

# Euskadiko Gastronomia eta Elikaduraren Plan Estrategikoa 2030

GEPE2030

**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

**Edizioa:** 1., Urria 2025

**Tirada:** 60 ale

**Copyright ©:**

Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioa  
Elikadura, Landa Garapen, Nekazaritza eta Arrantza Saila

**Internet:** [www.euskadi.eus](http://www.euskadi.eus)

**Argitaratzailea:**

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

**Egilea:** Eusko Jaurlaritza-Gobierno Vasco

**Lege Gordailua:** LG G- 603-2025

Lan honen erregistro bibliografikoa Eusko Jaurlaritzaren Liburutegi Nagusiaren katalogoan kontsulta daiteke: <https://www.katalogoak.euskadi.eus/katalogobateratua>

# Aurkibidea

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Sarrera</b>                                                                     | <b>5</b>  |
| <b>1. Planaren aurkezpena</b>                                                      | <b>7</b>  |
| Testuingurua                                                                       | 7         |
| GEPE2030-ren diseinu estrategikoaren metodologia                                   | 24        |
| <b>2. Helburua, Ikuspegia, Misioa</b>                                              | <b>26</b> |
| Helburua                                                                           | 26        |
| Ikuspegia                                                                          | 26        |
| Misioa                                                                             | 27        |
| <b>3. Sektore-diagnostikoa</b>                                                     | <b>28</b> |
| Elikadura-katearen makroekonomia-datuak                                            | 28        |
| 3M€-tik gorako enpresen analisi ekonomiko-finantzarioa                             | 29        |
| Sektorean murgiltzea eta entzute aktiboa                                           | 39        |
| 1. Errentagarritasuna handitzeko abian diren estrategiak                           | 40        |
| 2. Ingurune lehiakorren eragina negozioan                                          | 45        |
| 3. Araudi-esparruaren eragina jardueran                                            | 48        |
| 4. Etorkizun handiko merkatu-joerak                                                | 51        |
| 5. Hazkundera eta aukeren kapitalizazioa bultzatzeko funtsezko faktoreak           | 52        |
| 6. Gobernu-pizgarrien balorazioa eta horren eragin sustatzailea                    | 56        |
| 7. Elikadura-polo baten azpiegitura sortzea: inbertsioa eta berrikuntza            | 57        |
| <b>4. AMIA analisia</b>                                                            | <b>59</b> |
| <b>5. Gastronomia eta elikadura balio-katearen erronkak<sup>42</sup></b>           | <b>63</b> |
| <b>6. Lehentasun estrategikoak</b>                                                 | <b>65</b> |
| Enpresa errentagarriagoak                                                          | 68        |
| Enpresa lehiakorragoak                                                             | 70        |
| Enpresa iraunkorragoak                                                             | 73        |
| Hazkunderako katalizatzaileak                                                      | 75        |
| <b>7. GEPEaren ezarpenerako proiektu estrategikoen lehentasunak</b>                | <b>78</b> |
| BIDERATU proiektua (Araudi eta finantza ingurune egokia)                           | 81        |
| DIGITALIZA proiektua (Eraldaketa digitala eta 4.0 industria)                       | 83        |
| BERTAN+ proiektua (Marketing aurreratua eta elikadura-katearen berrabiaratzea)     | 85        |
| IKERBAT proiektua (Berrikuntza teknologikoa eta produktu garapena)                 | 87        |
| KANPO proiektua (Euskadi gastronomikoaren nazioarteko hedapen)                     | 89        |
| IRAUN proiektua (Sektorearen deskarbonizazioa eta ekonomia zirkularra)             | 91        |
| BATURA proiektua (Elikadura enpresen bateratzea eta lankidetzak)                   | 93        |
| TALDE proiektua (Talentuaren erakarpenean, garapenean eta belaunaldien erreleboan) | 95        |
| SENDU proiektua (Hornidura-erresilientzia eta arriskuen kudeaketa)                 | 97        |
| ELIKAHUB proiektua (Azpiegitura partekatuak eta berrikuntza-hubak)                 | 99        |

|                                                                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8. Adierazleak</b>                                                                                                                                | <b>101</b> |
| Arrakastaren adierazleak                                                                                                                             | 101        |
| Aurrekontua (Oinarrizko eszenarioa)                                                                                                                  | 105        |
| <b>9. Gobernantza eta jarraipena</b>                                                                                                                 | <b>107</b> |
| Koordinazio publiko-pribatuaren egitura                                                                                                              | 107        |
| <b>I Eranskina. Euskadiko elikaduraren balio-kateko azpisektore nagusien analisi ekonomiko-finantzarioa. Ondorio nagusiak eta ekintza-elementuak</b> | <b>109</b> |
| Ardogintza                                                                                                                                           | 109        |
| Alkoholik gabeko edariak eta urak                                                                                                                    | 113        |
| Itsas arrantzaren sektorea                                                                                                                           | 116        |
| Arrainak, krustazeoak eta moluskuak kontserbatu eta prozesatzeko sektorea                                                                            | 119        |
| Okintza, gozogintza eta galleta produktuen sektorea                                                                                                  | 125        |
| Esnearen eta esnekien (gaztak barne) ekoizpen-sektorea                                                                                               | 129        |
| Haragi-produktuen eta abeltzaintzaren ustiategien sektorea                                                                                           | 133        |
| Prestaturiko plateren eta jantoki-zerbitzuen sektorea                                                                                                | 137        |
| Jatetxeen eta janari-postuen sektorea                                                                                                                | 140        |





## Amaia Barredo Martín

**Elikadura, Landa Garapen, Nekazaritza eta Arrantza Sailburua**

**Eusko Jaurlaritza**

Gastronomia eta elikadura Euskadiren identitatearen funtsezko zati dira. Kultura dira, ekonomia dira, paisaia dira eta komunitatea dira. Gure herrialdeak urteetan zehar bere bikaintasunagatik, berrikuntzagatik eta lurraldearekiko eta pertsonetikiko konpromisoagatik aitortutako elikadura-eredu bat eraikitzen jakin du. Gaur beste urrats bat eman dugu bide horretan, Euskadiko **Gastronomia eta Elikaduraren Plan Estrategikoa 2030erako (GEPE 2030)** argitaratuta.

Plan hau *ItsasLurra* estrategiatik sortu da, **XIII. Legegintzaldiko konpromisoekin eta Eusko Jaurlaritzaren Gobernu Programarekin lerrokatuta**. Etorkizunari begiratzen dion ibilbide-orria da, gobernantza **publiko-pribatuko eredu aktibo, ireki eta kolaboratiboarekin**, nekazaritzako elikagaien ekosistemako eragile guztiak integratzen dituen: ekoizleak, enpresak, elkarteak, zentro teknologikoak, unibertsitateak eta administrazioak.

**GEPE2030**ek helburu argia du: **Euskadi gastronomian eta elikaduran nazioarteko erreferente gisa kokatzea**, jasangarritasunean, lehiakortasunean eta ongizatean oinarrituta. Gure elikadura-etorkizunaren zutabeak irudikatzen dituzten hiru ardatz.

Elikaduraren eta gastronomiaren sektorea **motor estrategikoa da Euskadirentzat, BPGren % 10 baino gehiago** ematen baitu eta **133.000 enplegu baino gehiago** sortzen baititu. Sektore horrek izugarrizko **erresilientzia, berrikuntzarako gaitasuna eta nazioarteko bokazioa** erakutsi ditu, baita garai konplexuetan ere. 2020tik 2024ra, baliore erantsi gordinak % 30 hazi da, enpresa aktiboen kopurua % 3,6 eta esportazioak % 10 baino gehiago.

Baina etorkizuneko erronkak zorrotzak dira. Kontsumoaren eraldaketak, aldaketa demografikoak, digitalizazioak, eredu iraunkorretarako trantsizioak edo lehia globalak

**elikagaiak nola ekoizten, banatzen eta kontsumitzen ditugun birpentsatzera** behartzen gaituzte. Aldaketa sakon baten aurrean gaude, non kontsumitzaileak kontzienteagoak eta zorrotzagoak diren eta produktu osasungarriagoak, jasangarriagoak eta tokikoagoak eskatzen dituzten.

Eusko Jaurlaritza errealitate horren jakitun da erabat. Horregatik, plan honek proposatzen du **administrazio-sinplifikazioan aurrera egitea, lehiakortasuna hobetzea, euskal markak indartzea, talentua erakartzea, belaunaldien arteko erreleboa bultzatzea eta I+G+b sustatzea, eta sektoreko leihatila bakarra sortzea**, sektorearen eta Administrazioaren arteko harremana errazteko.

**GEPE 2030**, batez ere, **lankidetzaren eta herrialdearen ikuspegi partekatua**ren aldeko apustua da. Sektorearekiko

elkarriketatik, entzute aktibotik eta gardentasunarekiko konpromisotik sortu zen. **AZTI zentro teknologikoaren lankidetzarekin** garatu da, eta ehunka profesional, enpresa eta eragilek parte hartu dute, beren ezagutza eta esperientzia eskaini dutenak.

Plan hau gure gida da **sektore errentagarriagoa, lehiakorragoa, iraunkorragoa eta kohesionatuagoa bultzatzeko**, Euskadirentzat ongizatearen, enpleguaren eta harrotasunaren eragile izaten jarrai dezan.

Izan ere, gastronomia eta elikadura ekonomia baino askoz gehiago dira: garenaren parte dira, nola bizi garen eta etorkizuna nola eraiki nahi dugun.

