoras y aceleradoras de emprendimiento** existentes dentro del hub, ofreciendo espacio y apoyo a *startups* alimentarias innovadoras. Esto convertirá al polo en un foco de emprendimiento e innovación abierta, atrayendo capital y talento internacional.

- **Financiación y modelo de negocio compartido:** definir esquemas de financiación mixtos (fondos europeos, inversión privada, aportación pública vasca) para construir y operar estas infraestructuras. La gestión público-privada garantizará que el polo evolucione según las necesidades del sector y se mantenga tecnológicamente actualizado.

8 Indicadores

Indicadores de éxito

A continuación, se listan los **KPIs globales más relevantes,** ordenados del de mayor impacto al menor, junto con su definición y relevancia para el plan:

1. **Contribución del sector al PIB (%) –** Porcentaje del **Producto Interno Bruto** autonómico aportado por toda la cadena de valor de la gastronomía y la alimentación. Este indicador macroeconómico refleja el peso del sector en la economía de Euskadi (actualmente ~10,6% del PIB) y su evolución muestra el crecimiento estructural del sector.

2. **Contribución del sector al VAB (%) –** Porcentaje del **Valor Añadido Bruto** de Euskadi generado por la cadena alimentaria. El VAB mide la riqueza creada por el sector descontando insumos, indicando el impacto directo en la economía regional (hoy en torno al 9-10% del VAB).

3. **Empleo total en la cadena (nº de personas) –** Número de **personas ocupadas** en toda la cadena de valor gastronómica y alimentaria. Actualmente supera las 133.000 personas (sumando sector primario, industria, comercio y hostelería). Es un indicador clave del efecto socioeconómico en términos de puestos de trabajo generados y mantenidos.

4 **Empleo creado o consolidado 2025-2030 (nuevos puestos)** – Cantidad de **nuevos empleos netos creados** o consolidados en el periodo del plan (2025-2030). Mide el logro en atracción de talento joven y relevo generacional, así como la expansión del empleo debido al plan.

5 **Mejora de la rentabilidad promedio (%)** – Incremento en la **rentabilidad media** de las empresas del sector, normalmente medido como margen neto sobre ventas o ROE promedio. Este KPI refleja el fortalecimiento financiero de las empresas: a mayor rentabilidad media, más sostenible y competitivo es el tejido empresarial.

6 **Nivel de endeudamiento promedio** – **Ratio de endeudamiento medio** de las empresas de la cadena (por ejemplo, Deuda/Activo o Deuda/EBITDA). Indica la salud financiera media. La meta es reducir este endeudamiento medio mediante mayores ingresos y capitalización empresarial.

7 **Nivel de dependencia a las subvenciones explotación (%) –** Ratio de subvenciones recibidas por producción total, para medir la mejora que puede acarrear el Plan en cuanto a una menor dependencia a las subvenciones en los diferentes subsectores y del conjunto de la cadena de valor de la alimentación y la gastronomía.

8 **Inversión privada movilizada (M€)** – Volumen de **inversión privada** en modernización, transformación e innovación del sector, incentivada por los instrumentos del plan. Refleja hasta qué punto el plan logra catalizar recursos privados adicionales en el sector (máquinas, instalaciones, nuevos negocios).

9 **Gasto en I+D del sector (% PIB)** – **Gasto privado en I+D+i** del sector como porcentaje del PIB del sector. Indica el esfuerzo innovador; un aumento de este porcentaje significa más proyectos de innovación tecnológica y desarrollo de nuevos productos, clave para la competitividad futura.

10 **Porcentaje de empresas innovadoras (%)** – Proporción de **empresas del sector que realizan innovación** (de producto, proceso o gestión) sobre el total. Este indicador de resultado muestra la difusión de la cultura innovadora en el tejido empresarial alimentario.

11 **Exportaciones del sector (M€)** – Valor total de las **exportaciones** de la industria alimentaria vasca en millones de euros. Mide la internacionalización: cuánto venden nuestras empresas en mercados exteriores (actualmente alrededor de 940 M€ anuales). Un incremento denotará mayor competitividad global.

12 **Número de empresas exportadoras** – Cantidad de **empresas del sector que exportan** regularmente. Complementa al indicador anterior, reflejando diversificación y capilaridad de la internacionalización (más PYMEs exportando, no solo grandes empresas).

13 **Grado diversificación y equilibrio en destino de ventas (%) (mercado interno/externo/s) –** un equilibrio de ventas en el mercado interno/externo y un avance en la diversificación de los mercados extranjeros en destino ayudará a mitigar futuros impactos de política exterior de grandes potencias globales.

14 **Inversión Extranjera Directa (IED) en el sector (M€)** – **Capital foráneo invertido** en la cadena de gastronomía y alimentación (p. ej. implantación de empresas, joint-ventures). Un mayor flujo de IED indica atractivo del sector y aporta recursos y conocimiento nuevos.

15 **Grado de dependencia a proveedores extranjeros en la compra de materias primas y grado de diversificación de proveedores (%) –** esto medirá cómo está preparada la industria alimentaria para afrontar un shock externo que limite el suministro de las materias primas.

16 **Nuevas empresas creadas (nº) y empleos asociados** – Cantidad de **empresas de nueva creación** en el sector durante el periodo del plan y empleos generados por estas. Mide el éxito de las iniciativas de emprendimiento y relevo empresarial, así como el dinamismo del ecosistema (startups, relevo de negocios familiares, etc.).

17 **Volumen de negocio de productos con distintivos de calidad (M€)** – Valor anual de ventas de **productos con sello de calidad diferenciada** (DOP, IGP, Eusko Label, etc.). Es un proxy de la fortaleza de las **marcas propias** y de la puesta en valor de productos locales de calidad. Un aumento refleja éxito en estrategia de **diferenciación y marketing**.

18 **Concentración empresarial -** Número de nuevas alianzas o fusiones empresariales en el sector con apoyo del plan para reducir la atomización.

19 **Vehículos de colaboración** (integración de procesos compartidos) medido como el número de proyectos de cooperación empresarial puestos en marcha con respaldo público.

20 **Brecha salarial de género:** para avanzar en recortar diferencias en ingresos entre hombres y mujeres para el mismo puesto o nivel de responsabilidad en la cadena de valor.

21 **Representación y Liderazgo de mujeres (%):** este indicador mide la cantidad de mujeres en posiciones de alta dirección o gerenciales en comparación con los hombres, y su evolución podría indicar los logros obtenidos con el Plan en el progreso hacia la igualdad de oportunidades.

Presupuesto (escenario base)

El **presupuesto total** del Plan Estratégico de Gastronomía y Alimentación 2030 (PEGA 2030) en su escenario base asciende aproximadamente a **2.600 millones de euros (M€)** para un horizonte de cinco años, hasta 2030. Este monto global se desglosa en dos grandes conceptos financieros:

- Aportación pública acumulada (5 años): 650 M€. Corresponde a una dotación pública de 130 M€ anuales por parte del Gobierno Vasco a través del departamento de Alimentación, Desarrollo Rural, Agricultura y Pesca. Esta inversión pública directa se asegura cada año durante el periodo 2025-2030, sumando un total de 650 M€ al final del lustro.

- Inversión privada inducida (5 años): 1.950 M€. Es la inversión del sector privado que el plan espera movilizar gracias al efecto arrastre de los fondos públicos. Se estima un efecto multiplicador de 3 a 1, de modo que, por cada euro público invertido, el sector privado aportaría tres euros adicionales. En términos anuales, esto supone activar alrededor de 390 M€ de inversión privada cada año (130 M€ × 3), alcanzando unos 1.950 M€ acumulados en el lustro.



Esta estructura financiera **evidencia el fuerte impacto económico** que el PEGA 2030 puede generar en el sector. La **inversión pública actúa como palanca** para atraer una cantidad de capital privado muy superior: **cada euro público invertido conlleva cuatro euros en la economía del plan (1 € público + 3 € privados)**. En total, los **2.600 M€** estimados implican que la iniciativa pública se ve *cuadruplicada* en términos de inversión total, gracias a la confianza y participación del sector privado. Este **efecto multiplicador** no solo maximiza el alcance financiero del plan, sino que **refleja la capacidad de tracción del sector gastronómico-alimentario** en Euskadi. En otras palabras, el ámbito de la gastronomía y la

alimentación demuestra ser capaz de **multiplicar la actividad económica global** a partir del impulso público inicial, generando un círculo virtuoso de inversión colaborativa.

Desde una perspectiva económica, **el plan supone un estímulo significativo para la cadena de valor alimentaria.** La inyección conjunta de 2.600 M€ en cinco años contribuirá a **dinamizar la economía regional,** estimulando proyectos e iniciativas que pueden traducirse en **creación de empleo, innovación tecnológica y competitividad empresarial** en el sector. Al provenir una parte sustancial de recursos del ámbito privado, se refuerza además la colaboración público-privada en la ejecución del plan, alineando inversiones con los objetivos estratégicos. En resumen, el **modelo de financiación mixto** de PEGA 2030 garantiza no solo los fondos necesarios para llevar a cabo las acciones previstas, sino también un **efecto arrastre** que multiplica el impacto del dinero público en pro del desarrollo sostenible y competitivo de la gastronomía y la alimentación en Euskadi.

9 Gobernanza y seguimiento

Estructura de coordinación público – privada

La **estrategia política *ItsasLurra,*** aprobada por el Gobierno Vasco para el sector primario y alimentario es la hoja de ruta departamental que integra los compromisos en **alimentación, desarrollo rural, agricultura y pesca** de la XIII Legislatura, emanados del programa de gobierno. La estrategia *ItsasLurra* establece una serie de **compromisos y objetivos prioritarios** para impulsar la gastronomía y alimentación desde una perspectiva integral. Uno de sus ejes centrales es la creación de un **"ecosistema agroalimentario vasco abierto, activo y propositivo"** basado en una **nueva gobernanza público-privada,** en la que administración y agentes del sector colaboren estrechamente.

En este modelo abierto de gobernanza, se promueve un **cambio en las relaciones tradicionales,** invitando a compartir decisiones entre lo público y lo privado, con mayor agilidad y flexibilidad, y **focalizando esfuerzos comunes.** El PEGA2030 adopta plenamente este enfoque: su formulación participativa y su estructura de coordinación público-privada reflejan la filosofía de *ItsasLurra* de **integrar al sector empresarial, asociativo, académico y tecnológico** en la definición y ejecución de las políticas alimentarias, tal y como se ha activado desde la propia fase de diseño.

El proceso participativo se ha desarrollado a través de entrevistas individuales y grupos de trabajo de contraste que han permitido: (i) recoger diversas visiones y aportaciones sobre las propuestas iniciales; (ii) identificar propuestas concretas de proyectos; y (iii) generar un mayor grado de compromiso y corresponsabilidad en la ejecución de la estrategia. Esta lógica de **gobernanza colaborativa continuará durante la implementación del Plan,** articulándose en dos planos complementarios: una gobernanza global de carácter estratégico, y una gobernanza en torno a los programas y proyectos que materializan los objetivos del Plan.

La gobernanza global del Plan contará con los siguientes órganos principales:

Comité Seguimiento del PEGA

Es el órgano que marca la visión y asegura la coherencia del plan con las prioridades del Gobierno Vasco. Su composición mixta (pública y privada) garantiza la legitimidad, la capacidad de decisión, visión y representación sectorial. Es responsable de aprobar los grandes hitos y de rendir cuentas ante la sociedad y los agentes implicados, así como impulsar la coordinación interdepartamental e interinstitucional.

También actúa como impulsor operativo del plan facilitando y aportando los recursos necesarios para la implementación, con un enfoque de gestión, asegurando que las acciones se ejecuten en tiempo y forma, y que la información fluya entre los diferentes niveles de gobernanza.

Mantendrá una reflexión continua sobre la implementación y evolución del plan, apoyado por tres herramientas de inteligencia estratégica:

1. **Cuadro de mando estratégico:** indicadores headline alineados con los ejes del Plan, con metas fijados para la vida del Plan, y con indicadores compuestos para monitorizar su avance en conjunto.

2. **Cuadro de mando extendido:** batería de indicadores para apoyar el seguimiento operacional del Plan y asegurar su efectiva orientación hacia el alcance de las metas del cuadro de mando estratégico.

3. **Mapa vivo de proyectos y programas:** herramienta dinámica con el estado, fase y contribución de cada iniciativa.

Se reunirá, como mínimo, de forma cuatrimestral, y será el principal foro de decisión ejecutiva sobre el despliegue del Plan. Estará presidido por el Departamento, pero con representación equilibrada entre administración, empresas tractoras, pymes, cooperativas, asociaciones agrarias, clústeres y centros tecnológicos.

Oficina de Gestión Técnica (HAZI)

A nivel operativo, HAZI actuará como nodo técnico de coordinación. Sus funciones serán: (i) mantener una visión global del desarrollo del Plan; (ii) alimentar la monitorización a través de la actualización de las tres herramientas de inteligencia estratégica; (iii) facilitar las reuniones del Comité Seguimiento.