**Hauxe da gure erronka. Eta bide hone-tan, elkarrekin egingo dugu aurrera.**

Eskerrik asko.

**Amaia Barredo Martín**

Elikadura, Landa Garapen, Nekazaritza eta Arrantza Sailburua  
Eusko Jaurlaritza

# 1 Planaren aurkezpena

## Testuingurua

**GEPE 2030**ek Eusko Jaurlaritzak lehen sektorerako eta elikagaigintzarako onartutako *ItsasLurra* estrategia politikoan du jatorri zuzena. *ItsasLurra* da sailen arteko ibilbide-orria, XIII. legegintzaldiko gobernu-programatik eratorritako elikadura, landa-garapena, nekazaritza eta arrantzako konpromisoak integratzen dituena. *ItsasLurra* estrategiak konpromiso eta lehentasunezko helburu multzo bat ezartzen du gastronomia eta elikadura ikuspegi integral batetik bultzatzeko. Ardatz nagusietako bat **“Euskal elikadura-ekosistema irekia, aktiboa eta proposatzailea”** sortzea da, gobernantza publiko-pribatu berri batean oinarritua, administrazioak eta sektoreko eragileek elkarlanean arituko diren ereduaren. Gobernantza ireki honen bitartez, harreman tradizionaletan aldaketa sustatzen da, erabakiak publikoaren eta pribatuaren artean partekatuz, malgutasun eta arintasunez jokatzuz, eta **ahaleginak norabide berean fokalizatuz**.

**GEPE 2030**ek erabat bereganatzen du ikuspegi hau: bere formulazio parte-hartzaileak eta koordinazio publiko-pribatuaren egiturak *ItsasLurraren* filosofia islatzen dute, hau da, **enpresa-, elkarre-, akademia- eta teknologia-sektoreak elikadura-politiken definizio eta exekuzioan integratzea**. Plan estrategikoa *ItsasLurrak* aldarrikatzen dituen lankidetzak, berrikuntza eta irekitasun printzipioak ekintza zehatzetan gauzatzeko ibilgailu gisa jarduten du. Halaber, *ItsasLurrak* sektore-politikako lerroak markatzen ditu, eta **GEPE 2030** horien jarraipen gisa planteatzen da. Adibidez, *ItsasLurrak* **Lehen Sektorearekin hartutako 10 Konpromisoen Dekalogoak jasotzen du (2024ko maiatza)**, euskal administrazioek adostua. Konpromiso horiek –nekazaritzako belaunaldi-erreleboa, araudiaren sinplifikazioa edo tokiko produktuen sustapena barne– **GEPE 2030**ean islatzen eta operazionalizatzen dira. Planak belaunaldi-erreleboa sustatzeko ekintzak jasotzen ditu, gertuko eta jasangarriagoa den elikadura-ekoizpena babesteko eta elikadura-katearen balioa hobetzeko, aurreko konpromiso instituzionalekin bat eginez. Era berean, *ItsasLurrak* elikadura-katearen lehenengo katebegia babestearen beharra azpimarratzen du, lurralde-jasangarritasunaren zutabe gisa. Horri jarraituz, **GEPE 2030**ek bere diagnostikoa eta proposamenak egokitu ditu industria eraldatzaileari emandako arreta eta sektore primarioaren errekonozimendua **lehen sektorea elikaduraren eta gastronomiaren oinarri gisa orekatuz**, modernizazioa eta belaunaldi-erreleboa barne hartzen dituzten neurriekin.

**GEPE 2030**ren eta *ItsasLurra* estrategiaren abiaraztea egungo euskal testuinguru politikoan kokatzen da, XIII. legegintzaldiko (2024–2028) gobernu-programak definitzen baitu. Epe honetan, Eusko Jaurlaritzak –eta bereziki Elikadura, Landa Garapena, Nekazaritza eta Arrantzako Sail berriak– ekintza guztia gidatzen duten printzipio argiak ezarri ditu: **pertsonak politikaren erdigunean jartzea (I. ardatza), hazkunde eta ongizate jasangarriaren eredua sustatzea (II. ardatza), trantsizio energetiko eta digitala gauzatzea (III. ardatza), bizikidetza eta giza eskubideak sendotzea (IV. ardatza) eta autogobernua indartzea (V. ardatza)**. Gobernuaren lehentasun transbertsal horiek estrategia sektorialetan ere txertatzen dira.

Azpimarratzekoa da, halaber, legealdi honetan sortu dela **Elikadura, Landa Garapena, Nekazaritza eta Arrantzako Saila** –aurretik eskumenak banatuta zeuden–, eremu horiei entitate eta fokua emateko borondate politikoaren erantzun gisa. Antolaketa-instituzional berriak “lur eta itsasoko” politikak ikuspegi bakar batean integratzea bilatzen du, nekazaritzaren, arrantzaren, elikadura-industriaren eta gastronomiaren arteko sinergiak erraztuz. Testuinguru egokiago honen onura jasotzen du **GEPE 2030**ek: bere exekuzioa gidatzen duen sail espezifiko du, dagoeneko **finkatutako partaidetza publiko-pribatuko organoekin** (Nekazaritza eta Elikadura Kontseilua, elikadura-kateko mahaiak, berrikuntza-fo-roak, etab.), *ItsasLurran* formalizatu bezala.

Era berean, **testuinguru politikoak** marko normatibo eta estrategiko erreferentziala dakar, **GEPE 2030**erako abiapuntu gisa. Horien artean: **Landa Garapeneko 7/2022 Legea** eta Landa Garapeneko Estrategiaren hedapena, Planaren hainbat helbururi eragiten dietenak (lurralde-antolaketa, landa-inguruko zerbitzuak). Halaber, **Euskadi Herrialde Gastronomikoa – Basque Country Estrategia** elikadura-sektorea nazioartean proiektatzeko erreferente da, eta **GEPE 2030**ean aipatzen da gastronomiako herrialde-markari dagokionez. Beraz, Plana **Eusko Jaurlaritzako indarreko politikekin bat dator**, bere koherentzia indartuz.

Laburbilduz, **GEPE 2030** erabat txertatzen da euskal testuinguru politiko-instituzionalean: bai jatorrian (*ItsasLurra* gobernu-programaren konkretizazioa delako), bai orientazioan (legegintzaldian zehaztutako lehentasunak: pertsonak, jasangarritasuna, lehiakortasuna eta autogobernua). Horrek bermatzen du Plan estrategikoa ez dela entitate isolatua, baizik eta herrialde-ikuspegi baten parte: **koherentzia bertikala** errazten du politika orokorren eta sektorialen artean, eta **legitimitate politikoa** ematen dio Planari, aurretiazko konpromiso gobernamentaletan babestua baitago.



## Nekazaritza Politika Bateratuaren Esparrua: egungo testuingurua eta 2027–2032 horizontea

Las Europako politikek, eta bereziki Europar Batasuneko **Nekazaritza Politika Bateratuak (NPB)**, **GEPE 2030** baldintzatzen eta gidatzen duen beste funtsezko esparru bat osatzen dute. Euskadik, Eusko Jaurlaritzaren bidez, indarrean dagoen NPBren (2023–2027 aldia) ezarpenean parte hartzen du, baita hurrengo NPB 2027–2032 prestatzeko lanetan ere, eta horrek aldaketa garrantzitsuak ekarriko ditu. Funtsezkoa da Plana testuinguru europar honetan kokatzea, **kanpo-koherentzia bermatzeko** eta datozen erronkei aurrea hartzeko.

Gaur egun, **NPB2023–2027ak** (2021ean onartutako erreformaren ondorioz abiarazia) kudeaketa-eredu malguago eta emaitzetara bideratuago bat ezartzen du. **Estatu mailako Plan Estrategikoetan** oinarritzen da, eta horrek Espainiari (eta, beraz, Euskadiri estatu-pla-naren barruan) aukera eman dio bere beharretara egokitutako esku-hartzeak diseinatze-ko. Sailak esparru hori baliatu du NPB Plan Estrategikoaren barruan neurri espezifikoak bultzatzeko, hala nola nekazari gazteei laguntzea, nekazaritza jasangarria edo nekazaritza digitala. Hala ere, eredu berriaren aplikazioak berehalako erronkak ere badakartza: inguru-men-helburu anbiziotsuagoak betetzea, urteko errendimendu-adierazleak egiaztatzea eta Ministerioarekin beharrezko egokitzapenak koordinatzea. **GEPE 2030**ek lerro horiek bere gain hartzen ditu –adibidez, **ekonomia zirkularreko, nekazaritza ekologikoko eta energia-eraginkortasuneko praktiken sustapena**, NPB2023–2027ko ekoregimenekin bat datozenak–, proposatutako ekintzak hautagarriak eta egungo NPBaren laguntzekin osagarriak izan daitezzen bermatuz.