10 Anexo I.

Análisis económico financiero de los principales subsectores de la cadena de valor de la alimentación de Euskadi. Principales conclusiones y elementos de acción

Sector Vinícola:

1. **Sector maduro y sin crecimiento:** el sector vinícola se encuentra **estancado en una fase madura**, con crecimiento orgánico muy limitado. No se observan aumentos significativos en las ventas agregadas; al contrario, hay indicios de saturación e incluso ligeros descensos en volumen en los últimos años. Esto indica un mercado saturado donde resulta difícil expandirse, más acorde con una etapa de madurez que con una expansiva.

2. **Polarización de tamaño (grandes vs. pequeñas):** existe una **brecha pronunciada entre las grandes bodegas y las pequeñas** en cuanto a resultados y cuota de mercado. Un puñado de bodegas grandes concentra la mayor parte de los ingresos y beneficios del sector, mientras que decenas de bodegas pequeñas operan con márgenes muy bajos o incluso en pérdidas. En otras palabras, las grandes empresas están sólidamente establecidas y son rentables, pero muchas de las pequeñas apenas alcanzan el punto de equilibrio, reflejando una estructura dual del sector.

3. **Rentabilidad promedio baja:** la **rentabilidad media** del sector del vino es reducida. En conjunto, el retorno sobre activos (ROA) ronda apenas el **4–5%** y el **margen neto** promedio está en torno al **5–8%**. Esto señala que, en promedio, por cada 100€ vendidos, quedan menos de 10€ de beneficio neto, un nivel modesto. Detrás de este promedio hay una gran dispersión: las bodegas líderes logran márgenes netos cómodamente

de dos dígitos (+10%), pero muchas pequeñas presentan rentabilidades nulas o negativas, tirando la media a la baja.

4. **Margen operativo ~10% y a la baja:** el **margen operativo** (EBIT sobre ventas) del sector se sitúa actualmente alrededor del **10%** en promedio para las bodegas consolidadas. Sin embargo, esta cifra ha mostrado una **ligera tendencia descendente** en los últimos ejercicios. El incremento de costes (materia prima, energía, distribución) no ha podido repercutirse plenamente en precios de venta debido a la competencia, provocando una erosión de los márgenes. En resumen, las bodegas grandes aún mantienen márgenes operativos de dos dígitos, pero en general el margen tiende a estrecharse, indicando presión creciente sobre la rentabilidad operativa.

5. **Baja rotación de activos:** la **eficiencia en el uso de activos es limitada**. La rotación de activos típica en las bodegas grandes está en torno a **0,4–0,5** (es decir, generan 40–50 centavos de ingreso anual por cada euro invertido en activos), y en bodegas pequeñas puede ser incluso menor (<0,3). Esto refleja un negocio muy intensivo en capital: se necesitan importantes activos fijos (viñedos, instalaciones, barricas) y mantener amplios inventarios de vino en crianza para generar ventas relativamente modestas. En consecuencia, los activos se rotan menos de una vez al año, indicando un aprovechamiento ineficiente de los recursos desde la perspectiva financiera.

6. **Ciclo de caja muy largo:** el sector padece un **larguísimo ciclo de conversión de efectivo**. El proceso de elaboración y comercialización de vino conlleva: (a) **Inventarios elevados** que permanecen inmovilizados durante meses o años (vinos en crianza), (b) **Plazos de cobro** a clientes mayoristas o exportación que suelen ser de 60 a 90 días, y (c) **Plazos de pago** a proveedores relativamente más cortos (alrededor de 30–60 días). En bodegas de referencia, el **periodo medio de inventario supera los 900 días** (casi 2,5 años inmovilizados en existencias). Sumando los cobros diferidos y restando pagos más inmediatos, resulta un ciclo de caja fuertemente positivo y extenso: ***el dinero invertido en producir vino tarda fácilmente 2–3 años en recuperarse en forma de liquidez***. Este ciclo prolongado tensiona la tesorería de las empresas vitivinícolas.

7. **Alto endeudamiento financiero:** la estructura financiera de muchas bodegas presenta **elevado endeudamiento**, derivado en gran parte de financiar ese ciclo de caja largo. Especialmente preocupante es la deuda a corto plazo destinada a costear las cosechas y stocks: en el subsector de elaboración de vinos, las grandes bodegas tienen un pasivo corriente equivalente a **~690% del patrimonio neto** (casi 7 veces). Este dato indica un apalancamiento muy alto y concentrado en deudas de vencimiento inmediato, lo que aumenta el riesgo financiero. Muchas bodegas pequeñas también dependen fuertemente de créditos bancarios de campaña, presentando balances débiles. El elevado endeudamiento limita la capacidad competitiva para abordar nuevos proyectos, pues gran parte del flujo de caja se destina a servicio de la deuda y las empresas quedan con poco margen para invertir.

8. **Margen bruto alto, rentabilidad neta baja:** el producto vino en sí tiene un **margen bruto elevado** (a menudo 50–70% de los ingresos) gracias a que el costo de la uva y elaboración básica suele ser relativamente bajo en proporción al precio de venta. No obstante, ese amplio margen bruto no siempre se traduce en beneficios, especialmente en las bodegas de menor tamaño. Tras el margen bruto, hay que cubrir costes operativos (personal, comercialización, energía) y financieros que, en muchos casos, **absorben casi todo el margen**. Empresas grandes y eficientes logran convertir buena parte del margen bruto en utilidad, pero otras pierden rentabilidad por estructuras de gastos poco ajustadas. En suma, un alto margen bruto es condición necesaria pero no suficiente: **si los costes fijos y de financiación no se controlan, la rentabilidad neta seguirá siendo baja** a pesar de un buen margen bruto.

9. **Fuerte rivalidad competitiva:** la intensidad de la competencia en el sector es elevada, acorde con un mercado maduro con muchos oferentes. Hay **sobresaturación de bodegas** (particularmente en el segmento de pequeños familiares) disputándose un consumo estancado. Esto genera una **guerra de precios velada**, dificultando trasladar costes al cliente y comprimiendo márgenes. Además, el poder de negociación recae en buena medida en los distribuidores y grandes compradores, que presionan precios a la baja. Por otro lado, el vino enfrenta la **competencia de bebidas sustitutas** (cerveza artesanal, sidras, espirituosos) y cambios en las preferencias del consumidor (mayor moderación en el consumo de alcohol, búsqueda de calidad sobre cantidad), lo que añade más desafíos competitivos al sector. En conjunto, **el entorno competitivo obliga a las bodegas a esforzarse en diferenciación para sobrevivir**, ya que competir solo en precio resulta insostenible.

10. **Tendencia madura con riesgo de declive:** en vista de todo lo anterior, el sector vinícola vasco muestra **síntomas de madurez e incluso declive para la parte menos competitiva**. La falta de crecimiento, los márgenes menguantes y un tercio de las empresas con rentabilidad negativa evidencian que el modelo actual no es sostenible para mucho. Sin cambios estratégicos, varias bodegas pequeñas podrían salir del mercado en el mediano plazo, incrementando la consolidación natural. Las entrevistas con lideres sectoriales ya han apuntado la necesidad de **reorganización y consolidación** en el sector para corregir estas debilidades. Es decir, el sector en su conjunto requiere transformaciones (en eficiencia, tamaño medio, orientación al mercado, etc.) si se quiere evitar una trayectoria claramente declinante en términos de número de operadores y peso económico.

Elementos de Acción Recomendados (priorizados por nivel de impacto):

1. **Consolidación empresarial (impacto muy alto):** fomentar **fusiones, adquisiciones o alianzas entre bodegas pequeñas** para crear entidades de mayor tamaño. Una mayor

escala empresarial aportaría economías de escala (reducción de costes unitarios en compra, producción y distribución) y mejor acceso a mercados. Esto incrementaría la eficiencia global del sector y solventaría la atomización excesiva actual, permitiendo que más bodegas alcancen un tamaño rentable. La consolidación puede lograrse vía fusiones tradicionales, integración en agrupaciones de interés económico o mediante plataformas conjuntas de comercialización entre bodegas (unión de fuerzas sin perder identidad de marca). Es la medida con potencial más transformador, ya que abordaría de raíz problemas estructurales de sobrecapacidad y falta de competitividad de las microempresas.

2. **Optimizar el capital circulante (impacto muy alto):** emprender acciones decididas para **acortar el ciclo de conversión de efectivo**. Esto incluye ajustar la producción y las existencias a la demanda real (evitando acumular stock excesivo de añadas difíciles de vender), **reducir los días de inventario** mediante una rotación más ágil y negociar plazos de cobro/pagos más favorables. También se pueden implementar técnicas de financiación de inventario como acuerdos de depósito con distribuidores o adelantos sobre stock. El objetivo es liberar el enorme volumen de capital inmovilizado en barricas y almacenes, **mejorando la liquidez y disminuyendo la necesidad de endeudamiento bancario**. Un manejo más eficiente del circulante reduciría sustancialmente las tensiones de tesorería y el coste financiero, teniendo un impacto muy positivo en la salud financiera de las bodegas.

3. **Reestructuración de deuda y fortalecimiento financiero (impacto alto):** abordar el **elevado endeudamiento** acumulado para devolver solvencia al sector. Es prioritario refinanciar y/o amortizar la deuda bancaria, especialmente la de corto plazo. Acciones recomendadas: destinar una mayor proporción de los flujos de caja al pago de deuda (cuando existan beneficios operativos), renegociar con bancos la sustitución de deuda de corto plazo por préstamos a más largo plazo que alineen los vencimientos con el ciclo del vino, y buscar **inyecciones de capital** (nuevos inversores, capital público o de fondos) que refuercen los fondos propios. Algunas bodegas podrían considerar vender participaciones a inversores estratégicos (p.ej. otras bodegas o grupos inversores en vino) para sanear balances. **Reducir el apalancamiento financiero** bajará los gastos por intereses y liberará recursos para inversión en crecimiento, mejorando a medio plazo la competitividad. Un sector menos ahogado por deudas estará en mejor posición para innovar y resistir vaivenes de mercado.

4. **Estrategia de valor añadido y diferenciación (impacto alto):** orientar la estrategia comercial hacia la **máxima valorización del producto** en lugar de competir en volumen. Esto implica reforzar las marcas y la calidad percibida de los vinos vascos: invertir en generar marcas fuertes, marketing enoturístico, y storytelling que resalte la singularidad (*terroir*, variedades autóctonas, tradición). Al mismo tiempo, expandir la presencia en **mercados internacionales** y canales premium donde se pueda obtener un mayor precio por botella. Al diferenciarse y enfocarse en calidad, las bodegas pueden **aumentar**

sus márgenes de venta y depender menos de intermediarios, lo que mejora significativamente la rentabilidad. Esta estrategia, combinada con la consolidación, cambiaría el foco de competir por precio a competir por valor, posicionando mejor al sector en el largo plazo.

5. **Mejora de la eficiencia operativa (impacto medio): reducir costes y aumentar la productividad** mediante la optimización de procesos internos. Esto abarca la adopción de tecnologías modernas en la elaboración (automatización de bodegas, control digital de fermentaciones, analítica de datos para decisiones de cosecha), la mejora de la eficiencia energética y la revisión de las estructuras de gastos fijos. Muchas pequeñas bodegas familiares se beneficiarían de profesionalizar su gestión: implantar sistemas de control de costes, presupuestos y evaluación de proyectos de inversión. Asimismo, colaboraciones en compras (p. ej., compras conjuntas de corcho, botellas o barricas entre varias bodegas) podrían bajar el coste unitario. Si se logra que el excelente producto (vino de calidad) se produzca y distribuya con procesos más eficientes, gran parte del margen bruto actualmente «perdido» se convertirá en beneficio neto. Aunque el impacto de la eficiencia es incremental (medio) en comparación con medidas más estratégicas, es una base necesaria para la competitividad sostenida.

Bebidas No Alcohólicas y Aguas

1. **Competencia intensa y márgenes reducidos:** el sector presenta **una rivalidad competitiva muy alta**, dominado por grandes multinacionales (Coca-Cola, PepsiCo) y numerosas marcas locales. Esta fuerte competencia ha erosionado los márgenes: la rentabilidad neta promedio apenas ronda el 2-3% de las ventas. Las empresas se ven obligadas a competir principalmente en precio, lo que presiona sus beneficios.

2. **Rentabilidad baja, pero situación financiera relativamente sólida:** la **rentabilidad operativa y neta es reducida** para la mayoría (márgenes operativos típicamente 3-5%, márgenes netos ~2%). No obstante, muchas empresas mantienen estructuras financieras prudentes, con **niveles de endeudamiento moderados** (deuda total equivalentes al ~40-60% de sus fondos propios en casos típicos). Este apalancamiento razonable les ha permitido resistir periodos difíciles sin comprometer su solvencia. Un caso extremo fue una embotelladora con deuda >600% sobre patrimonio, lo cual resultó inviable; pero al margen de excepciones, el sector en conjunto no está excesivamente endeudado. Esto supone una fortaleza: pese a los bajos márgenes, la mayoría de las empresas no carga con deudas insoportables a corto plazo.

3. **Mercado maduro con demanda estancada:** la industria de bebidas no alcohólicas y aguas muestra signos de **madurez e incluso ligero declive en el consumo interno**. En 2023, el volumen consumido en hogares españoles cayó un 0,4% pese al aumento

poblacional y turístico, indicando un estancamiento de la demanda per cápita. El crecimiento proviene principalmente del canal horeca (hostelería) y de turistas, mientras el consumo habitual de la población local se mantiene plano o a la baja.

4. **Cambios en las preferencias de los consumidores (factor social):** existe un **trasvase en las preferencias de consumo hacia opciones más saludables**. Los consumidores están reduciendo la ingesta de bebidas azucaradas por preocupación sanitaria (obesidad, diabetes), favoreciendo refrescos **sin azúcar o bajos en calorías** y agua mineral. El segmento de refrescos reducidos en azúcar creció ~4% anual recientemente, alcanzando el 22% del valor de ventas al por menor en 2021. Esta tendencia hacia lo "saludable" está reconfigurando la oferta del sector.

5. **Presión regulatoria en aumento (impuestos y normativas):** el **entorno legal se ha endurecido** para las bebidas azucaradas y los envases de plástico. Por ejemplo, desde 2021 España aplica una **subida del IVA del 10% al 21%** a las bebidas azucaradas y edulcoradas, buscando desincentivar su consumo. Asimismo, en 2023 entró en vigor un **impuesto de 0,45 €/kg sobre envases plásticos no reciclados**, que impacta a fabricantes de refrescos y aguas embotelladas. A esto se suman restricciones publicitarias (prohibición de anuncios dirigidos a menores). Estas medidas regulatorias elevan costes y obligan al sector a reformular productos y mejorar la sostenibilidad de sus envases.

6. **Alto poder de negociación de distribuidores y auge de marcas de distribuidor:** la gran distribución minorista en España (supermercados e hipermercados) tiene un **poder negociador muy fuerte** frente a los fabricantes de bebidas. Los retailers han impulsado sus **marcas de distribuidor (MDD)** en aguas y refrescos, ganando cuota significativa de mercado. Durante la última crisis económica se observó un *auge de la marca blanca* en alimentación y bebidas, fenómeno que persiste: las MDD ofrecen precios más bajos y obligan a las marcas fabricantes a reducir precios y márgenes para competir. Esto desplaza el poder en la cadena de valor hacia los distribuidores, que pueden imponer condiciones estrictas a los proveedores del sector.

7. **Estructura fragmentada y necesidad de escala:** pese a la presencia de multinacionales, el tejido empresarial incluye **pequeñas y medianas empresas**. Esta fragmentación limita la eficiencia: muchas compañías carecen de economías de escala, presentando costes unitarios altos. En años recientes ha habido un *descenso del número de empresas* (~6% menos de industrias alimentarias) debido a fusiones o cierres de menos competitivas. Aun así, el sector sigue teniendo exceso de capacidad en algunos segmentos. Contar con **mayor escala y concentración** se percibe como clave para mejorar productividad y negociar mejor insumos y distribución.

8. **Necesidad de diferenciación e innovación para aportar valor:** dado el contexto de precios ajustados y competencia de MDD, para los productores es crítico **diferenciarse mediante la calidad, la marca y la innovación**. Las empresas que han logrado éxitos

recientes ofrecen productos únicos o de alta calidad percibida, respaldados por marca fuerte y valor añadido. En bebidas, las categorías funcionales (ej. aguas mineralizadas con propiedades saludables, refrescos bio o artesanales) permiten escapar parcialmente de la "guerra de precios". **Innovar** en sabores, fórmulas saludables, envases atractivos y experiencias de consumo es imprescindible para estimular la demanda y poder fijar precios que mejoren los márgenes.

Elementos de Acción Recomendados (priorizados por nivel de impacto):

1. **Consolidación empresarial y eficiencia operativa (impacto más alto):** fomentar **fusiones, adquisiciones o alianzas** entre empresas más pequeñas del sector para ganar tamaño y eficiencia sería la acción de mayor impacto global. La consolidación reducirá la sobrecapacidad instalada y eliminará duplicidades, permitiendo economías de escala en producción y distribución. Esto derivaría en costes unitarios más bajos y mayor poder de negociación frente a proveedores y distribuidores. Paralelamente, es vital implantar programas de **mejora de eficiencia** (producción *lean*, automatización, logística optimizada) en todas las plantas para recortar gastos indirectos.

2. **Innovación en productos saludables y de valor añadido (impacto muy alto):** redirigir la oferta hacia las **tendencias de consumo saludables** incrementará la relevancia del sector y podría revitalizar la demanda. Esto implica reformular recetas para reducir azúcar, desarrollar bebidas funcionales (vitamínicas, isotónicas naturales, probióticos) y ampliar portafolios de aguas premium de origen local. Las empresas deben invertir en I+D y marketing para lanzar productos diferenciados que los consumidores perciban como *más sanos y de mayor calidad*. **Ofrecer valor añadido** (sabor, bienestar, experiencia) justifica precios superiores y mejora el margen bruto, impactando positivamente la rentabilidad sectorial.

3. **Transformación digital de la cadena de valor (impacto alto):** la adopción de tecnologías digitales puede impulsar tanto la eficiencia operativa como las ventas. En fábrica, implementar **sistemas avanzados de automatización, IoT e inteligencia artificial** optimizará procesos (dosificación, mantenimiento predictivo, control de calidad en línea), reduciendo costes y fallos. En el frente comercial, la digitalización también facilita el análisis de grandes datos de mercado para reaccionar ágilmente a tendencias. En suma, una **transformación digital integral** aumentará la productividad, acortará el ciclo de conversión de efectivo y generará nuevas vías de ingreso, elevando la competitividad global del sector.

4. **Sostenibilidad y economía circular (impacto medio-alto):** adoptar medidas decididas de **sostenibilidad ambiental** es tanto una exigencia legal como una demanda social que puede traducirse en ventaja competitiva. Las empresas deben priorizar la reducción y reciclaje de plásticos en envases para mitigar el nuevo impuesto de 0,45 €/kg sobre plástico no reciclado y alinearse con la economía circular. Esto implica invertir en

materiales alternativos (rPET reciclado, envases biodegradables) y en sistemas de retorno y reutilización de botellas. Asimismo, optimizar el uso de agua en planta y la huella de carbono en logística ayudará a cumplir normas y a mejorar la imagen sectorial. Una estrategia **"verde"** sólida no solo evita sanciones y costes fiscales, sino que atrae a consumidores cada vez más conscientes.

5. **Fortalecimiento de marca y diferenciación en el mercado (impacto medio):** en un entorno con fuerte presión de marcas blancas, las empresas deben **revalorizar sus marcas** a través de la diferenciación. Esto supone invertir en marketing y comunicación para destacar atributos genuinos: origen del agua, fórmula única, tradición, o estilo de vida asociado al producto. Construir marcas poderosas añade resiliencia frente a la competencia de precio. Igualmente, **innovar en packaging y formatos** puede captar la atención del consumidor (botellas con diseño ergonómico, ediciones limitadas, envases individuales para conveniencia). El objetivo es crear un vínculo con el consumidor más allá del precio, de modo que perciba un beneficio extra al elegir una marca fabricante en lugar de la opción más barata.

Sector Pesca Marina

1. **Sector maduro con tendencia al estancamiento/declive:** no se observan signos de crecimiento significativo. Los **ingresos tienden a estancarse o disminuir ligeramente** en muchas compañías. Este patrón sugiere que el mercado de pesca marina **no crece en conjunto**, indicando una fase madura (incluso declinante) del ciclo sectorial.

2. **Márgenes operativos muy bajos:** la rentabilidad operativa media es reducida. En conjunto, el **margen neto sobre ventas ronda solo el 4–6%** en promedio. Este bajo margen deja al sector vulnerable frente a variaciones de costos o precios de venta.

3. **Estructura de costes elevada y poco flexible:** pese a márgenes brutos altos (ver punto 10), los costes operativos (combustible, personal, mantenimiento, logística) **consumen la mayor parte del valor**. El precio del combustible marítimo, en particular, impacta mucho la cuenta de resultados. También los gastos de personal (tripulaciones, seguridad) son significativos. Esta estructura pesada provoca que incluso empresas con buenos ingresos obtengan escaso beneficio. La consecuencia es una **rentabilidad sobre activos (ROA) baja**, típicamente de 3–5%. Muchas empresas apenas cubren sus costes financieros y de depreciación, evidenciando ineficiencias internas.

4. **Heterogeneidad en resultados y productividad:** el desempeño financiero varía drásticamente entre empresas. Existen **pocas firmas con márgenes decentes (8–10%) y muchas con márgenes ínfimos o negativos**. Estas diferencias apuntan a que **la gestión y la estrategia individual marcan la diferencia** en un mercado tan apretado.

5. **Nivel de endeudamiento dispar; algunas líderes muy apalancadas:** financiar la operación requiere deuda en muchos casos, pero la **estructura de capital varía**. Algunas líderes están altamente apalancadas, lo cual **incrementa los gastos financieros y el riesgo** ante fluctuaciones. En general, un endeudamiento elevado restringe la capacidad de inversión futura de algunas firmas y las hace más vulnerables en entornos adversos.

6. **Capital circulante elevado y ciclo de caja lento:** el sector inmoviliza mucho capital en inventarios y créditos, tardando en convertir sus capturas en efectivo. **El ciclo de conversión de efectivo promedio se estima en 2–4 meses**, dependiendo de la empresa. Hay casos de rotación muy lenta, casi **6 meses de stock inmovilizado**. Aunque otras compañías rotan más rápido, es común que el pescado pase por **largos periodos de almacenamiento, procesado, transporte y venta**, demorando la liquidez. Este ciclo amplio implica que las pesqueras financian gran parte de su operación con su propio capital (o crédito), encareciendo la actividad y pudiendo generar tensiones de tesorería.

7. **Alto margen bruto no traducido en alta rentabilidad neta:** paradójicamente, las empresas suelen tener **márgenes brutos elevados (60–70%)** – es decir, el pescado se vende a un precio muy superior a su costo directo de captura o compra. Sin embargo, ese potencial de ganancia **se diluye en gastos posteriores**, resultando en bajos márgenes netos (punto 5). Esto indica que **el problema no es el valor intrínseco del producto (que es alto), sino la eficiencia con que se gestiona el negocio aguas adentro**. Mejoras en procesos, tecnología y estructura podrían cerrar esta brecha entre margen bruto y beneficio neto.

8. **Regulación estricta y sostenibilidad ambiental limitan el crecimiento:** el sector opera bajo **cuotas pesqueras y normativas ambientales exigentes**, que restringen las capturas y **obligan a inversiones en prácticas sostenibles**. Esto frena la expansión natural de la actividad y añade costes de cumplimiento (vigilancia, certificaciones), reduciendo el margen de maniobra de las empresas.

9. **Demanda estable con presión de sustitutos y distribuidores:** el consumo de productos de pesca se mantiene relativamente constante a nivel global, pero **enfrenta la competencia de alternativas** como la acuicultura y otras proteínas. Los grandes compradores (distribuidoras y cadenas minoristas) tienen poder de negociación moderado-alto, **presionando precios a la baja** y trasladando riesgos al productor pesquero.

10. **Competencia global intensa y sector fragmentado:** la pesca marina es **altamente competitiva, con muchos actores nacionales e internacionales**. El producto es poco diferenciado (*commodities* del mar), lo que deriva en una **rivalidad elevada por cuota de mercado** y precios. Además, el sector está fragmentado; aunque existen empresas líderes, conviven con multitud de medianas y pequeñas, **diluuyendo el poder de mercado** individual y dificultando economías de escala en costes.

Elementos de Acción Recomendados (priorizados por nivel de impacto):

1. **Optimización de costos y eficiencia operativa (impacto muy alto):** reducir la base de costes es la acción más potente para mejorar márgenes en el corto plazo. Las empresas deben **implantar medidas de eficiencia**: modernizar flota y equipos para consumir menos combustible, automatizar procesos en plantas de procesamiento, optimizar rutas de pesca para ahorrar tiempo y combustible, y recortar gastos generales superfluos. Cada punto porcentual ahorrado en costos puede casi duplicar el margen neto dada la situación actual. Esta iniciativa mejora inmediatamente la competitividad en precios y la rentabilidad .

2. **Innovación de producto y valor añadido (impacto alto):** desarrollar líneas de negocio de mayor valor puede impulsar significativamente los ingresos por unidad de pescado. Esto incluye **crear productos con valor agregado** (preparados listos para consumir, colágeno o aceites Omega-3 a partir de desechos pesqueros) y **diferenciarse mediante calidad y sostenibilidad** (certificaciones MSC, pesca sostenible) para poder vender a mejores precios.

3. **Alianzas estratégicas y consolidación sectorial (impacto alto):** unir fuerzas entre empresas pesqueras puede generar economías de escala y aumentar el poder de negociación. Mediante **fusiones, adquisiciones o cooperativas**, las compañías podrían compartir infraestructuras (frigoríficos, logística), hacer compras conjuntas de insumos para bajar costos unitarios, y evitar la competencia encarnizada en precios en ciertos mercados. La consolidación del sector derivaría en operadores más fuertes y eficientes. Asimismo, la **colaboración en I+D** (por ejemplo, consorcios para desarrollar técnicas de pesca sostenible o mejorar la selectividad de capturas) repartiría costos de innovación que individualmente serían prohibitivos.