Etorkizunera begira, **EB 2028–2034 eperako finantza-esparru plurianuala eztabaidatzen hasi da**, eta horren parte izango da NPB2027–2032. Nahiz eta definizioak itxi gabe egon, Euskadirentzat **kezka batzuk aurreikusten dira** dagoeneko. Lehenik eta behin, badi-rudi **Europako nekazaritza-aurrekontua murriztuko dela** hurrengo aldian. Faktore ez-berdinek –lehentasun berriek (digitalizazioa, defentsa), Brexit osteko testuinguruak edo gastua murrizteko presioek– 2027tik aurrera NPBren funts gutxiago ekar ditzakete. Euska-direntzat, horrek baliabide gutxiago ekar ditzake landa garapenerako, ustiatzei lagunt-zeko eta agroelikadura-programetarako, eta horrek lehentasunak ezartzera eta berritzeko beharra dakar. **GEPE 2030**ek arrisku hori jada seinatzen du eta **sektorearen errentaga-rritasuna eta eraginkortasuna** hobetzeko garrantzia azpimarratzen du, diru-laguntzen mendekotasun txikiagoa izateko eta finantzaketa-iturri alternatiboak (publiko-pribatuak) bilatzeko. Bigarrenik, kezka dago etorkizuneko NPBan **identitatea eta Europako nekaza-ritza aurrekontuan kudeaketa-gaitasuna galtzeari buruz**. Horrek esan nahi du beldurra dagoela Euskadik (eta, oro har, eskualdeek) sektoreko Erkidegoko funtsak egokitzeko eta kudeatzeko autonomia murriztuko ote duen.

Gaur egun, NPB amankomuna izan arren, Euskadik **neurri propioak programatu ahal izan ditu autonomia-erkidegoaren bidez** (adib. landa garapenean) eta FEADER funtsak Estatuarekin batera kudeatu ditu hitzarmenen bidez. Baina NPB berrian zentralizazio handiagoa edo arau uniformatuagoak egon daitezke, **eskualdeen malgutasuna muga-tuz**. NP Bren “bir-nazionalizazio” batek Euskadik garatutako tresna berezituak arriskuan jar ditzake (adib. nekazaritzako hedapen-zerbitzuak, plan sektorial espezifikoak, etab.), eta gure nekazaritza politikaren **identitatea lausotuko luke esparru estatalean edo komuni-tarioan**. Euskadik bere eredua defendatzen du –autogobernuan eta sektore lokalarekiko kudeaketa hurbilean oinarritua–, eta horregatik lan egiten du etorkizuneko NP Bk lurral-de-aniztasuna aitortzeko.

Saila erronka horien jakitun da eta dagoeneko bere plangintza estrategikoan txertatu ditu. Izan ere, *ItsasLurran* esplizituki aipatzen da **“NP Bren gobernantza + 2027 ondorengo es-parru berria”** lerroa, etorkizuneko NP Bren diseinuan eragiteko eta euskal interesak babes-teko helburuarekin. Era berean, **uneko NP Bren malgutasun-esparrua aplikatzen ari da eta 2027 osteko estrategia diseinatzen ari da** sektoreko eragileekin lankidetzan, negozia-ziora prest iristeko.

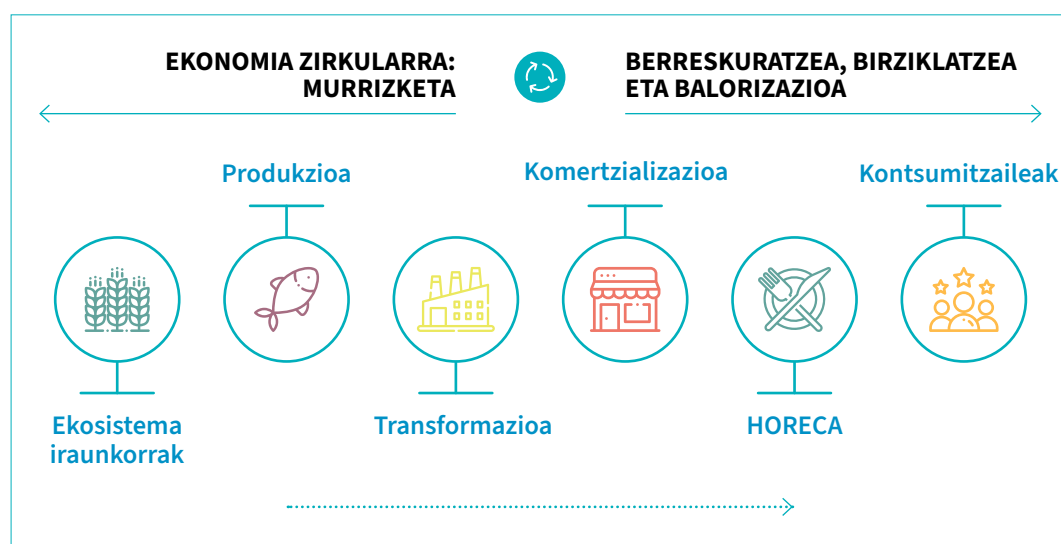
**GEPE 2030**ek epe luzerako ikuspegi hau jasotzen du: bere ekintza asko (berrikuntzan, ja-sangarritasunean, belaunaldi-erreleboan) modu horretan planteatzen dira, euskal sekto-rean etorkizuneko NP Bren aurrean ondo kokatzeko. Europako joerekin bat egiten du (Itun Berdea, “Farm to Fork”, etab.), baina gure berezitasunak ere defendatzen ditu (familia-us-tategiak, minifundioa, tokiko arrazak). Planaren AMIA azterketan gai horiek mehatxu gisa jasoko dira, **prebentzio-neurriak** proposatzeko. Adibidez, lehen sektorean egitura sen-doagoak (kooperatibak, elkarteak) sustatzea, NP Bren defentsan ahots handiagoa izateko, edo **NP Btik kanpoko iturri osagarriak** (NextGen funtsak, Horizon Europe, programa pro-pioak) bilatzea, Europako aurrekontu-murrizketa baten eragina arintzeko.

Azken batean, **GEPE 2030**aren ikuspegitik, **NP Bren esparruak erreferentzia eta bal-dintzatzaile gisa jarduten du**. Alde batetik, kanpo-koherentzia bermatzen du: Planaren helburuak (jasangarritasuna, digitalizazioa, elikadura-erresilientzia) gaur egungo eta etor-kizuneko NP Bren lehentasunekin bat datoz, eta, beraz, ekintzak kofinantagarriak izango dira eta komunitatearen babesa izango dute. Bestetik, arriskuak aurreikustera eta kudeat-zera behartzen du: NP B2027–2032an aurrekontu-murrizketa eta zentralizazioa aurreikusita daudenez, tokiko estrategia proaktiboak behar dira. Kapitulu honek egoera hori esplizituki jasotzen du: **aurrekontu-murrizketa eta kudeaketa-gaitasunaren galera aurreikusten dira 2027 osteko NP Bn**, eta horrek Planaren doikuntza ekarriko du (eraginkortasuna le-henetsiz, finantza-iturriak dibertsifikatuz eta Euskadiren ordezkaritza Brusela eta Madrilen indartuz). Beraz, **NP Brekiko koherentzia dinamikoa da: GEPE2030** gaur egungo espa-rruarekin koherentea da eta hurrengo zikloarekin bat etortzeko egokitzen da, euskal sekto-rearen interesak defendatuz testuinguru aldakor horretan.

## Euskal elikadura-katea: testuingurua eta garrantzi estrategikoa

**GEPE 2030**ek **Balio Kateko** katebegi guztiak barne hartzen ditu, ekoizpen primariotik **azken kontsumora arte**, eta kontsumitzaileen zentralitatea indartzen du. Horrez gain, beste sektore ekonomiko, kultural eta sozialekin dituen elkarreraginak sakontzen ditu.

Euskadiko gastronomia eta elikadura sektorea sendotu egin da **Euskal Autonomia Erki-  
degoko ekonomiaren industria-zutabe nagusietako baten gisa**, bere pisu ekonomi-  
ko, sozial eta kultural handiagatik. Ondoren, euskal elikadura-balio katearen testuingurua  
azaltzen da; horrek azaltzen ditu sektore hau **SEKTORE ESTRATEGIKO** gisa hartzearen  
arrazoiak, bai euskal ekonomiaren bai gizartearen mesedetan.



---

## Ekarpen ekonomikoa: BPG, BEG eta enplegua

Gaur egun, Euskadiko elikadura-balio kate osoak BPG autonomikoaren %10,6 inguru suposatzen du (BEGaren %9,7); 2021ean, BPG osoaren %9,37 zen (BEGaren %8,3), azken urteotan goranzko joera erakutsiz. Ekarpene horrek elikadura industria komunitateko lehen sektore industrialen artean kokatzen du. Enpleguari dagokionez, bere garrantzia ere nabarmentzen da: euskal elikadura-kateak 133.000 pertsona baino gehiago enplegatzen ditu.

Zenbaki horien barruan, elikagai-industriak (elikagai eta edarien eraldaketa) zuzenean 16.000 pertsona ingururi ematen die lana, eta 1.500 enpresa inguru biltzen ditu, gehienak txikiak eta ertainak. Katebegi guztiak kontuan hartzen badira –sektore primariotik (nekazaritza, abeltzaintza, arrantza) hasi eta banaketa eta ostalaritzara arte–, euskal nekazaritzako elikagaien sektorearen enplegu osoa 133.000 pertsona baino gehiagora igotzen da. Adierazle horiek sektorearen garrantzi ekonomikoa frogatzen dute: **aberastasuna sortzen du eta Euskadiko jarduera produktiboaren motor nagusietako bat da.**

---

## Landa garapena eta lurraldea egituratzea

**Elikadura-kateak funtsezko eginkizuna du lurralde-kohesioan eta euskal landa-ingurunearen sostenguari alde,** biztanleria eta enplegua hiri-guneetatik kanpo finkatuz. Euskadi oso urbanizatua den arren –euskal biztanleriaren %5,3 bakarrik bizi da landa-udalerrietan–, ehuneko txiki horrek lurraldearen gehiengoa zaintzen du (%90 inguru landa-ingurua da, Espainian gertatzen den bezala).