4. **Fortalecimiento financiero y reducción de deuda (impacto moderado):** mejorar la estructura financiera proporciona resiliencia y capacidad de competir a futuro. Las empresas muy endeudadas deberían **desapalancarse gradualmente**, destinando utilidades a repagar deuda o renegociando pasivos para bajar costos financieros. Una menor carga de intereses mejora directamente la utilidad neta y libera recursos para invertir en modernización. Además, contar con un balance saneado abre la puerta a conseguir financiación nueva en mejores términos cuando surjan oportunidades estratégicas (por ejemplo, comprar un buque eficiente o acometer una adquisición). Si bien estos efectos son importantes, se materializan a medio plazo y dependen de que primero la operación genere suficientes excedentes (de ahí la importancia de las acciones 1 a 3).

5. **Mejora de la gestión del capital de trabajo (impacto medio):** acortar el ciclo de conversión de efectivo supone un impacto menor en la rentabilidad pura, pero **mejora la liquidez y reduce la necesidad de financiación externa**, lo que a su vez apoya la

competitividad. Se recomienda **optimizar inventarios** (p. ej., mediante analítica de demanda para no almacenar excedentes innecesarios o fomentar la venta rápida del pescado congelado antes de obsolescencia), **agilizar cobros** (negociar pagos anticipados con clientes clave, usar factoring si es viable) y **extender plazos de pago** con proveedores estratégicos. Estas medidas, sin requerir gran inversión, liberan efectivo inmovilizado. Un mejor flujo de caja permite afrontar proyectos de mejora y resistir bajones de mercado sin incurrir en más deuda. Aunque el impacto en el margen operativo es indirecto, una buena salud de liquidez evita costes financieros y crisis de solvencia, cimentando cualquier estrategia de crecimiento.

Sector de Conservas y Procesado de Pescado, Crustáceos y Moluscos

1. **Rentabilidad operativa muy baja:** el sector opera con márgenes operativos prácticamente nulos o incluso negativos en promedio (en torno al 1-3% de las ventas). Muchas empresas apenas alcanzan el punto de equilibrio e incluso incurren en leves pérdidas. Los datos evidencian unos **beneficios extremadamente reducidos**, típicos de una industria de muy **alta competencia y valor añadido limitado**. Históricamente, **no se aprecia mejora**: los márgenes permanecen estancados o a la baja año tras año debido a la presión persistente de costes y precios.

2. **Sector maduro con crecimiento estancado o en ligero declive:** los indicadores señalan que el sector se encuentra en una fase **madura**, sin crecimiento orgánico significativo e incluso con señales de contracción ligera. Las cifras de ventas se han mantenido **planas** en las grandes compañías conserveras y transformados de pescado, y varias pequeñas han visto reducir su actividad o han desaparecido. La demanda en el mercado nacional está estable, y la competencia internacional (otros países productores o importaciones más baratas) limita las posibilidades de crecimiento rápido. Este contexto refleja un sector que **ha alcanzado su techo** y lucha por mantener su volumen más que por expandirse.

3. **Competencia intensa y elevada presión de precios:** existe una **alta rivalidad competitiva** en el sector. Numerosos fabricantes compiten por una cuota de mercado que no crece, lo que deriva en una *"guerra de precios"* constante. La distribución está dominada por grandes cadenas y marcas blancas, que ejercen un **fuerte poder de negociación** y tiran los precios a la baja. Las empresas se ven obligadas a ajustarse a los precios impuestos por las marcas de distribuidor, sacrificando margen para no perder volumen. El

resultado es una **erosión continua de la rentabilidad**, ya que cualquier ahorro de costes suele trasladarse al precio final bajo la presión del cliente.

4. **Altos costes de materia prima y dependencia de recursos naturales:** el pescado (atún, bonito, anchoa, mejillón, surimi, pulpo, etc.) representa la mayor parte del coste de producto, y su precio es elevado y **volátil**. Las empresas lidian con **costos crecientes de materias primas** que a menudo no pueden repercutir al mercado. Además, dependen de la disponibilidad de pesca: las **cuotas pesqueras, la estacionalidad y las variaciones en las capturas** afectan directamente al aprovisionamiento. Esta dependencia de un recurso natural introduce riesgos políticos y ambientales (vedas, regulaciones de pesca sostenible) que pueden limitar la producción o encarecer la materia prima. En suma, el **poder de negociación de los proveedores (flotas pesqueras)** no es alto en términos comerciales, pero la industria se ve constreñida por la oferta disponible de pescado y su cotización global, lo que la deja expuesta a subidas de coste que reducen aún más sus ya exiguos márgenes.

5. **Eficiencia operativa dispersa y retos en productividad:** existen **diferencias importantes de eficiencia** entre empresas, pero en general muchas operan con **activos infrautilizados y capital circulante elevado**. La **rotación de activos** promedio es moderada (≈1,0 – 1,5 veces), lo que significa que 1 € en activos genera apenas 1-1,5 € en ventas al año. Algunas compañías tradicionales tienen rotaciones bajas, señal de posibles ineficiencias o exceso de capacidad instalada. A la vez, el **ciclo de conversión de efectivo (CCC)** tiende a ser muy largo: se acumulan inventarios durante meses por la estacionalidad de la pesca y procesos como la maduración de la anchoa. Firmas conocidas mantienen stock equivalente a 8-12 meses de ventas. Esto implica **mucho dinero inmovilizado en almacén**, elevando necesidades de financiación y costes financieros. Las empresas más ágiles logran rotaciones e inventarios más rápidos, pero en promedio la **productividad por activo y la gestión del circulante son áreas de mejora pendientes en el sector**.

6. **Elevado endeudamiento y fragilidad financiera:** buena parte de las compañías presentan balances tensos, con **alto endeudamiento relativo** y escaso capital propio. En varios casos la deuda total multiplica varias veces el patrimonio neto, situando su solvencia en zona delicada. Este apalancamiento tan elevado conlleva **gastos financieros significativos** que lastran los beneficios y supone un riesgo si los resultados operativos no mejoran. Además, las empresas muy endeudadas tienen limitada su capacidad de inversión en mejoras o innovación, al tener que destinar recursos al servicio de la deuda. En conjunto, la **débil estructura financiera** de muchas empresas constituye un obstáculo para su competitividad y resiliencia a largo plazo.

7. **Baja diferenciación de producto y amenaza de sustitución:** gran parte de la oferta del sector (atún claro en aceite, bonito, anchoas estándar) está **poco diferenciada**, percibida como ***commodity*** por distribuidores y consumidores. Esto agrava la competencia en

precios y facilita la entrada de **productos sustitutivos**. Los consumidores pueden sustituir las conservas de pescado por productos frescos, congelados u otras fuentes de proteína si las condiciones de precio/calidad no convencen. Salvo algunos nichos gourmet (ej. conservas premium en oliva virgen, ecológicas, salsas especiales) –que aún representan volumen menor–, las marcas compiten básicamente con productos similares. Esta **falta de innovación de producto** hace que la categoría pueda ser reemplazada parcialmente por otras (p. ej., platos preparados de pescado, refrigerados) en las preferencias de los clientes, lo que mantiene a raya el crecimiento de la demanda.

8. **Altas barreras de entrada (y pocas nuevas empresas):** el sector de conservas y transformados de pescado lleva décadas asentado con **empresas consolidadas**, por lo que presenta **barreras de entrada significativas** para nuevos competidores. Es necesario contar con infraestructura industrial, red de proveedores de pescado, canales de distribución y cumplimiento normativo estricto, lo cual requiere inversiones importantes y know-how. Esto ha resultado en **poca entrada de nuevas empresas**, salvo contadas iniciativas artesanales o gourmet orientadas a segmentos muy específicos. Esta situación limita la presión de nuevos entrantes (la cual en otros sectores podría forzar renovación), pero también refleja cierta inercia: sin competencia nueva disruptiva, el sector tiende a continuar con sus mismos esquemas operativos. Así, las **cinco fuerzas de Porter** muestran una amenaza baja de nuevos entrantes, pero un intenso duelo entre los existentes y frente a productos sustitutos, como se mencionó.

9. **Factores tecnológicos y de innovación modestos:** tecnológicamente, los procesos están **muy estandarizados** y no ha tenido cambios revolucionarios en años recientes. Muchas plantas combinan líneas mecanizadas con labores manuales (por ejemplo, fileteado y empaque a mano), y el nivel de automatización integral es medio. La **innovación de proceso** suele enfocarse en mejoras incrementales de eficiencia, seguridad alimentaria o presentaciones (envases abrefácil, envases individuales), pero **no ha alterado radicalmente la productividad**. En cuanto a **innovación de producto**, en la categoría de conservas de pescado ha sido limitada a variaciones de receta o envase; no se han desarrollado productos completamente nuevos que generen demanda añadida significativa. Este ritmo lento de innovación deja a la categoría de conservas un poco rezagado frente a tendencias alimentarias emergentes (p. ej., preparados listos para consumir, snacks proteicos de pescado, etc.) ha sido superado por la categoría de transformados de pescado, donde se han introducido nuevas recetas y la conveniencia como factores diferenciadores y aceleradores del crecimiento. No obstante, **existe margen para incorporar tecnología** (automatización avanzada, transformación digital para trazabilidad, industria 4.0) que podría reducir costes y para **desarrollar nuevos productos de valor añadido** alineados con preferencias actuales (saludables, listos para comer, sostenibles), áreas hasta ahora no suficientemente explotadas.

10. **Entorno político-legal y tendencias sociodemográficas:** el marco regulatorio impacta al sector en varios frentes. **Político/Legal:** Las políticas pesqueras (cuotas de

captura, acuerdos internacionales) determinan el acceso a materia prima clave. Normativas sanitarias y de etiquetado cada vez más exigentes obligan a garantizar calidad y trazabilidad, lo que es un coste necesario, pero puede ser pesado para las empresas más pequeñas. **Ecológico:** La sostenibilidad es un factor creciente –por presión normativa y de la opinión pública–; la sobrepesca o prácticas no responsables pueden comprometer recursos a futuro, por lo que las conserveras deben ajustarse a estándares (p. ej., certificaciones MSC) para asegurar el suministro a largo plazo y la aceptación de sus productos. **Social:** Desde la perspectiva del consumidor, las conservas y transformados de pescado siguen considerándose un alimento tradicional y saludable en la dieta española y **los cambios demográficos** (menos tiempo para cocinar, interés por la salud) presentan oportunidades y retos. Por un lado, la conveniencia encaja con la vida moderna; por otro, el consumidor joven busca innovaciones (sabores nuevos, formatos on-the-go) y valora la sostenibilidad y la transparencia. El sector, al ser percibido como tradicional, tiene el desafío de **conectar con las nuevas generaciones** manteniendo a la vez su imagen de calidad y origen.

Elementos de Acción Recomendados (priorizados por nivel de impacto):

1. **Optimización de costos y mejora de la eficiencia operativa (impacto potencial muy alto).** Dado lo ajustado de los márgenes, **reducir costes** aporta un alivio directo a la rentabilidad. Las empresas deben implementar programas agresivos de **eficiencia** en todas las áreas:

   - **Automatización y tecnología:** la industria tiene margen para aumentar la robotización en ciertas fases, lo que mejorará la productividad por empleado y bajará el coste unitario.

   - **Optimización de procesos y reducción de desperdicios:** adoptar metodologías *lean manufacturing* en planta para identificar cuellos de botella, eliminar tiempos muertos y minimizar mermas de materia prima.

   - **Economías de escala y compras colaborativas:** allí donde sea posible, unir fuerzas entre varias empresas para **comprar insumos en volumen** obteniendo descuentos por cantidad. También explorar la **contratación compartida de energía** o logística.

   - **Gestión eficiente del personal:** capacitar a la plantilla en polivalencia y mejores prácticas, e introducir incentivos de productividad.

   - **Mejora del ciclo de conversión de efectivo:** aunque no es un costo directo, **reducir el capital circulante** (optimizar inventarios, acelerar cobros) disminuye la necesidad de financiación externa. Implementar sistemas de planificación de la producción

más finos para no sobrestockar, y acuerdos con clientes para acortar plazos de cobro o usar herramientas como *factoring* pueden ahorrarle a la empresa costes financieros.

2. **Diferenciación de producto e innovación para aumentar el valor añadido (impacto potencial muy alto a medio plazo).** Para salir del círculo vicioso de la competencia en precios, las empresas deben lograr que sus productos destaquen y puedan venderse por más valor. Esto implica una estrategia activa de **innovación y marketing**:

   - **Refuerzo de marca y storytelling:** construir **marcas fuertes** que comuniquen una propuesta de valor única. Invertir en marketing de contenidos que generen conexión emocional. Una marca reconocida y apreciada por su calidad puede defender mejor sus precios y fidelizar clientes dispuestos a pagar un poco más.

   - **Diversificación de la cartera:** introducir productos complementarios que generen sinergias. Algunas empresas han empezado a elaborar platos preparados marinos de V gama o conservas de nuevos mariscos. Diversificar permite aumentar el ticket medio por cliente y aprovechar la red comercial existente para colocar novedades.

   - **Enfoque en salud y tendencias:** aprovechar que el pescado es saludable (rico en omega-3, proteína magra). Desarrollar líneas orientadas a salud o alineadas con dietas actuales (keto, paleo, etc.).

3. **Consolidación y colaboración sectorial para ganar escala (impacto potencial alto).** El panorama actual con muchas empresas pequeñas y medianas fragmentadas diluye el poder de negociación y genera redundancias de costes. **Fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas** pueden cambiar las reglas del juego:

   - **Economías de escala:** la unión de dos o más empresas conserveras podría reducir costes al eliminar duplicidades (unificando compras, producción, logística, administración). Por ejemplo, compartir una misma planta para producir mayores volúmenes optimizando su uso, en lugar de dos plantas infrautilizadas. También concentrar volúmenes daría más peso al negociar precios de pescado con proveedores globales o condiciones con distribuidores.

   - **Portfolio más amplio:** una fusión podría combinar carteras de productos complementarias creando un catálogo más completo que atraiga mejor a los grandes clientes. Esto incrementa la **cuota de lineal** (espacio en estantería) del nuevo grupo resultante, dificultando la entrada de competidores y facilitando acuerdos comerciales.

   - **Defensa ante competidores extranjeros:** un actor más grande está en mejor posición para enfrentar la competencia de multinacionales o importaciones de bajo coste. Podría invertir más en tecnología y marketing, marcando diferencias que una

firma pequeña no puede costear. La consolidación, por tanto, reforzaría la **competitividad global** del sector vasco/español de conservas.

- **Cooperación sin fusión:** si las fusiones completas no son viables por motivos empresariales o familiares, impulsar formas de **cooperación sectorial** a través de agrupaciones de interés económico o similares puede lograr beneficios similares. La clave es pasar de la cultura de atomización a entender que la competencia principal está fuera (otras proteínas, productores internacionales) y que juntos se puede ganar eficiencia.

4. **Expansión de mercado y diversificación de canales (impacto potencial alto).** Dado el estancamiento del consumo interno, las empresas deben buscar crecimiento **fuera de los mercados tradicionales**:

   - **Potenciar la exportación:** aprovechar la excelente reputación de los productos de calidad en ciertos nichos internacionales (gourmets, comunidades de expatriados, gastronomía mediterránea) para abrir o expandir mercados en el extranjero. Mercados objetivos pueden ser Europa del Norte, EE.UU., Asia (países con alto poder adquisitivo y cultura de aprecio por productos del mar).

   - **Nuevos canales de venta:** además del canal retail tradicional (supermercados), explorar ventas **directas al consumidor** vía comercio electrónico (cajas surtidas vendidas en la web de la empresa, suscripciones mensuales de conservas), o canales **HORECA** (restaurantes y hoteles) con productos específicos (formatos grandes para restauración, acuerdos con chefs). También se pueden buscar alianzas con tiendas gourmet y delicatessen, donde el factor precio es menos sensible y prima la calidad.

   - **Mercados emergentes internos:** identificar subsegmentos de consumidores infra-atendidos en el mercado doméstico. Por ejemplo, el público joven urbano: crear packs de productos listos para tapas en casa, con diseño moderno, y promocionarlos en redes sociales o con *influencers* culinarios. U ofrecer productos adaptados a colectivos concretos.

   - **Promoción sectorial conjunta:** a nivel institucional, participar en campañas que promuevan las bondades de las conservas de pescado (altas en proteína, omega-3, producto local) podría ampliar el consumo per cápita.

5. **Fortalecimiento financiero y reducción del endeudamiento (impacto potencial medio).** Para liberar al sector de la asfixia financiera, es prioritario **mejorar la estructura de capital** de las empresas:

   - **Reestructuración de deuda:** negociar con bancos y acreedores la refinanciación de pasivos a plazos más largos y tipos más bajos. Algunas empresas podrían convertir

deuda en capital para **rebajar el apalancamiento**. Cualquier disminución de la carga financiera (menos intereses anuales) va directa a mejorar el resultado neto y aliviar la tensión de tesorería.

- **Aumento de fondos propios:** reinvertir beneficios en lugar de repartirlos (dado que hoy por hoy son exiguos, debe priorizarse recapitalizar) y buscar aportaciones de capital. Esto puede venir de **fusiones** (patrimonio sumado), de inversores privados o incluso del apoyo de herramientas públicas (por ejemplo, préstamos participativos, subvenciones condicionadas a solvencia). Un balance más sólido permite asumir proyectos de mejora sin sobreendeudarse.

- **Gestión rigurosa del circulante:** como ya se mencionó, mejorar rotaciones de inventario y cobro libera caja que puede destinarse a reducir deudas. Implantar estrategias como descuentos por pronto pago a clientes (para cobrar antes), o acuerdos de *sale and leaseback* de activos no estratégicos para obtener liquidez extraordinaria, pueden cortar deuda. La disciplina financiera en no incurrir en gastos no esenciales mientras la situación sea frágil también es importante.

- **Asociación con inversores/administración:** el sector es parte del patrimonio alimentario local; podría explorarse un **plan de rescate competitivo** con apoyo institucional, donde las empresas que presenten planes serios de viabilidad reciban incentivos (avales, créditos blandos) para acometer las reformas necesarias. Esto debe ir ligado a compromisos de mejora; el objetivo es dar un **colchón financiero** para invertir en eficiencia e innovación sin que la empresa colapse entretanto.

Sector Productos de Panadería, Pastelería y Galletas

1. **Márgenes operativos y netos muy reducidos:** desde el punto de vista financiero interno, la **rentabilidad es baja**. La mayoría de las empresas del sector operan con **márgenes netos de apenas 1% a 5% de las ventas**. Incluso el margen operativo (EBIT sobre ventas) típicamente se mantiene en un dígito bajo. Esto refleja altos costes relativos (materias primas, personal, energía, distribución) y poca capacidad de trasladar incrementos de costes a los precios. Consecuencia: muchas compañías tienen beneficios exiguos y algunas incurren en pérdidas en ejercicios complicados, indicando **vulnerabilidad financiera**.

2. **Necesidad de eficiencia operativa y tecnológica:** dada la presión de costes y bajos márgenes, **la productividad juega un papel crítico**. Las empresas que han **invertido en automatización y optimización de procesos** logran producir a menor coste

unitario, aguantando mejor la competencia. En cambio, actores con procesos tradicionales o poco escalables sufren costes elevados. Esta diferencia se refleja en indicadores operativos: aquellas con **mayor rotación de activos** y mejores procesos obtienen rentabilidades algo superiores. Por tanto, una conclusión clave es la **importancia de la innovación tecnológica y la excelencia operativa** para sobrevivir en el sector.

3. **Presión por costes e inflación de insumos:** en el análisis destaca que **los costes de las materias primas clave (harina, azúcar, lácteos) y la energía han aumentado** recientemente. Esta inflación de insumos **erosiona los márgenes brutos**, ya que a las empresas les cuesta repercutir totalmente esos mayores costes en los precios finales debido a la competencia. El resultado es aún menor beneficio por unidad vendida. Las panificadoras y pasteleras están obligadas a mejorar eficiencia solo para compensar el encarecimiento general de costes, sin que ello suponga necesariamente mayor ganancia.

4. **Endeudamiento moderado, pero riesgo en empresas sobreapalancadas:** financieramente, el sector en conjunto no muestra altos niveles de deuda; muchas firmas tienen **ratios de endeudamiento totales razonables (alrededor de 50% de sus activos financiados con deuda)**. Esto supone cierto equilibrio entre capital propio y ajeno. Sin embargo, las compañías que sí están muy apalancadas (deuda elevada respecto a sus recursos) se encuentran en posición frágil, pues sus escasos beneficios van a pagar intereses, **limitando su capacidad de invertir en mejoras o nuevos proyectos**. En un contexto de posibles subidas de tipos de interés y ventas estancadas, **un endeudamiento excesivo puede derivar en problemas de solvencia** y frenar la competitividad de esas empresas.

5. **Entorno competitivo muy intenso (alta rivalidad y poder de clientes):** la industria está **altamente fragmentada con numerosos competidores**, desde grandes panificadoras industriales hasta miles de panaderías artesanales locales. Esto genera **rivalidad intensa**, guerras de precios y productos muy similares, repercutiendo en márgenes bajos. Además, **los grandes distribuidores (supermercados)** tienen **fuerte poder de negociación**, imponiendo precios reducidos y su propia marca blanca de bollería, lo que presiona aún más la rentabilidad de los productores.

6. **Sector maduro con crecimiento estancado o en ligero declive:** la demanda global de pan, galletas y pasteles crece muy poco y en algunos segmentos cae. **Es un mercado maduro**, saturado por oferta abundante y consumo estabilizado. Indicadores económicos muestran **ventas planas o decreciendo ligeramente** en los últimos años para muchos actores, salvo nichos específicos. Esto sugiere una **tendencia más cercana a la madurez/declive** que, a la expansión, obligando a las empresas a disputarse cuota de mercado en vez de disfrutar de un mercado en crecimiento.

7. **Cambios sociales desfavorables (hábitos de consumo saludables):** las tendencias sociales y culturales están impactando negativamente. **El consumidor medio reduce**

el consumo de pan tradicional y bollería industrial por motivos de salud (menos carbohidratos, menos azúcar) y dieta. Aumenta la preferencia por productos percibidos como saludables (integrales, sin gluten, orgánicos) en detrimento del pan o pastel convencional.

8. **Amenaza de productos sustitutivos creciente:** relacionado con lo anterior, **existen múltiples sustitutos**: cereales de desayuno, barritas energéticas, snacks salados, frutas, etc., que compiten por el mismo momento de consumo. En desayunos y tentempiés, los consumidores pueden elegir alternativas distintas al pan o las galletas. Esta **amenaza de sustitución** alta restringe el poder de las empresas para subir precios o crecer, pues **los consumidores tienen alternativas fácilmente disponibles** en caso de que el producto no les satisfaga en precio, sabor o perfil saludable.

9. **Exigencias medioambientales y regulatorias en aumento:** aunque quizá no tan visible como otros factores, el entorno incluye **mayor presión regulatoria y social por la sostenibilidad**. Las empresas del sector enfrentan normativa más estricta en etiquetado nutricional, posibles impuestos a alimentos azucarados, y expectativas de reducción de desperdicios y envases no reciclables. Cumplir con estas exigencias puede implicar costes adicionales (por ejemplo, invertir en packaging biodegradable o reformular recetas para reducir azúcar/sal). Si bien la sostenibilidad puede ser una oportunidad de diferenciación, a corto plazo **supone retos operativos y de cumplimiento legal** que afectan a la forma de competir.

10. **Oportunidades de diferenciación e innovación nicho:** no todo el panorama es negativo; destaca una conclusión estratégica: **existen oportunidades de crecimiento en nichos especializados**. Las empresas que han apostado por **productos premium, artesanales auténticos, orgánicos o funcionales** (p. ej. panes sin gluten de alta calidad, repostería gourmet personalizada) están capturando segmentos dispuestos a pagar más. Estas categorías de nicho, aunque minoritarias, **están en fase expansiva dentro del mercado maduro**, impulsadas por tendencias sociales de salud y experiencia gastronómica. Quienes innovan y se diferencian en calidad y propuesta de valor logran esquivar parcialmente la guerra de precios, obteniendo mejores márgenes y creando nuevas demandas.

Elementos de Acción Recomendados (Ordenadas por Impacto Potencial en el Sector):

1. **Saneamiento financiero y mejora de la estructura de costes (impacto medio):** priorizar la **reducción de endeudamiento y la optimización de gastos** administrativos.

Aunque es una medida más interna de cada empresa, si muchas lo llevan a cabo, el sector en su conjunto ganaría solvencia y capacidad de inversión. Un **sector financieramente más saludable** podría afrontar proyectos de innovación y expansión con menos trabas. El impacto agregado sería **moderado**, pues mejora la resiliencia y competitividad, aunque no altera por sí mismo la dinámica de mercado.

2. **Consolidación y alianzas sectoriales (impacto muy alto):** fomentar **fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas** entre empresas para reducir la atomización del sector. Una mayor concentración permitiría aprovechar economías de escala, racionalizar la capacidad productiva y **disminuir la rivalidad interna**, al tiempo que aumentaría el poder de negociación frente a proveedores y distribuidores. Esta acción transformaría estructuralmente el sector, **mejorando márgenes y eficiencia de forma generalizada** (mayor impacto).

3. **Innovación en productos y diversificación hacia lo saludable/premium (impacto alto):** acelerar el desarrollo de **nuevos productos con mayor valor añadido**, alineados con las tendencias del mercado (panes integrales enriquecidos, bollería saludable, sabores artesanales únicos). Esto permitiría **reactivar la demanda** y **elevar precios de venta promedio**. Si la mayoría de las empresas logra diferenciar sus ofertas (en vez de competir solo en precio por productos básicos), el sector en conjunto migraría hacia segmentos más rentables y de crecimiento, amplificando sus ingresos y márgenes.

4. **Automatización y mejora de la productividad (impacto alto):** invertir masivamente en **tecnología, industria 4.0 y optimización de procesos**. Por ejemplo, modernizar líneas de producción, implementar control de calidad automatizado y optimizar la logística de distribución. Este salto en eficiencia **reduciría significativamente los costes unitarios** a nivel sectorial. El efecto combinado de muchas empresas mejorando productividad sería un **incremento importante de la rentabilidad promedio del sector**, al convertir parte del margen bruto actualmente consumido por ineficiencias en beneficio.