Nekazaritzako, abeltzaintzako eta arrantzako jarduerak **landa eremuetan biztanleria aktiboa mantentzea** ahalbidetzen dute, herriak hustea saihestuz eta tradizioak eta bizi-moduak gordez. Baserritar bakoitzak eta arrantzale bakoitzak “funtsezko lana” egiten du elikadura-sistema jasangarri eta eraginkorraren kudeaketan, eta, horrela, paisaiak, mendiak, kostaldeak eta soroak zaintzen laguntzen du.

Horrenbestez, elikadura-kateak **“lurraldearen zutabe antolatzaile”** gisa jotzen du; izan ere, landa eremuetan duen presentziak ingurune naturalaren kudeaketa eta landa-sare sozioekonomikoaren jarraipena bermatzen ditu. Efektu horrek justifikatzen du sektorea estrategikoa izatea ez soilik ekonomikoki, baita komunitatearen lurralde eta demografi orekarako ere.

---

## Berrikuntza teknologikoa eta industria-traktore efektua

**Euskal elikadura sektoreak teknologia aurreratua sortzen du eta berrikuntza bultzatzen du, eta, aldi berean, beste industria batzuentzat traktore gisa jotzen du.** Azken urteotan, elikadura-kateko enpresek nabarmen handitu dute I+G+b-n (ikerketa, garapena eta berrikuntza) egiten duten inbertsioa, industria 4.0ko soluzio aurreratuak, prozesuen digitalizazioa eta produktu berrien garapena txertatuz. Eusko Jaurlaritzak azpimarratu du sektoreak berrikuntzan duen “ekarpen gero eta handiagoa”, teknologia berrien aldeko konpromisoa islatuz (adibidez, elikagaien segurtasunean, ekoizpen-prozesuen hobekuntzan, elikagaien bioteknologian, etab.). Berrikuntza bokazio honen adierazgarri da elikadura ekintzailtza babesteko programak dituzten ikerketa- eta teknologia-zentro espezializatuak, hala nola, elikagai-ekintzailtzaaren estrategian aipatzen den Food BIND 4.0 programa.

Horrez gain, **elikadura-industriak beste industria batzuk bultzatzen ditu, sektore traktore gisa.** Bere jarduerak ekipamendu aurreratuak (nekazaritzako industria makineria, prozesatzeko teknologia), **ontzi eta enbalaje** berritzaileak, **logistika eta garraio zerbitzu** eraginkorrak eta abar eskatzen ditu. Elkarrekin horrek ekonomia osoan eragin biderkatzailea sortzen du: elikadura-sektorea hazten eta modernizatzen den heinean, hornitzaile eta sektore laguntzaileei ere bultzada ematen die. Adibide bat da Ontzi Plataforma, Eusko Jaurlaritzak bultzatua, elikadura-industriako ehunka eragile elkartzen dituen, ontzi jasangarrien inguruan berrikuntza-soluzioak bilatzeko.

Era berean, euskal **elikadura-klusterra** aktiboki kolaboratzen du beste sektore estrategiko batzuekin, hala nola mugikortasunaren (garraioa) eta logistikaren sektoreekin, prozesu komun eraginkortasuna hobetzeko. Gaitasun horri esker, elikadura sektorea euskal industriaren sektore estrategiko gisa kokatu da, **berrikuntza teknologikoa eta dibertsifikazio industrialak** ekarritik.

---

## Krisien aurrean erresilientzia eta hornidura segurtasuna

**Elikadura-kateak erresilientzia handia du eta funtsezko sektorea da, krisi egoeretan ere bere jarduera mantentzeko gai,** biztanleriaren oinarritzko hornidura bermatuz. Elikadura-sektorearen izaerak —oinarritzko ondasunak (elikagaiak) ekoiztea— erresistentzia berezia ematen dio ziklo ekonomiko txarren edo larrialdien aurrean. Horren adibide argia izan zen **COVID-19aren pandemia:** konfinamendu gogorreneko hilabeteetan, Euskadiko elikadura-sektoreak hornidura-kate osoa martxan mantendu zuen, presio handien azpian, hornidurat gabetzeak saihestuz.

Eusko Jaurlaritzak berariaz aitortu zuen sektorearen konpromisoa, azpimarratuz, sektore funtsezko gisa izendatua izateaz gain, “maila eman zuela” eta **“funtsezkoa, profesionala, berritzailea eta solidarioa”** izan zela pandemiaren garaian. Kate osoan (nekazariak, arrantzaleak, fabriketako langileak, garraiolariak, supermerkatuetako eta merkataritza



txikiko langileak) milaka pertsonen lanean jarraitu zuten elikagaien hornidura ziurtatzeko. Horrek agerian uzten du sektorearen sendotasuna eta garrantzi estrategikoa: edozein krisi posibleren aurrean (ekonomikoa, soziala edo klimatikoa), **elikadura-industria indartsu eta lokala izatea elikadura-segurtasunaren bermea da.**

Laburbilduz, elikadura eremu **erresilientea** da, garai zailetan ere oinarritzako ondasunen eskaerak bere horretan jarraitzen duelako, eta Euskadiko nekazaritzako elikagaien sareak bere moldagarritasuna eta sendotasuna frogatu ditu, oraindik ere presiopean dagoen euskal gizartearen ongizatea kudeatzen eta babesten jarraitzeko.

---

## **Nazioarteko proiektzioa: esportazioak eta kultura gastronomikoa**

**Euskal elikadura-sektoreak nazioarteko bokazioa du: kalitatezko produktuak esportatzen ditu eta euskal kultura gastronomikoa munduan zabaltzen du,** herrialde-irudia indartuz. Ekonomikoki, Euskadiko elikadura-industriak etengabe handitu ditu azken urteotan bere esportazioak, merkataritza-balantza positiboki lagunduz. Elikagaien esportazioak hazi egin dira azken urteotan, eta goranzko joera horrek jarraitu egin du, euskal enpresen kanpo-proiektzioari esker. Gaur egun, euskal produktu asko –ardoa (txakolina, Arabako Errioxa), Idiazabal gazta, kontserbak, arrainak, gozokiak, etab.– nazioarteko merkatuetara iristen dira, eta horrek berekin dakar euskal kalitatearen ospea.

Euskadi mundu mailan nabarmentzen da **helmuga gastronomiko erreferentzial gisa**, non sukaldaritzako tradizioa eta berrikuntza uztartzen diren. Euskal sukaldaritza, bere sustaiei funtsa galdu gabe bere burua berasmatzeko gaitasuna ezaugarri duena, iman bihurtu da nazioarteko bisitarientzat. Oro har aintzatetsiak diren bere sukaldarien bikaintasunak eta saritutako jatetxeen presentziak eskualdearen erakargarritasuna indartzen dute, Euskadik goi-mailako sukaldaritzaren mapan duen posizioa sendotuz.

**Kultur ondare gastronomiko** biziak ez du soilik turismoa erakartzen, baizik eta **ekonomia lokala eta Euskadiren nazioarteko proiektzioa ere indartzen ditu.** Ondare gastronomiko eta sormen berritzailearen konbinazioak euskal produktuak eta bizimodua muga guztietatik haratago hedatzea ahalbidetu du, kultura gastronomikoa hedatuz eta Euskadiren irudia indartuz maila globalean, elikatze-kate osoaren balio erantsia bultzatzeko indarra eta aukera izanik.

Euskal gastronomiak, hortaz, dimentsio ekonomikoa gainditzen du: Euskadiren identitatea eta prestigioa kanpoan proiektatzen ditu, turismo gastronomikoa erakarriz eta merkatu berriak irekiz, bere produktuen eta sukaldaritzaren berezitasunari eta ospeari esker.

Eusko Jaurlaritzak azpimarratzen du elikadura-kateak gero eta gehiago laguntzen duela **“Basque Country markaren nazioarteko zabalkundean”**, Euskadiren ospea indartuz. Ez dira soilik elikagaiak saltzen, bizimodu eta kultura bat proiektatzen da, gastronomiari lotua.

Euskadi Basque Country Estrategia eta marka turistiko-gastronomiko berriaren nazioarteko sustapena norabide horretan kokatzen dira.

Laburbilduz, **elikagaien sektorea estrategikoa da, halaber, ekonomia hutsetik haragotago joaten delako, eta euskal nortasunaren bektore bihurtzen delako munduan**, turismo gastronomikoa erakarriz, nazioartean ospea sortuz eta merkatuak irekiz bere produktuen eta sukaldaritzaren berezitasunari eta ospeari esker.

---

## Ingurumen-jasangarritasuna eta osasunaren aldeko ekarpena

**Elikaduraren balio-kateak ekarpen handia egiten dio ekosistemen iraunkortasunari eta pertsonen osasunari**, eta bat egiten du Euskadiko garapen jasangarriaren lehentasunekin. Lehenik eta behin, nekazaritzako elikagaien sektoreak **baliabide naturalak zaintzen ditu**: ondo kudeatutako nekazaritza- eta abeltzaintza-jarduerek landa-paisaiak, biodibertsitatea eta tokiko ekosistemak mantentzen dituzte. Elikatze-kate sendoa funtsezkoa da komunitateko lurzoruak, urak eta biodibertsitatea modu jasangarrian kudeatzeko. Ekimen asko **ingurumen-iraunkortasuna** hobetzera bideratuta daude: **ekonomia zirkularraren aldeko apustua**, elikagai-hondakinak murriztea eta ekoizpen ekologikoa eta hurbilekoa sustatzea (zero kilometrokoa), zeinek karbono-aztarna minimizatzen duen.

Kate-maila guztiek (ekoizpena, eraldaketa, banaketa eta kontsumoa) praktika berdeagoak txertatzen dituzte eta horrek ekosistemetan duen eragin positiboa biderkatu egiten du: kimiko gutxiago erabiltzea, lur landuen babesa, ontzi biodegradagarriak, fabriken energia-eraginkortasuna, eta abar. Honek guztiak elikadura sektorea aliatu bihurtzen du klima-aldaketaren eta ingurumen-degradazioaren aurkako borrokan.

Bestalde, sektoreak **osasun publikoari zuzenean egiten dio ekarpena**, elikadura osasungarri eta segurua sustatuz. Tokiko kalitatezko elikagai freskoen eskuragarritasunak kontsumo-eredu osasungarriagoak bultzatzen ditu, eta elikadura-produkzioa osasun publikoaren hobekuntzara bideratzen du. Horrek esan nahi du dieta orekatuak sustatu behar direla, elikagaien kaltegabetasuna bermatu behar dela elikadura-segurtasuneko estandar handiekin, eta osasunari onura gehigarriak ekarriko dizkieten elikagai funtzionaletan berritu behar dela.

Euskal gastronomiak, kalitatezko osagaietan eta sukaldaritza orekatua sustatzean oinarrituta, osasunari balio erantsia gehitzen dio: **Mediterraneoko dietaren parte da**, gaixotasun kardiobaskular tasa baxuagoekin eta bizitza luzeagoarekin lotua. Laburbilduz, elikadura sektore sendo batek ez du soilik aberastasuna sortzen, baizik eta **bizitza-kalitatea hobetzen du**, elikagai seguruak, nutritiboak eta kulturalki baloratuak eskainiz. Bere eginkizun estrategikoa esparru sozialera ere hedatzen da, elikadura-ohitura osasungarriagoak sustatuz eta osasun-sistemaren jasangarritasuna indartuz epe luzera.

## **Elikaduraren etorkizuna: erronka geopolitiko eta teknologikoak mundu aldakor batean**

### **1 Proteina-kontsumo ereduaren bilakaera. Landareetatik animalietara trantsizioa**

Azken hamarkadetan, mundu mailan kontsumitzen diren proteinen jatorrian eraldaketa sakona ikusi dugu. Datu historikoek erakusten dute desplazamendu esanguratsua da-goela batez ere landare-proteinetan oinarritutako dietetatik animalia-jatorriko proteinen kontsumo handiagora. Bereziki deigarria da animalia-jatorriko proteinen barruan ere desplazamendua gertatu dela: arrainaren kontsumotik haragiaren kontsumo handiagora. Urbanizazioa, emakumeen lan-merkaturatzea eta sukaldean emandako denboraren murrizketa (erosoa izateko beharra) bezalako faktoreek elikadura-ohitura aldaketa hori bultzatzen ari dira. Joera horrek ondorio sakonak ditu ez bakarrik osasun publikoarentzat, baizik eta ingurumen-jasangarritasunaren eta baliabide naturalen kudeaketaren ikuspegitik ere.

### **2 Haragi-kontsumo globalaren gorakada**

Haragiaren kontsumo per capita-ren hazkundea gizakiaren egungo dietako aldaketarik esanguratsuenetako bat da. Haragi-ekoizpen globalak gora egin du eskari gero eta handiagoari erantzuteko. Azpimarragarriak dira hegaztiak, txerriak eta behiak bezalako haragi-moten igoerak. Txina bihurtu da munduko ekoizle nagusia, AEBak eta Brasil bezalako potentzia tradizionalak gaindituta. Haragi-ekoizpen globalaren birkonfigurazio honek aldaketa geopolitiko zabalagoak eta potentzia ekonomiko berrien gorakada islatzen ditu.

Hazkunde horren ingurumen-inpaktuak dimentsio anitzekoak dira. Kilogramo bat proteina haragitan ekoizteko, gutxi gorabehera 5.000 litro ur behar dira haragi txikieta eta 15.000 litro haragi gorrietan, hala nola behikian; horrez gain, 4,9 kg landare-proteina eta 0,05 hektarea lur landu behar dira. Baliabideen bihurtetan eraginkortasun eskas hori erronka funtsezkoa da elikadura-sistema globalaren epe luzeko jasangarritasunerako, are gehiago biztanleria-hazkundearen, errenta per capita-ren igoeraren eta baliabide naturalen muga estrukturalen aurreikuspenak aintzat hartuta

### **3 Arrantza-ekoizpena: bilakaera eta mugak**

Haragi-sektorearekin paraleloan, arrantza-ekoizpen globalak ere eraldaketa esanguratsuak izan ditu. Akuikulturak funtsezko erantzuna eman du itsaski-produktuen mundu mailako eskariaren hazkundearen aurrean, itsas baliabideen gehiegizko ustiapenak geldiarazitako arrantza tradizionalaren alternatiba gisa. Hazkuntzako arrainen elikaduran berrikuntza esanguratsua gertatu da: arrain-irinarekin ordez proteina landare gehiago erabiltzen hasi da

harrapatutako arrainak elikagai gisa xahutu gabe. Bilakaera horri esker, akuikultura-ekoizpena handitu egin da, animaliak elikatzeko arrain basatien harrapaketa proportzionalki handitu gabe, eta, horrela, sektorearen iraunkortasuna hobetu da.

Hala ere, hazkunde-mugak agerikoak dira, bereziki basatian harrapatutako espezieetan: espezieen %90a gehieneko errendimendu jasangarriaren mailan dago. Atunaren kasuak egoera hori ongi islatzen du: espezie honen mundu mailako arrantzaren %70a (5,5 milioi tona inguru) kontserbetara doa, eta %30a Europar Batasunean kontsumitzen da, EB munduko biztanleriaren %9,5 baino ez den arren. Proiektzioen arabera, etorkizuneko eskaria asetzeko gaur egungo eskaintza lau aldiz handitu beharko litzateke; helburu ezinezkoa da, baliabide arrantzarriak dagoeneko gehieneko errendimendu jasangarrira hurbildu direlako.

#### **4 Baliabide naturalen erronka: lur erabilgarria eta uraren eskuragarritasuna**

Mundu mailan, lurrazalaren %38 inguru nekazaritzarako erabiltzen da; horrek erakusten du gizakiaren esku-hartzea zenbateraino den handia ekosistema naturalean. Banaketa horretan desoreka nabarmena dago: nekazaritza-lur osoaren %77 animalien elikagaien ekoizpenera bideratzen da (abeltzaintza, larreak eta akuikultura), eta %23 bakarrik gizakien zuzeneko kontsumorako elikagaiak ekoiztera. Desproportzio horrek baliabide lurarrak gizakiarentzat mantenugai bihurtzeko eraginkortasun sistemiko eskasa adierazten du.

Lur landuaren per capita eskuragarritasuna etengabe ari da gutxitzen. Murrizketa horren atzean biztanleria-hazkundera eta nekazal hedapen muga estrukturalak daude (lurzuaren kalitatea, kokapen geografikoa, ur-sarbidea). Hektareako produktibitateak neurri batean konpentsatu badu ere, aurreikuspenek diote, aurrerapen teknologikoekin ere, presioa handitzen jarraituko duela erein daitekeen luraren gainean.

Ura da, agian, elikagai-ekoizpenerako baliabide kritikoena. Mundu mailan, ateratako ur geza osoaren %72 inguru nekazaritzarako eta akuikulturarako erabiltzen da. 2040rako ur-estresaren proiektioek egoera kezkarria erakusten dute: eskualde askok stres oso altuko mailak izango dituzte, bereziki Ekialde Hurbilean, Ipar Afrikan eta Europako, Asiako eta Amerikako zenbait guneetan. Ur geza erauztearen maila, barneko baliabide urtsuen gainean, etengabe igo da eta zenbait tokitan %100etik gora ere badago urteko balioetan, akuifero eta lurpeko erreserben erabilera jasanezina adieraziz. Desoreka horrek jada eraldatzen ari du ura-elikagaiak-energia-datu-zentroak lotzen dituen ardatzaren inguruko merkataritza eta harreman geopolitikoen konfigurazioa.

## 5 Nekazaritzako ekoizpena: Iraultza Berdea eta haren mugak

Hektareako produktibitatea nabarmen hazi zen 1960ko hamarkadan hasitako Iraultza Berdean, garia bezalako labore nagusietan. Errendimendu handiko barietateak (gaixotasunekiko erresistenteagoak eta ongariak xurgatzeko gaitasun handiagoarekin) garatzeak ekoizpena handitzea ahalbidetu zuen. Horrek erakusten du berrikuntza zientifikoak nekazaritzaren ahalmen produktiboa eraldatzeko duen potentziala.

Zereal-ekoizpenerako azalera ia ez da hazi 1961etik, baina hektareako etekina %200etik gora igo da. Eraginkortasun-igoera hori funtsezkoa izan da azkar hazten ari den mundu-biztanleria elikatzeko, lur landuen hedapen proportzionala saihestuta. Hala ere, eredu horrek errekurtso kimikoekiko menpekotasuna sortu du (ongariak eta pestizidak), ingurumen- eta osasun-kezka handiak eraginez eta baliabide naturalen jasangarritasunean eragin negatiboak sortuz.