5. **Fortalecimiento de marca y canales propios (impacto medio-alto):** desarrollar **marcas fuertes y vender más directamente al consumidor** (tiendas propias, comercio electrónico, venta directa a hostelería). Si las empresas logran depender menos de intermediarios poderosos, podrán **capturar mayor proporción del valor** por sus productos. Una estrategia sectorial de marketing y posicionamiento que eduque al consumidor en la calidad (marcas locales tradicionales, origen) ayudaría a contrarrestar la presión de las marcas blancas. El impacto transformador sería **moderado a alto**, ya que reduciría el poder de los canales dominantes y mejoraría la lealtad del cliente final.

Sector Producción de Leche y productos lácteos (incluidos quesos)

1. **Presiones económicas que estrangulan los márgenes:** el sector opera en un entorno de **precios de venta muy bajos y costes crecientes**, resultando en márgenes operativos extremadamente reducidos o negativos. La leche líquida se ha convertido prácticamente en un ***commodity* sin apenas margen de beneficio**, lo que obliga a compensar con volúmenes enormes. Sin embargo, este modelo de escala es difícil en Euskadi, donde el tamaño medio de explotaciones y fábricas es menor y los costos (pienso, energía, mano de obra) superiores a los de otras regiones líderes. La presión en la negociación de la **gran distribución** impone precios a la baja, y el alza de insumos (energía, alimentación animal) comprime aún más la rentabilidad. En suma, la combinación de **costes al alza y precios estancados** ha llevado a muchos operadores lácteos al **punto de equilibrio o pérdidas continuas**, evidenciando un severo estrés económico sectorial.

2. **Fragilidad financiera generalizada:** el diagnóstico financiero del sector revela **importantes señales de debilidad estructural**. Los **indicadores promedio de rentabilidad son bajísimos**, con márgenes netos agregados cercanos a cero o negativos en muchos casos. Esto dificulta la generación de fondos propios y deja a las empresas sin colchón ante imprevistos. Al mismo tiempo, la **estructura de capital está desequilibrada**: muchas compañías han debido endeudarse para sostener sus operaciones, alcanzando **ratios de endeudamiento críticos**. Varias presentan deudas totales que multiplican su EBITDA y han erosionado significativamente su patrimonio neto. Este **sobreapalancamiento reduce la capacidad de maniobra**: gran parte del escaso margen operativo se destina al servicio de la deuda en lugar de reinversión productiva. En términos operativos, surgen **problemas de liquidez** en algunas empresas (dificultades para pagar a proveedores o refinanciar pasivos) y escasa resiliencia ante fluctuaciones (subidas de costes, caídas de demanda, etc.). En síntesis, el sector adolece de una **débil salud financiera**, lo cual es una grave amenaza interna: empresas descapitalizadas y endeudadas no pueden abordar las transformaciones estructurales que necesitarían para mejorar su competitividad.

3. **Tendencias sociales desfavorables para el consumo tradicional:** los **hábitos de consumo** han cambiado de forma que impactan negativamente al sector lácteo convencional. El mercado de lácteos se considera **maduro**, con consumo per cápita estancado o a la baja. Factores sociales explican esta tendencia: cambios demográficos (población más envejecida y menos niños), preocupaciones nutricionales (menos grasa láctea), y la disponibilidad de **alternativas "saludables" o vegetales** han reducido la ingesta de lácteos tradicionales. A la par, en el ámbito rural falta relevo generacional en muchas granjas familiares, amenazando la continuidad de la producción primaria.

4. **Desafíos tecnológicos y escasa innovación sectorial:** el sector lácteo enfrenta un **rezago tecnológico** importante. La delicada situación financiera ha limitado la inversión en I+D y modernización. Muchas plantas procesadoras **no han incorporado suficientemente automatización, digitalización ni procesos 4.0**, resultando en eficiencias productivas subóptimas. La **brecha tecnológica** frente a competidores internacionales se traduce en menores rendimientos y gama limitada de productos. Revertir esta situación requerirá invertir coordinadamente en **modernización de equipos, digitalización de procesos y nuevos productos de valor añadido**. En síntesis, la falta de innovación lastra la capacidad del sector para abrir nuevos nichos de mercado y mejorar sus márgenes.

5. **Exigencias medioambientales cada vez mayores:** el sector lácteo enfrenta un **creciente escrutinio ambiental** por parte de autoridades y consumidores. Estas exigencias suponen **costes adicionales e inversiones obligatorias** en adecuación de instalaciones. La **presión por reducir huella de carbono y desperdicios** seguirá en aumento, obligando al sector a adaptarse para cumplir objetivos climáticos y aprovechar las oportunidades de la economía circular.

6. **Alto poder de negociación de los compradores (distribución):** en la cadena láctea, la **gran distribución comercial** (supermercados, cadenas de hipermercados) tiene un poder de negociación muy elevado, lo que constituye una de las principales amenazas competitivas identificadas. Pocos compradores concentran enormes volúmenes de compra, y utilizan esa posición para imponer **precios bajos y condiciones duras** a los proveedores lácteos. En definitiva, la distribución captura buena parte del valor, dejando a las industrias lácteas en posición financiera muy frágil. Este desequilibrio de poder encadena la rentabilidad sectorial a las políticas y guerras de precios de los retailers, dificultando la mejora de márgenes de los productores.

7. **Bajo poder de negociación de los proveedores de materia prima (ganaderos):** en la otra cara de la moneda, los **ganaderos y cooperativas lecheras** tienen escasa capacidad de influir en el precio que reciben por la leche cruda. La oferta primaria está atomizada en pequeñas explotaciones familiares limitándose a agrupar volumen para vender a la industria con **márgenes ínfimos**. Con muchos productores pequeños y poco coordinados, la industria puede presionar precios a la baja, trasladando parte de sus propias estrecheces al ganadero. En síntesis, los proveedores primarios se hallan en posición débil y suelen aceptar el precio "marcado" por la industria o la distribución. Esto provoca cierres continuos de granjas poco rentables y merma la sostenibilidad de toda la cadena láctea.

8. **Amenaza creciente de productos sustitutivos:** han surgido **sustitutos** que compiten con los lácteos tradicionales, impulsados por nuevas preferencias de consumo. Destacan las **bebidas vegetales** (soja, avena, almendra, etc.) en la categoría de leches líquidas, así como postres y quesos veganos. Si bien la cuota de mercado de estos sustitutos aún es moderada, su rápido crecimiento representa una **amenaza**

en aumento para la demanda de lácteos convencionales. Factores de salud (intolerancias reales o percibidas a la lactosa), éticos (bienestar animal) y medioambientales (menor huella de carbono de vegetales) impulsan esta tendencia. El sector lácteo debe reaccionar enfatizando las cualidades nutricionales únicas de la leche (proteína completa, calcio biodisponible) y adaptando su oferta para **convivir con esta nueva realidad** de mercado.

9. **Rivalidad competitiva intensa y fragmentación del sector:** existe una **fragmentación que conduce a una rivalidad muy elevada**, donde cada punto de mercado se pelea ferozmente, a menudo mediante **bajadas de precio agresivas**. Esta contracción paulatina indica una etapa **madura/declinante**. Sin un mercado en crecimiento, la competencia interna se hace destructiva para los márgenes. Al no poder diferenciarse mucho en producto base, las empresas compiten en precio, erosionando la rentabilidad de todos. La llegada de productos foráneos (importaciones más baratas) añade presión competitiva. En resumen, el sector vive **una guerra de precios en un mercado saturado**, síntoma típico de madurez, que únicamente la diferenciación o la concentración podrían aliviar.

10. **Entorno político-regulatorio determinante:** las políticas públicas han influido fuertemente al sector lácteo. Las **estrictas normativas sanitarias** obligan a altos estándares de calidad, incrementando costes operativos y barreras de entrada. Estas medidas garantizan la seguridad alimentaria, pero también exponen a los productores locales a una competencia internacional más abierta y exigente.

Elementos de Acción Recomendados (Ordenadas por Impacto Potencial en el Sector):

1. **Reestructuración sectorial mediante integraciones y cooperación empresarial:** la medida de mayor impacto sería **reducir la atomización del sector**, fomentando la unión de fuerzas entre los diversos actores. Esto implica promover **fusiones, absorciones o alianzas estratégicas** entre empresas lácteas para crear entidades de mayor tamaño y eficiencia. Un sector más concentrado permitiría eliminar redundancias, optimizar la producción (especializar plantas, llenar capacidad ociosa) y tendría **mayor poder de negociación** frente a distribuidores y proveedores. Asimismo, es clave incrementar la **integración vertical**: fortalecer la coordinación entre ganaderos, cooperativas e industrias – e incluso la participación de productores primarios en la transformación – para compartir inversiones y beneficios a lo largo de la cadena. Además, una mayor concentración **atenuaría la competencia interna destructiva**, al sustituir la guerra de precios por estrategias más coordinadas. En resumen, **consolidar el sector** haría posibles mejoras profundas de márgenes y reduciría su vulnerabilidad.

2. **Aumento del valor añadido y diversificación de productos:** es imprescindible **orientar la producción hacia referencias de mayor valor añadido**. Esto supone innovar y diversificar la oferta más allá de los *commodities* lácteos de poco margen. Las empresas deben desarrollar **nuevos productos diferenciados** – por calidad, origen, salud o conveniencia – que permitan escapar de la competencia solo en precio. Ejemplos: quesos añejos con denominación, lácteos ecológicos o de pastoreo, yogures funcionales (enriquecidos en proteínas, probióticos) y especialidades gourmet locales. Estos productos pueden venderse con **precio premium**, elevando significativamente el margen bruto (que en lácteos comoditizados ronda 10-20%, pero en especialidades puede superar 40-50%). Esta estrategia de diferenciación ya ha demostrado eficacia en pequeñas queserías artesanales, y escalarla al resto podría **mejorar márgenes operativos de forma generalizada**.

3. **Mejora de la eficiencia operativa y tecnológica:** en paralelo a generar más valor, el sector debe **producir con menos coste**. Esto implica un amplio programa de **optimización de procesos, reducción de costes y adopción tecnológica**. Medidas concretas incluyen: invertir en **automatización** de líneas para reducir costes laborales y errores; implementar sistemas de **monitorización y análisis de datos** (sensores IoT, IA) que optimicen consumos energéticos y de materias primas; aplicar técnicas de **producción ajustada (lean)** para eliminar despilfarros y mejorar la productividad por empleado. Es vital **gestionar mejor el capital circulante**: optimizar inventarios (evitar excesos de stock), acortar plazos de cobro y alargar ligeramente pagos, para liberar liquidez y reducir gastos financieros.

4. **Saneamiento financiero y reducción del endeudamiento:** dado el alto apalancamiento de varias empresas, es prioritario fortalecer sus balances para recuperar competitividad. Las compañías con niveles de deuda insostenibles deben acometer **reestructuraciones financieras**: renegociar plazos y tipos con la banca, considerar quitas o conversión de deuda en capital (quizá vía entrada de inversores o ayudas públicas), y en casos extremos vender activos no estratégicos para reducir pasivos. El objetivo es situar el **ratio de endeudamiento** en niveles manejables (por ejemplo, deuda < 60% del activo) y con estructuras de vencimiento compatibles con la generación de caja. Se trata de **romper el círculo vicioso** por el cual el servicio de deuda ahoga la posibilidad de invertir y crecer.

5. **Diversificación de mercados y canales, fortaleciendo marcas propias:** para reducir la dependencia de unos pocos clientes poderosos y de un mercado local estancado, las empresas lácteas deben **diversificar dónde y cómo venden sus productos**. En cuanto a **canales de comercialización**, es vital desarrollar vías alternativas a la gran distribución y aumentar la venta al **canal HORECA** (hostelería y restauración) con productos específicos; e incluso explorar tiendas efímeras o mercados locales para productos artesanales. Ligado a ello, se debe **fortalecer las marcas**: crear o potenciar marcas de

calidad asociadas a origen local, tradición vasca o atributos diferenciadores, de modo que el consumidor las perciba con valor añadido frente a las marcas blancas.

6. **Impulso de la sostenibilidad medioambiental como ventaja competitiva:** Incorporar la sostenibilidad en la estrategia no solo responde a obligaciones legales y éticas, sino que puede usarse como elemento diferenciador en el mercado. Las empresas deben **adoptar modelos más ecológicos en toda la cadena de valor**: reducción del consumo energético (p.ej., recuperando calor de procesos, energías renovables en granjas y plantas), minimización y valorización de residuos, optimización del uso del agua, y mejora del bienestar animal en las explotaciones. Muchas de estas medidas, además de reducir el impacto ambiental, **recortan costes operativos** en el mediano plazo (menos insumos, eficiencia energética). Adicionalmente, conviene prepararse para futuras **etiquetas ambientales** en los alimentos: por ejemplo, medir y comunicar la huella de carbono o hídrica de los productos lácteos. Esto permite **comercializar productos "verdes"** a un consumidor cada vez más concienciado, e incluso acceder a mercados o canales donde la sostenibilidad sea requisito (proveedores de hostelería sostenible, compras públicas verdes, etc.).

Sector Productos Cárnicos y Explotaciones de Ganado

1. **Sector maduro con crecimiento estancado:** la demanda interna de productos cárnicos muestra un **escaso crecimiento** e incluso ligera contracción en algunos subsegmentos. El mercado nacional está **saturado**, sin expansiones significativas, indicando una etapa madura más que expansiva. Las empresas operan en un entorno de **crecimiento plano**, donde ganar cuota suele ser a expensas de competidores más que por aumento del consumo total.