Gaur egungo nekazaritza-etekinek geldialdi arriskua dute: lurzorua degradazioa, pestizidekiko erresistentzia eta klima-aldaketa direla medio. Berrikuntzaren jarraipena funtsezkoa da geldialdi hori saihesteko eta elikagai-eskari gero handiagoari erantzuteko; estimazioen arabera, ekoizpena %70 handitu beharko da 2050erako egungo mailen aldean.

## 6 Klima-aldaketa eta elikadura-segurtasuna

Milioika datu bildu eta aztertu ondoren, zientziak ondorioztatu du azken aldiko klima-aldaketak orokorrak, azkarrak eta gero eta intentsiboagoak direla, eta milaka urtetan aurrekari gabekoak. Planeta azkar berotzen ari da toki guztietan. Ez dago zalantzarik giza jarduerak eragiten duela klima-aldaketa, eta horrek muturreko fenomeno meteorologikoak (bero-boladak, euri-jasak, lehorteak) ohikoago eta larriago bihurtu ditu.

Konposizio atmosferikoaren aldaketa horrek katea-erako efektu ugari sortzen ari da: itsas maila azken 3.000 urteetan inoiz ez bezalako erritmoan igozten ari da; Artikoa itsas izotza 1.000 urteetako minimo historikoetara iritsi da; eta glaziarak 2.000 urteetako abiadurarik handienean atzera egiten ari dira. Zientziak ohartarazten du +1,5 °C-ko beroketek itzulerririk gabeko puntuak eragin ditzaketela eta prozesuaren atzeraelikadura, bizkortu, izotz-plaformen kolapsoa, Alpeetako glaziarren desagertzea, itsas mailaren igoera, uholdeak, baso tropikal eta borealen galera, biodibertsitatearen galera zabala, ekosistemen alderazioak, migrazio-eredu berriak, ekoizpen primarioaren aldaketak eta izurrite berriak eraginez.

Nekazaritzan izango diren inpaktu zehatzen artean egongo dira eskualde agroklimatikoen aldaketak, muturreko gertaeren intzidentzia handiagoa (lehorteak eta uholdeak), izurrite eta gaixotasunen ugartzea, eta labore nagusien etekinen murrizketa. Arrantza-ekoizpena ere kaltetuko da, espezieen migrazio-eredu berrien eta ozeanoetako ekoizpen primarioaren aldaketen ondorioz.

Berebiziko kezka-iturri da elikagaien xahuketa: elikagai-ekoizpen globalaren herena galdu edo alferrik galtzen da. Elikagaien xahuketa herrialde bat balitz, Berotegi-Efektuko Gasen (BEG) emisioetan hirugarren litzateke, Txina eta AEBen atzetik soilik. Eraginkortasun sistemiko-gabezia horrek ingurumen-inpaktu negatibo guztiak areagotzen ditu: lur eta ur erabileratik poluitzaileen isurketara.

Metano-emisioak erronka berezia dira: gas hau CO<sub>2</sub>a baino ~25 aldiz indartsuagoa da BEG gisa 100 urteko horizontean. Urteko metano-isurien %40 inguru haragi- eta esne-industrien gisako sektoreetatik dator. Sektore horiek %60 murriztu beharko lituzkete emisioak 2030erako eta %90 2050erako, helburu klimatiko globalekin bat etortzeko.

Egokitzapen-estrategiek barietate erresistenteagoak garatzea, laboreen dibertsifikazioa, ureztatze eraginkorrak ezartzea eta nekazaritza birsortzailea bezalako praktikak hedatzea eskatzen dute. Bestalde, arintzeak elikadura-ekoizpenari lotutako BEG isuriak modu drastikoan murriztea eskatzen du.

Elikadura-sistemaren deskarbonizazioa lortzeko, berrikuntza, merkaturatzea eta arau-ingurune egokia uztartu behar dira, karbono-kudeaketa proiektatutako erritmoa baino azkarrago bultzatzeko. Edozein eszenatoki bideragarri atmosferako CO<sub>2</sub>-a kapturatzea eta suntsitutako ekosistemak ordezkatzeko kontuan hartu behar du; elikadura-sektoreak BEG konpentsazio-mekanismo gisa aukera esanguratsua du. Sistema horiek estrategia klimatiko zabalagoetan integratzea ikuspegi itxaropentsua da arintzerako.

## **7 Dinamika soziodemografikoa eta elikadura-ereduak**

Biztanleriaren hazkundera eta zahartzea geldiezinak dira. Gaur egun munduko biztanleria 8.177 milioi pertsona baino handiagoa da; Txinak eta Indiak %35 inguru ordezkutzen dute. Ugalkortasun tasak mundu mailan jaisten ari badira ere, proiektzioen arabera biztanleriak hazten jarraituko du 2084 inguruan 10.000 milioiko maximoa lortu arte; Afrikan hazkunde handia aurreikusten da, eta Europan eta Txinan, batez ere, murrizketa.

Aldi berean, zahartze demografikoa sekula ikusi ez dugun moduan ari gara bizitzen: gaur egun, munduko biztanleriaren %9,7k 60 urte baino gehiago ditu, eta portzentai hori nabarmen handituko dela aurreikusten da, bereziki Europan, Txinan, Hego Korean eta Japonian. Zahartzeak behar nutrizionalak berrantolatzen ditu eta elikagaien ekoizpen, banaketa eta merkaturatze sistemen gainean eragina du.

Hazkunde demografikoaren banaketa geografikoak desorekak erakusten ditu: 2100erako, munduko biztanleriaren %20 baino gutxiago bizi izango da garapen ekonomikoaren “lehen olatuko” eskualdeetan. Birbanaketa horrek ondorio sakonak izango ditu elikagaien ekoizpen eta merkataritza globalean, kontsumoaren grabitate-zentrua gaur egun garapen-bidean dauden eskualdeetara mugituz.



Gaur egungo mugimendu demografikoek urbanizazio eta kostalderatze (kostaldeko eremuetara pilaketa) joera argiak erakusten dituzte, eta iparralderantz ere desplazamenduak antzematen dira. Proiektzio globalek diote hiri-biztanleria 2020ko %56tik 2050eko %70era igaroko dela. Urbanizazio azkarrak ondorio sakonak ditu elikadura-sistemetan: hiri-biztanleria ia erabat hornidura-kate komertzialen menpe dago, elikagai freskoetarako sarbide txikiagoa du eta, oro har, denbora gutxiago eskaintzen dio sukaldatzeari. Faktore horiek prozesatutako eta ultra-prozesatutako elikagaien eta animalia-jatorriko elikagaien kontsumoa bultzatzen dute, bereziki erraz prestatzeko haragiak (adibidez kortako hegaztiak).

Ekoizpen- eta kontsumo-zentroen arteko distantzia gero eta handiagoak sistemaren logistika eta energia-konplexutasuna areagotzen du: prozesatze, kontserbazio eta garraio etapa gehiago sartzen dira. Kateen luzatze horrek ahultasun sistemikoa handitzen du eta azken kontsumitzailearentzat gardentasuna murrizten du.

Globalizazio ekonomiko eta kulturalak dieten homogeneizazioa bultzatu du: ultra-prozesatuen, haragien, azukre finduen eta gantz asean kontsumoa gora doa, eta elikagai tradizionalen, lekaleen, zereal integralaren eta barazki freskoen kontsumoa jaisten. “Mendebalderatze” dietetikoak ondorio larriekin lotzen du osasun publikoa eta ingurumen-jasangarritasuna: animalia-proteinatan aberatsagoak diren dietei gaixotasun ez-kutsakorren prebalentzia handiagoa lotzen zaie (obesitatea, 2 motako diabetesa, gaixotasun kardiobaskularrak, minbizi mota batzuk).

Erronka hori are konplexuagoa da klima-aldaketa, lurzoru-degradazioa eta ur-eskasia bezalako faktoreen ondorioz. Haien arteko elkarrekintza “ekaitz perfektua” bihurtzen ari da, giza osasuna eta planetaren jasangarritasuna mehatxatuz; ondorioz, gure dieta-ereduak eta elikadura-sistemak berrikustea eskatzen du.

## **8 Elikadura-geoestrategia globala: inpaktua, eskuragarritasuna eta prezioa, lehengaien inguruan**

Elikagaien merkataritzaren ikuspegi globalak eredu argiak erakusten ditu: Asia (bereziki Txina) eta Ekialde Hurbila inportatzaile garbiak dira; AEBak, Kanada, Brasil, Argentina, Australia eta baita Europa ere esportatzaile. Banaketa horrek baliabide naturalen eskuragarritasunaren desberdintasunak, garapen mailak eta nekazal politika nazionalak islatzen ditu.

Txinaren kasuan, nekazaritzako merkataritza-balantze negatiboa handitzen ari da urtetik urtera, eta urtean 100 mila milioi dolar baino gehiago lortzen ditu. Brasil, Estatu Batuak eta Europar Batasuna dira Txinarako nekazaritza-esportatzaile handienak. Paradoxikoki, nekazaritza-sektorea da Txinak merkataritza-balantze negatiboa duen eremu bakarra, elikagaien autosufizientziari aurre egin behar dion egiturazko mugak argituz.

Ongarrien merkataritzak bestelako eredua du: India, Txina, Brasil, Australia eta AEB inportatzaile garbiak dira; Kanada, Errusia, Bielorrusia, Maroko eta Israel, berriz, esportatzaile. Nekazaritzako sarrera kritikoetan (input) mendekotasun horrek ahultasun bereziak sortzen ditu eta merkataritza-harreman estrategikoak konfiguratzeko.