2. **Fragilidad financiera y endeudamiento elevado:** desde el punto de vista financiero-operativo, muchas empresas muestran **rentabilidades sobre ventas exiguas y balances tensos**. Los **niveles de endeudamiento** en varias compañías son altos (relación Deuda/Patrimonio frecuentemente por encima de 2 o 3), fruto de necesitar financiar circulante e inversiones con márgenes bajos. Esta fragilidad financiera reduce su capacidad competitiva: las empresas muy apalancadas disponen de poco margen para acometer nuevos proyectos, inversiones en modernización o aguantar bajadas de ventas, y son más vulnerables ante subidas de tipos de interés. En conjunto, el sector adolece de una posición financiera débil que limita su resiliencia y crecimiento.

3. **Impacto económico y costos crecientes:** en el entorno económico, el sector ha enfrentado **incrementos de costes** significativos (piensos, energía, transportes) en los

últimos años. Dado el **escaso poder de fijación de precios** de las cárnicas (por la fuerte competencia y presión de distribuidores), muchos de esos mayores costes no se trasladan completamente al precio final, erosionando aún más los márgenes. Además, la reciente incertidumbre económica y la menor renta disponible de algunos consumidores lleva a preferir **productos más baratos o de marca blanca**, intensificando la batalla de precios en el sector.

4. **Competencia intensa y presión en precios:** existe una **altísima rivalidad competitiva** en el sector. Numerosos productores – muchos de ellos PYMEs – compiten principalmente vía precio en un mercado commoditizado. Esto ha derivado en **márgenes operativos muy reducidos** (en torno al 5% de media, con muchos casos inferiores) debido a guerras de precios y sobrecapacidad productiva. El poder de negociación de los clientes (grandes cadenas minoristas) es elevado, forzando precios bajos y condiciones estrictas a los proveedores cárnicos.

5. **Dependencia de grandes distribuidores y marcas blancas:** el canal de ventas está dominado por **grandes distribuidores y supermercados**, quienes mediante sus marcas de distribuidor (MDD) controlan buena parte de las ventas de productos cárnicos. Esta situación otorga un **alto poder de negociación a los compradores** (retailers), que exprimen los márgenes de los proveedores y dificultan la construcción de marcas propias fuertes en el sector cárnico. Muchas empresas dependen de unos pocos clientes grandes, lo que debilita su posición y las hace vulnerables ante cualquier cambio de estos.

6. **Tendencias de consumo desfavorables:** factores socio-culturales están incidiendo negativamente en el sector. Crece la preocupación por la **salud y la nutrición**, llevando a moderar el consumo de carnes rojas y procesadas. Asimismo, hay un auge de dietas alternativas (*vegetarianas, veganas, flexitarianas*) y de alimentos sustitutivos de la carne (p. ej. proteínas vegetales), lo cual representa una **amenaza de productos sustitutivos** cada vez más real. Estas tendencias sociales limitan el crecimiento de la demanda de productos cárnicos tradicionales y empujan al sector a transformarse.

7. **Marco político y regulatorio estable, pero con mayores exigencias:** en general, la regulación gubernamental del sector alimentario/cárnico es **estable** y apoyada por políticas agrarias comunes. Sin embargo, aumentan las **exigencias legales** en materia de seguridad alimentaria, trazabilidad, bienestar animal y control sanitario. Políticamente se observa además más atención a la sostenibilidad de la ganadería (ej. posibles impuestos ambientales, límites a emisiones de CO_2 o gestión de purines). Si bien no hay amenazas regulatorias inmediatas drásticas, el cumplimiento normativo es cada vez más riguroso y puede elevar costos operativos.

8. **Aumento de preocupaciones medioambientales:** el factor ambiental adquiere peso en la percepción del sector. La ganadería y la industria cárnica están bajo escrutinio por su **huella medioambiental** (emisiones de gases de efecto invernadero, uso de agua, deforestación asociada, residuos). Esto supone una presión añadida: por un lado, posibles **costes de adaptación** para cumplir futuras normativas ambientales más estrictas; por otro, cierta erosión de la imagen del producto cárnico ante consumidores concienciados por la sostenibilidad. Las empresas del sector deberán adaptarse para mejorar su desempeño ambiental (p. ej., reduciendo emisiones, mejorando bienestar animal, gestión de residuos), so pena de quedar rezagadas o enfrentar sanciones/restricciones.

9. **Estructura productiva fragmentada y escala limitada:** el sector en Euskadi sigue siendo bastante **fragmentado**, con multitud de empresas pequeñas y medianas. Pocas firmas alcanzan gran dimensión internacional. Esta falta de **escala** reduce la productividad media y la capacidad de inversión en tecnología, I+D o marketing global. Además, limita el poder de negociación frente a proveedores grandes (p. ej. ganaderos industriales o fabricantes de piensos) y clientes. Aunque existen grupos cárnicos mayores, una buena parte de la industria local carece de músculo financiero e industrial para competir con gigantes nacionales o extranjeros, lo que las relega a nichos o al mercado regional.

10. **Oportunidades de diferenciación poco explotadas:** pese al contexto desafiante, existen **oportunidades de mejora** que hasta ahora solo algunas empresas han sabido aprovechar. Por ejemplo, la **innovación en productos de valor añadido** (embutidos de calidad gourmet, productos ecológicos, trazabilidad garantizada, razas autóctonas, etc.) y la creación de marcas fuertes son estrategias aún poco generalizadas. Igualmente, la **diversificación hacia mercados exteriores** es baja: la mayoría sigue centrada en el mercado doméstico. Esto indica que el sector en su conjunto tiene margen para orientarse a segmentos de mayor valor y a la **internacionalización**, lo que podría romper la dinámica de bajos márgenes; no obstante, requiere superar inercias y acometer cambios importantes en modelo de negocio.

Elementos de Acción Recomendados (priorizados por nivel de impacto):

1. **Reforzar la solvencia financiera y la gestión del capital:** aunque su efecto puede ser más indirecto, mejorar la **salud financiera** de las empresas es crítico. Esto implica destinar parte de los beneficios (o buscar inversores) a **reducir endeudamiento**, saneando balances para bajar costes financieros y ganar capacidad de maniobra. Paralelamente,

optimizar el **ciclo de caja** – reduciendo inventarios excesivos, negociando mejores plazos con proveedores/Clientes, etc. – aliviará las tensiones de liquidez. Una empresa menos apalancada y con finanzas saneadas puede invertir con más libertad en las otras acciones estratégicas (tecnología, marketing, internacionalización), por lo que esta medida actúa como **habilitadora** de las anteriores. Aunque su impacto no se refleje inmediatamente en ventas, sí lo hace en la **resiliencia y competitividad a largo plazo** del sector.

2. **Mejorar la eficiencia productiva mediante tecnología e innovación de procesos:** otra acción crucial es **optimizar los costes** internos y la productividad. Esto implica invertir en **tecnología** (automatización de líneas de producción, digitalización de la gestión, control de calidad avanzado) y adoptar metodologías de mejora continua (Lean manufacturing, reducción de mermas, logística eficiente). Al reducir el coste unitario de producción, se **recuperan puntos de margen,** aunque los precios de venta sigan presionados. Además, la innovación de procesos permite ser más ágiles y adaptarse a pedidos del mercado con menor coste y tiempo. En un sector de márgenes estrechos, cualquier ahorro de costos operativos tiene un impacto directo y significativo en el resultado final.

3. **Fomentar la integración y cooperación empresarial:** dado el carácter fragmentado del sector, es prioritario buscar **fusiones, adquisiciones o alianzas** estratégicas entre empresas complementarias. Un mayor tamaño empresarial aporta **economías de escala** (compras conjuntas, logística compartida) y **mejora de eficiencia**, además de reforzar la posición negociadora frente a distribuidores y proveedores. La cooperación en forma de consorcios o **agrupaciones de interés económico** también puede ayudar a compras conjuntas, logística y compartir costes de I+D entre otros. Agrupar capacidades permitirá acometer proyectos que, individualmente, las pequeñas empresas no podrían – por ello, avanzar hacia una estructura menos atomizada tendría un impacto muy alto en la competitividad sectorial.

4. **Potenciar la diferenciación y el valor añadido del producto:** la medida de mayor impacto es orientar la estrategia comercial hacia productos cárnicos **diferenciados** (de alta calidad, tradicionales, ecológicos, denominaciones de origen, etc.) que permitan escapar de la competencia exclusivamente en precio. Esto incluye invertir en **marca propia** y marketing, resaltando la propuesta única (sabor, origen local, bienestar animal, etc.) para justificar precios más altos. Añadir valor añadido – por ejemplo, mediante productos elaborados (V gama), cortes especiales, o servicios asociados – mejora el **margen bruto** y la fidelidad del cliente, elevando significativamente la rentabilidad a medio plazo.

5. **Desarrollar nuevos productos acordes a las tendencias:** la innovación de **nuevas líneas de producto** es clave para adaptarse a los cambios de consumo. Se sugiere

invertir en I+D para lanzar opciones más saludables (bajos en sal y grasa, porciones adaptadas), productos cárnicos preparados de conveniencia, e incluso explorar la incorporación de **proteínas alternativas** (ej. gamas flexitarianas que combinen carne y vegetal). Esto permitiría capturar a los consumidores preocupados por salud y sostenibilidad, en lugar de perderlos. También conviene enfatizar certificaciones de calidad, bienestar animal o sostenible, que añaden valor percibido. En resumen, **innovar en la oferta** para alinearse con las preferencias emergentes aumentará la relevancia de la empresa en el mercado futuro, teniendo un impacto competitivo notable.

Sector de Platos Preparados y Servicios de Comidas

1. **Rentabilidad muy estrecha y presión constante de costes:** el sector opera con márgenes de beneficio reducidos (margen operativo típico del 2–5%) debido a altos costes de materias primas y personal, y a una fuerte competencia que impide subir precios. Esto deja a las empresas con **poco colchón financiero** ante imprevistos, haciendo precaria su estabilidad.

2. **Sector maduro con crecimiento limitado:** la demanda de platos preparados y catering crece de forma lenta y ligada a tendencias sociales (más conveniencia, externalización de comedores), pero **no experimenta un auge significativo**. El mercado está saturado por muchos actores, indicando una fase de **madurez** más que de expansión; las empresas compiten por cuota más que por un mercado en crecimiento.

3. **Fragilidad financiera y necesidad de diferenciación:** muchas empresas presentan **endeudamiento elevado y fondos propios escasos**, fruto de años de bajos beneficios. Esta fragilidad financiera limita su capacidad de invertir en mejoras. A la vez, la situación actual concluye que **la diferenciación es crucial**: en un mercado estancado, las empresas que logran destacarse por calidad, especialización o marca pueden escapar de la "trampa" del precio mínimo y conseguir ligeramente mejores márgenes. Sin innovación ni diferenciación, la tendencia es a quedar rezagado en un sector de ganadores por volumen y eficiencia.

4. **Competencia intensa y poder de negociación del cliente elevado:** la **rivalidad competitiva es muy alta**: numerosas empresas, incluidas grandes multinacionales en catering y marcas blancas en platos preparados, compiten bajando precios. Los compradores (supermercados, administraciones públicas, grandes empresas) tienen un **alto poder de negociación**, forzando precios a la baja en contratos y pedidos voluminosos, lo que aprieta aún más los márgenes.

5. **Proveedores fragmentados; amenaza de sustitución moderada:** el poder de los **proveedores** es medio: insumos como alimentos básicos se compran en mercados globales competitivos, aunque algunos específicos (p.ej. ingredientes gourmet) pueden tener proveedores concentrados. La **amenaza de productos sustitutivos** es moderada: alternativas como la cocina casera, o servicios de comida distintos (p.ej. pedidos de restaurantes vía delivery), limitan hasta cierto punto el crecimiento, pero no pueden atender ciertas necesidades (grandes colectividades o conveniencia lista para comer) de la misma manera.

6. **Elevada dependencia de economías de escala:** las grandes empresas aprovechan su escala para negociar insumos y repartir costes fijos, mientras las pequeñas sufren costes unitarios más altos. **Se observa una consolidación**: actores grandes ganan contratos importantes, y algunos pequeños salen del mercado o son absorbidos. Esto refleja barreras de entrada moderadas: si bien es fácil crear una empresa pequeña de catering, resulta **difícil crecer sin recursos financieros** en un entorno dominado por precios bajos y altos volúmenes necesarios.

7. **Tendencias sociales favorecen la conveniencia, pero exigen calidad:** en el aspecto **Social**, los consumidores demandan cada vez más comidas listas por falta de tiempo, lo que sostiene la actividad del sector. Sin embargo, también crece la exigencia de **alimentación saludable y de calidad**. Esto obliga a las empresas a adaptar su oferta (menos sal, opciones veganas, ingredientes orgánicos) sin poder cobrar mucho más por ello, un desafío para la rentabilidad.

8. **Impacto tecnológico limitado pero creciente:** tecnológicamente, el sector ha sido **tradicional**, pero empieza a incorporar mejoras: cocinas centralizadas más automatizadas, sistemas informáticos de gestión de menús y pedidos, y logística optimizada. Aunque la adopción es desigual, la tecnología ofrece oportunidades de eficiencia que aún no se han explotado plenamente en muchas empresas.

9. **Marco político y legal estricto en seguridad alimentaria:** el sector está sujeto a **regulaciones sanitarias exigentes** (controles de seguridad alimentaria, autorizaciones, cumplimiento de normas nutricionales en comedores escolares, etc.) que aumentan costes, pero aseguran barreras a competidores informales. En el ámbito político, las administraciones promueven licitaciones de catering con criterios de precio muy rigurosos, a veces en detrimento de la calidad, lo que obliga al sector a esforzarse por cumplir requisitos al menor coste posible.

10. **Sostenibilidad y factores medioambientales crecientes:** existe una creciente **presión medioambiental** por reducir residuos (p.ej. envases de un solo uso en comidas preparadas) y gestionar de forma sostenible la cadena de suministro (productos de proximidad, reducción de emisiones en logística). Aunque estas medidas mejoran la imagen y responden a demandas sociales, a corto plazo suponen inversiones o costes

adicionales que el sector, dado sus estrechos márgenes, solo puede asumir con ayudas o trasladándolos gradualmente a precios.

Elementos de Acción Recomendados (priorizados por nivel de impacto):

1. **Optimizar costes y mejorar el margen bruto (impacto muy alto):** reducir costos de materias primas negociando mejores precios con proveedores, aprovechando economías de escala (incluso mediante alianzas o compras conjuntas) y minimizando mermas en producción. Cada punto porcentual ganado en margen bruto (menor coste por plato) mejora exponencialmente la rentabilidad neta en este sector de márgenes estrechos. Implementar un control estricto de inventarios, compras centralizadas, reformulación de menús para usar ingredientes más económicos manteniendo la calidad, y programas de reducción de desperdicios en cocina. Esta acción afecta directamente a la base de la rentabilidad, por lo que es la prioridad número uno.

2. **Aumentar la eficiencia operativa y la productividad (impacto muy alto):** invertir en **tecnología y formación** para hacer más eficiente la producción y el servicio. Esto incluye automatizar procesos repetitivos (líneas de envasado, cocción programada), digitalizar la gestión (software para planificar menús, pedidos y logística) y capacitar al personal en metodologías *lean* de cocina y servicio. Mejorar la productividad (más output con los mismos recursos) reduce el coste unitario de cada comida o producto servido, aumentando el margen operativo. Establecer indicadores de desempeño (por ejemplo, raciones por empleado, tiempo por tarea) e incentivos de mejora continua, adoptar sistemas de pedidos en línea y pago automatizado en comedores para ahorrar tiempo, y redistribuir eficiencias logradas en reducir horas extra o estructura ociosa.

3. **Saneamiento financiero y gestión del capital (impacto alto): reducir el endeudamiento** y fortalecer los recursos propios. Renegociar deudas para obtener plazos e intereses más favorables, destinar los escasos beneficios a amortizar pasivos en lugar de repartir dividendos, e incluso buscar socios o inversores que inyecten capital fresco. A la par, optimizar el capital circulante: cobrar antes a clientes (o usar *factoring* en contratos públicos) y negociar más días con proveedores para mantener un ciclo de caja sano. Un balance más sólido ahorra gastos financieros y da capacidad de maniobra para invertir en mejoras o resistir crisis. Establecer objetivos trimestrales de reducción de ratio Deuda/EBITDA, vender activos no esenciales para bajar deuda si es posible, implantar una política rigurosa de crédito y cobro a clientes, y aprovechar programas públicos de apoyo (avales, subvenciones) para reforzar la solvencia.

4. **Diferenciación de la oferta e innovación de productos/servicios (impacto alto):** desarrollar propuestas de **valor añadido** para no competir solo en precio. Por ejemplo, crear líneas de platos preparados gourmet o saludables con marca propia, ofrecer menús de catering personalizados (dietas especiales, productos locales), certificados de calidad (ecológico) y servicios adicionales. La diferenciación permite acceder a clientes dispuestos a pagar un poco más por mejor calidad o características especiales, elevando ingresos por unidad. También fideliza clientes, reduciendo la sensibilidad al precio. Invertir en I+D alimentario (nuevas recetas, técnicas de conservación), marketing para comunicar lo que hace única a la empresa, y en conocer al cliente final (tendencias nutricionales, preferencias) para adelantarse con productos innovadores. Aunque requiere inversión y sus frutos son a medio plazo, es clave para salirse de la guerra de precios y mejorar la posición competitiva.

5. **Alianzas estratégicas y economías de escala (impacto medio):** Fomentar la **colaboración sectorial** y, cuando convenga, la consolidación. Esto puede tomar forma de acuerdos entre empresas para compras conjuntas de materias primas, compartir infraestructuras logísticas o *know-how*, e incluso fusiones o adquisiciones focalizadas (una empresa regional de catering integra a otra complementaria, por ejemplo). Aprovechar economías de escala reduce costes (por volumen de compra, uso completo de instalaciones) y aumenta el poder de negociación frente a proveedores y grandes clientes. Además, la consolidación puede solucionar la sobrecapacidad y eliminar competidores en guerras de precios, mejorando la salud del sector. A través de asociaciones empresariales y clústeres, identificar áreas de cooperación (p.ej. crear una central de compras de insumos básicos del sector).

Sector de Restaurantes y Puestos de Comida

1. **Alta rivalidad competitiva en un mercado saturado:** la **competencia entre restaurantes es intensa**, con una sobreoferta de establecimientos en las principales ciudades. Esto limita la posibilidad de subir precios y mantiene **márgenes operativos muy bajos (en torno al 5-10% de las ventas, en promedio)**. Los negocios compiten fuertemente por atraer a un consumidor con muchas alternativas, lo que presiona a la baja la rentabilidad.

2. **Poder de negociación elevado de los clientes**: los consumidores tienen multitud de opciones (otros restaurantes, comida a domicilio, cocinar en casa), por lo que son **muy sensibles al precio y exigentes con la calidad y el servicio**. Esta alta exigencia obliga a las empresas a ofrecer mayor valor sin poder repercutir completamente los aumentos de costes en los precios finales, reduciendo sus márgenes.

3. **Proveedores fragmentados y costes en alza**: los insumos básicos (alimentos, bebidas) provienen de proveedores numerosos y sustituibles, lo que modera su poder de negociación. No obstante, en los últimos años se han registrado **incrementos en los costes de las materias primas y la energía**, que han erosionado el margen bruto de los restaurantes al no poder trasladarse enteramente al cliente. El coste de la materia prima ronda el 30-35% de las ventas en promedio, pero cualquier encarecimiento reduce significativamente el beneficio si no se compensa con eficiencia o ajuste de precios.

4. **Sector maduro con crecimiento estancado:** los indicadores sugieren que la restauración se halla en una **fase madura** del ciclo de vida. No se observan crecimientos orgánicos significativos en la facturación agregada del sector y, en algunos segmentos, incluso hay ligera contracción. La entrada de nuevos competidores es constante, pero tiende a **repartir la misma demanda entre más jugadores** en lugar de expandir el mercado, reflejando un entorno de saturación y escaso crecimiento real .

5. **Transformación tecnológica y cambios de hábito:** la difusión de **plataformas digitales** (apps de entrega a domicilio, reservas online, reseñas públicas) y los cambios en los hábitos de consumo están reformulando el sector. Restaurantes que han adoptado la **digitalización y servicios de delivery** han logrado captar nueva clientela y nichos de mercado, mientras que negocios tradicionales sin presencia online sufren desventaja competitiva. La tecnología se ha vuelto un factor clave para atraer a consumidores jóvenes y ofrecer comodidad, aunque también aumenta la competencia más allá del entorno local.

6. **Margen bruto elevado vs. Gastos operativos altos:** el sector muestra típicamente **márgenes brutos elevados (65-70% sobre las ventas)**, dado que el coste directo de alimentos y bebidas es relativamente bajo comparado con el precio al consumidor. Sin embargo, los **altos costes operativos fijos** (personal, alquileres, suministros) absorben gran parte de ese margen bruto. En consecuencia, la **rentabilidad neta final es muy ajustada**, e incluso pequeñas ineficiencias pueden convertir beneficios marginales en pérdidas.

7. **Estructura financiera frágil en muchos negocios:** se observa un **endeudamiento elevado** en buena parte de las empresas de restauración analizadas, con casos donde la deuda total supera el 80-90% de sus activos. Esta pesada carga financiera limita la capacidad de inversión en mejoras o expansión y aumenta la vulnerabilidad ante cualquier caída de ingresos. Muchos restaurantes operan con escaso colchón de capital propio, lo que compromete su competitividad a largo plazo y su capacidad de abordar nuevos proyectos sin recurrir a más financiación externa.

8. **Ventaja de liquidez por ciclo de caja corto:** a diferencia de otros sectores, los restaurantes manejan un **ciclo de conversión de efectivo muy corto (incluso negativo)** gracias a que cobran al momento de la venta y rotan inventarios con rapidez. Pagan a proveedores a 30-60 días mientras venden el producto al instante, generando liquidez

inmediata. Esta estructura proporciona cierto alivio de tesorería y financia parcialmente la operativa con capital de trabajo de terceros (proveedores), siendo un punto a favor que mitiga los problemas de endeudamiento de corto plazo.

9. **Presión medioambiental y regulatoria en aumento:** externamente, el sector enfrenta crecientes **exigencias medioambientales** (reducción de residuos, uso de envases sostenibles, aprovisionamiento responsable) y **mayor rigor regulatorio** en materia sanitaria y laboral. Legislaciones como aumentos del salario mínimo, normativas de alérgenos, limitaciones de horario y cumplimiento de estándares de higiene suponen retos adicionales. Si bien aseguran una competencia más justa y operaciones más seguras, también elevan los costes y obligan a adaptar procesos, incidiendo en la ya reducida rentabilidad si no se gestionan adecuadamente.

Elementos de Acción Recomendados (priorizados por nivel de impacto):

1. **Optimización de costos operativos y eficiencia interna (impacto muy alto):** emprender una **rigurosa gestión de costes** puede mejorar inmediatamente los márgenes. Esto incluye ajustar plantillas a la demanda real (evitando horas ociosas), renegociar alquileres y suministros, **reducir el desperdicio de alimentos** con un control estricto de inventarios, y aprovechar economías de escala en las compras (por ejemplo, centralizar aprovisionamientos o asociarse entre restaurantes para comprar en volumen). Dado el **estrecho margen actual del sector**, cada euro ahorrado en gastos se traduce directamente en aumento de beneficios.

2. **Diferenciación de la oferta y mejora de la experiencia (impacto muy alto):** en un mercado saturado, **destacar frente a la competencia** es crucial. Se recomienda innovar en la propuesta gastronómica (platos únicos, ingredientes de calidad, opciones saludables), elevar la calidad del servicio y crear una experiencia de consumo memorable. Una **oferta diferenciada** permite fidelizar clientes, aumentar el valor percibido y **evitar la guerra de precios**, lo que a su vez posibilita mejorar ingresos por cliente y margen operativo. La diferenciación construye marca y lealtad, factores decisivos para sostener la rentabilidad en el tiempo.

3. **Digitalización y nuevos canales de venta (impacto alto):** adoptar tecnologías y canales digitales puede ampliar significativamente el alcance de mercado. Implementar **sistemas de pedido online y entrega a domicilio**, estar presente en plataformas de reservas/reseñas y desarrollar una estrategia activa en redes sociales aumenta la visibilidad y capta segmentos, especialmente jóvenes, que priorizan la conveniencia. La **transformación digital** mejora la eficiencia (p. ej. gestionando datos de clientes, optimizando turnos con reservas) y habilita fuentes adicionales de ingresos (delivery, takeaway) que resultan críticas para crecer en el contexto actual.

4. **Fortalecimiento financiero y reducción del endeudamiento (impacto alto):** reforzar la estructura financiera de las empresas del sector es prioritario para recuperar competitividad. Esto implica **reducir deuda** aprovechando los ciclos de caja positivos para amortizar préstamos y renegociar condiciones con bancos (plazos más largos, menores tipos), mejorando el perfil financiero. También se aconseja reinvertir utilidades en la empresa o buscar inyecciones de capital propio (socios inversores) para elevar el patrimonio neto. Un **negocio menos apalancado** destina menos recursos al pago de intereses, tiene mayor resiliencia ante caídas de ventas y mayor capacidad de inversión en innovación o expansión cuando surjan oportunidades.

5. **Colaboraciones y economías de escala (impacto moderado).** Considerar **alianzas estratégicas** puede reportar beneficios importantes. Por ejemplo, unirse entre varios restaurantes independientes para realizar compras conjuntas a proveedores obtendría mejores precios por volumen (abaratando el coste de materia prima), o compartir servicios (un mismo reparto a domicilio para varios locales de una zona) reduciría costes logísticos. La integración en **franquicias o cadenas** es otra vía: aunque implica estandarización, aporta estructuras de costos más eficientes, marketing unificado y poder de negociación. Estas acciones de cooperación y escala pueden mejorar los márgenes gradualmente y fortalecer la posición competitiva frente a grandes grupos.



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ELIKADURA, LANDA GARAPEN,
NEKAZARITZA ETA
ARRANTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE ALIMENTACIÓN,
DESARROLLO RURAL,
AGRICULTURA Y PESCA