Asia eta Ekialde Ertaina inbertsio estrategikoak egiten ari dira Afrikako, Amerikako eta Europako lurretan eta nekazaritza-enpreetan, batez ere elikagaien segurtasuna eta nekazaritza-baliabideetarako sarbidea bermatzeko. "Lurak bereganatzeko" (land grabbing) joera horrek adierazten du gero eta kezka handiagoak daudela nazioarteko merkatuek elikagaien eskari nazionaleri erantzuteko etorkizunean izango duten gaitasunari buruz.

Elikadura-segurtasuna Txinaren garapen sozioekonomikoko estrategien funtsezko osagaia da azken 50 urteetan. Hazien autosufizientziatik abiatu zen politika orok oinarritzko elikagaien hornidura bermatzea du jomuga, nazio-independentsia mantenduz eta kanpoarekiko irekiera handiagoarekin. Txinak "elikadura-segurtasunaren" politika du, herrialdeko beharretatik %95 bermatzera bideratua; politika estrategikotzat eta negoziatzeko jotzen da, presio edo abantaila konparatiboen gainetik.

Barne-murrizketak (landu daitekeen lurraren eskasia, kutsadura, basamortutzea, urbanizazioa) gainditzeko, Txinako Gobernuak inbertsio garrantzitsuak egiten ditu Afrikako eta Latinoamerikako herrialdeetan, bere nekazaritza muga birtuala zabaldu eta autosufizientzia helburua eusteko. "Txinako nekazaritzaren globalizazioa" estrategia horrek eraldatu egiten ditu garapen-bidean dauden herrialde askorekin dituen harreman ekonomiko eta politikoa, mendekotasun eta aliantza estrategiko berriak sortuz.

Inbertsio horiek ez dira Txinarenak bakarrik: Japonia, Hego Korea, Arabia Saudi eta beste zenbait herrialde antzeko politikak garatzen ari dira, eta baliabide elikagarrien gaineko kontrolaren mapa geopolitikoa birkonfiguratzeko ari dira. Horrek mendekotasun-harreman berriak eta tentsioak sortzen ditu tokiko komunitateekin eta gobernu hartzaileekin. Fenomenoak erakusten du elikadura energia-sektorearekin parekagarri den baliabide estrategikoa bihurtu dela.

Joera horiek sektore pribatura ere hedatu dira, eta agroelikadura globalak inoizko korporazio-kontzentrazio handiena bizitzen ari da. Bayerrek Monsanto erosi ondoren, enpresa bakar batek nekazaritzako horniduren %30 kontrolatzen du. Beste lau konpainiarekin batera (Syngenta-ChemChina, Corteva Agriscience –Dow Chemical-DuPont–, BASF eta Limagrain), munduko hazi eta agrokimikoen %65 kontrolatzen dute. Kontzentrazio honek ondorio sakonak ditu berrikuntzan, prezioetan, laboreen dibertsitatean eta nekazarien negozio-gaitasunean. Sarrera kritikoan (haziak, agrokimikoak) gaineko oligopolio-kontrolak mendekotasun teknologikoaren eta ahultasun sistemikoaren arriskuak handitzen ditu.

Aldi berean, ikusten da kapital finantzarioak gero eta interes handiagoa duela nekazaritzako elikagaien sektorean. Espainian, sektore honetan inbertitzen duten funtsek hamar-kada batean hamabost bider egin dute gora, 800 milioi euro baino gehiago izatera iritsiz 2022an. Elikaduraren finantzaketak dinamika eta lehentasun berriak sartzen ditu epe luzerako ikuspegia izan ohi duen sektore batean. Horri gehitu behar zaio inbertsio-funtsek lehengaien kontrola duten edo kalitatezko markak eta produktuak dauzkaten enpresetan sartzeak dakarren arriskua: kontrolaren eta erabakitzeke gaitasunaren galera esanguratsua ekar dezake, interes finantzario hutsen alde.

Testuinguru global horretan, prezioen aldakortasunak, baliabideengatiko lehiak eta nekazaritzako sargaien gaineko kontrol korporatiboak ziurgabetasun-egoera bat eratzen dute elikadura-kateko eragileentzat. Ekoizpen- eta banaketa-sistemek gero eta presio handiagoak dituzte egokitzeko, eta enpresa-kontzentrazioak mugatu egiten du enpresa txiki eta ertainen (ETE) eta tokiko ekoizleen maniobra-marjina. Horrela, elikadura-segurtasuna eta subiranotasuna bermatzeko beharra agenda politikoaren eta enpresa-agendaren ardatz nagusi bihurtzen da, eta eraginkortasuna, erresilientzia eta iraunkortasuna uztartzen dituzten estrategia berritzaileak formulatzera behartzen da.

## **9 Elikaduraren etorkizuna: elikadura-sistema jasangarrietara trantsizioa**

Gehienbat ETEek osatutako elikadura-industriak erronka handiak ditu etorkizuneko eskaeretara egokitzeko. Hala ere, inoizko aukera handienak ere baditu berrikuntzan eta teknologian lider izateko. Erronka-aukera dualtasun horrek eszenatoki konplexua sortzen du, baina eraldatzailea ere izan daiteke.

Epe laburrean, sektoreak tentsioak izan ditu bolumena eta marjina mantentzeko, marka zurien nagusitasunak (MDD) eta lehengaien garestitzeak ezaugarritzen duten eszenatokian, eta marjina gordina nabarmen murriztu da, kostuen igoera ezin baita merkatura erabat eraman. Berehalako presio ekonomiko horrek berrikuntzarako eta iraunkortasunerako inbertsioak oztoka ditzake.

Hala eta guztiz, elikadura-sektoreak estrategikoa izaten jarraituko du eta hazkunde iraunkorra izango du 2050era arte. Biztanleria-hazkundera, errenta globalaren gorakada eta elikadura-lehentasunen bilakaera bezalako faktoreek bermea ematen diote. Elikadura hazkunde ekonomikoaren bektore eta lehiaketa geopolitikoaren eszenatoki bihurtzen ari da lehengaien gaineko kontrolarengatik, bereziki potentzia asiarren artean, eta horrek ondorio globalak ditu hornidura-kate osoan.

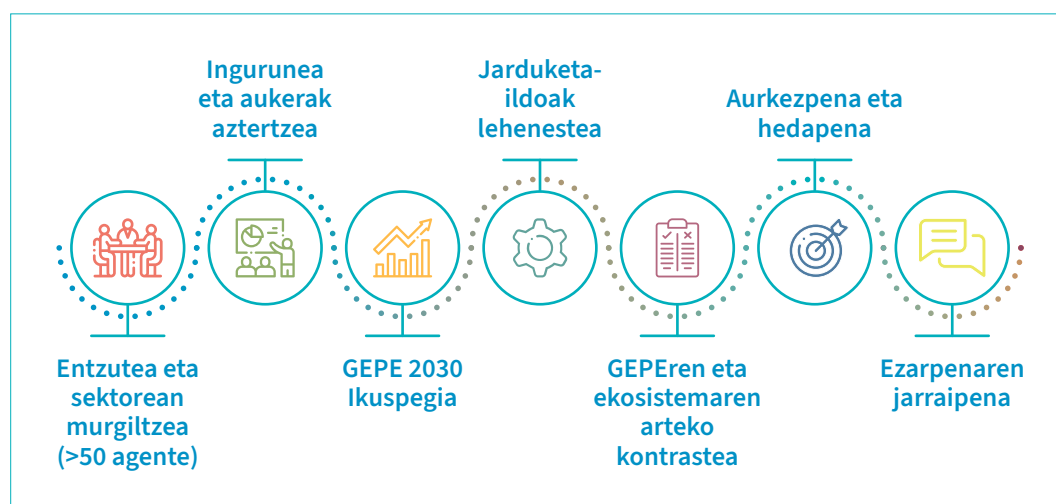
Jasangarritasuna, errentagarritasuna eta lehiakortasuna galdu gabe, da erronka nagusia etorkizuneko elikadurarentzat. Inpaktu txikiagoarekin gehiago ekoiztu behar da: proteina-iturri jasangarriagoak garatu, ekoizpen prozesu eraginkoragoak ezarri (ur eta energia

gutxiago kontsumituz), xahuketa murriztu, eta azpiproduktuak berreskuratu elikadura-katera itzultzeko. Honek teknologia-erlidaketa berriak eta ontziratze eta kontserbaziorako material jasangarriagoak eskatzen ditu. Iraultza digitala erabat txertatu behar da elikadura-sektorean xede anitzekin: eraginkortasunaren bidez jasangarritasuna lortu, kontsumitzaileekin konektatu (eskuragarritasuna eta erosotasuna eskainiz) eta gardentasuna eta konfiantza sortu.

Ezagutza zientifikoaren azelerazioak eta aurrerapen teknologikoen demokratizatu egin behar dute, ETE guztietara heltzea bermatuz. Horretarako, aukera-berdintasuna errazten duten politikak behar dira, ekoiztetik mahaira doan ekosistema osoa inplikatur munduak behar duen elikadura-erlidaketan.

## Diseinu Estrategikoa Metodologia GEPE 2030

**Euskadiko Gastronomia eta Elikaduraren Plan Estrategikoa (GEPE 2030) ikuspegi parte-hartzaile, sistemiko eta ekintzara bideratu** baten bidez eraikitzen da. Metodologiak analisi estrategikoa eta lankidetzazko-analisia uztartzen ditu, fase desberdinetan zehar.



COVID krisiak eta azken urteotan elikadura-sektorean izandako inflazio altuak merkatu-kuotaren galera, ekoizpen-kostuen igoera eta marjinen murrizketa eragin dituzte kasu askotan. Sektorera presio eta ziurgabetasun handiko etapa batean dago, kostuen presioak, nahi baino ahulagoak diren hornidura-kateek, banaketa-marken nagusitasunak, ingurumen-eskakizun gero eta handiagoek, langile-faltak eta kontsumo-ereduen aldaketek markatutako egoeran. Testuinguru honetan, **beharrezkotzat jo da hiru milioi eurotik gorako diru-sarrerak dituzten enpresen analisi ekonomiko-finantzarioa egitea, errentagarritasuna, zorpetzea eta lehiakortasuna ebaluatzeko**

**GEPE2030**aren parte integrala denez, **ingurune-egoeraren analisi bat egin da, joera nagusiak identifikatzea, aukerak aurkitzea eta mehatxu posibleak baloratzea helburu izanik**. Analisi hau funtsezkoa da egungo testuingurua ulertzeko eta Euskadiko gastronomia eta elikaduraren etorkizuna proiektatzeko. Ebaluazio honen bidez agerian geratu da aldaketak aurreikustearen eta estrategiak egokitzearen garrantzia, sektorearen hazkunde jasangarria eta erresilientzia ahalbidetzeko. Emergentzia-joeren identifikazioak berrikuntza eta egokitzapen proaktiboa sustatzen ditu, eta mehatxu potentzialen detekzioak, berri, neurri prebentiboak ezartzeko aukera ematen du, euskal gastronomia eta elikadura-ekosistemaren lehiakortasuna eta ongizatea babesteko.

Halaber, **sektorearen entzute- eta murgiltze-prozesu bat egin da**, non sektoreko erronka eta lehentasun nagusiak bildu diren. Horretarako, katearen eta azpisektore ezberdinen ordezkari diren 50 eragile giltzarri baino gehiagori elkarrizketak egin zaizkie, sektorearen dinamika ulertzeko ezinbestekoak diren iritzi eta ikuspegi sorta zabala jasoz.

Iritzi kualitatibo horien bilketa prozesuaren funtsezko zatia da, sektoreak aurrez aurre dituen erronkak eta aukerak sakon eta ñabardura gehiagorekin ulertzeko aukera ematen duelako. **Ekarpen horiek GEPE2030aren estrategiak enpresen benetako beharretara inklusiboago eta ordezkagarriago egokitzeak aukera ematen dute.**

Ikuspegi parte-hartzaile honek bermatzen du **hartzen diren erabakiak informatuak izatea eta euskal gastronomia- eta elikadura-ekosistemaren errealitatea islatzea**. Halaber, joera berriak identifikatzea eta aldaketetara proaktiboki egokitzea errazten du, sektorearen erresilientzia eta jasangarritasuna sendotuz. Ahots anitzen inklusioak, gainera, berrikuntza sustatzen du, ikuspegi eta esperientzia ezberdinak plangintza estrategikoan txertatuz.

Horregatik, entzute eta murgiltze sektorialeko prozesua funtsezkoa da plan bat osatzeko; plan horrek ez du soilik oparotasun ekonomikoa bilatzen, baizik eta Euskadiko gastronomia- eta elikadura-komunitatearen ongizatea eta kohesioa ere.



## 2 Xedea, Ikuspegia eta Misioa

### Xedea

**GEPE 2030aren xedea da** Euskadiko gastronomia eta elikaduraren ekosistema osoa artikulatzea eta mobilizatzea, sektorearen erronkak **hazkunde ekonomiko jasangarriko, berrikuntzako eta balio partekaturako aukeratan bihurtzeko, horrela euskal ekonomia**ren eta gizartearen baitan bere eginkizun estrategikoa sendotuz.

### Ikuspegia

Euskadik tokiko, **kalitate handiko eta jasangarria den elikadura-sistema izango du, indartua eta errentagarria**, kateko eslaboi guztietan balio erantsia sortzen duena eta gizartea modu seguruan eta osasungarrian hornitzen duena; bikaintasuneko gastronomia honek eredia mundura proiektatuko du Basque Country Gastronomy markapean, honako ezaugarri hauetan oinarrituta:

- **Kalitatean eta bereizketan lidergoa:** Kalitate handiko elikagaiak, sukaldaritzako tradizio eta abangoardia teknologikoa uztartuz lortzen den bereizketarekin.
- **Ekonomia zirkularra eta emisio baxuak:** Ekoizpen eta kontsumo arduratsuak, baliokate osoan ingurumen-aztarna minimizatua, ekonomia zirkularreko praktikekin eta emisioen murrizketarekin.
- **Ekosistema kolaboratiboa:** ETEak, enpresa handiak, I+G+b zentroak eta administrazioak modu aktiboan elkarlanean, berrikuntza eta hazkunde partekatua bultzatzen dituen sare kohesionatu batean integratuta.
- **Talentu berritua eta digitalizazioa:** Anitza eta kualifikatua den giza kapitala, kate osoan, digitalizazioa eta berrikuntza bultzatzeko gai dena, sektorearen belaunaldi-erlebo bermatuz.
- **Erresilientzia eta elikadura osasungarria:** Edozein egoeratan biztanleriaren elikadura-hornidura bermatzeko gai den sektorea (elikadura-segurtasuna krisien aurrean), eta gizartearen ongizateari laguntzen dion elikadura segurua eta osasungarria sustatzen duena.



- **“Basque Country Gastronomy” marka:** Mundu mailan kalitatearekin, jasangarritasunarekin, tokiko jatorriarekin eta euskal kultura-ondarearekin lotutako herrialde-marka sendoa, gure produktuen eta gastronomiaren nazioarteko proiektzioa indartzen duena.

## Misioa

GEPE 2030ak ekintzak eta aliantzak bultzatzen ditu, sektoreko enpresek eta eragileek helburu hauek lortu ditzaten:

- **Errentagarritasuna eta lehiakortasuna:** Enpresen errentagarritasuna handitzea eta sektorearen lehiakortasuna indartzea enpresen arteko lankidetzaren bidez (enpresa-kontzentrazioa, erosketak elkartuta egitea, aktiboen espezializazioa) eta ekoizpen-prozesuen optimizazioarekin.
- **Teknologia eta Industria 4.0:** Industria 4.0ko teknologiak hartzea —automatizazioa, datu-analitika eta adimen artifiziala— eraginkortasun operatiboa hobetzeko, produktuen trazabilitatea indartzeko eta merkatuetan lehiakortasuna sendotzeko.
- **Produktuen berrikuntza eta marka propioak:** Produktu berrien berrikuntza bultzatzea eta marka propioak sortzea, gero eta zorrotzagoak diren kontsumitzaileen eskakizunekin lerrokatuta, kalitatean bereizketa bilatzeko.
- **Nazioartekotzea:** Nazioarteko hedapenerako gaitasunak garatzea merkataritza-misio eta laguntza-programen bidez (kofinantzaketa, networking), sektorearen lehiakortasun presentzia kanpoko merkatuetan bermatzeko.
- **Talentua eta belaunaldi-erreleboa:** Sektoreko talentua indartzea heziketa dualaren, bekak eta belaunaldi-erreleboaren programen bidez, horrela sektorean gizarte-jasangarritasuna eta profesional kualifikatuen etengabeko jarraipena bermatuz.
- **Ingurumen-jasangarritasuna eta lurralde-oreka:** Jasangarritasun-praktikak bultzatzea kate osoan (ekoizpen ekologikoa, ekonomia zirkularra, elikagaien xahuketaren eta emisioen murrizketa, energia-eraginkortasuna) eta landa-ingurunearen garapena babestea, ingurumen-inpaktua minimizatuz eta landa- eta hiri-eremuen arteko lurralde-orekari lagunduz.

**GEPE 2030en ekintza-ildo bakoitzak diagnostikoan identifikatutako marjina txikiko, kostuen presioko eta enpresa-zatiketako erronkei erantzuten die, eta baliabide publikoak eta pribatuak konbinatzen dituen eredu integratu bat errazten du, 2030erako benetako inpaktua sortzeko.**

## 3 Sektorearen diagnostikoa

### Elikadura-katearen datu makroekonomikoak

Elikadura-katearen datu makroekonomikoak ulertzea funtsezkoa da Euskadiko ekonomian duen benetako inpaktua neurtzeko eta politika publikoak zein enpresa-estrategiak zehaztasunez orientatzeko. Analisi honek bereziki Euskadiko gastronomia eta elikadura sektorearen adierazle ekonomiko nagusietan jartzen du arreta, 2020 eta 2024 arteko bilakaeraren ikuspegi kuantitatiboa eskainiz.

---

#### Balio Erantsi Gordinaren (BEG) bilakaera sektoriala:

2020an, sektoreko **BEGa 1.300 milioi euro** ingurukoa zen. 2024rako, **1.700 milioi eurotik gora** gainditu duela kalkulatzen da, 2020–2024 aldian **%30eko hazkunde metatua** suposatuz.

---

#### BPG sektoriala:

2020an, gastronomia eta elikadura balio-kateak Euskadiko BPGaren %9,37 ordezkutzen zuen. **2024an, kopuru hori %10,6ra igo da**, euskal ekonomiaren baitan bere eginkizun estrategikoa sendotuz eta azken urteetako hazkunde jasangarria islatuz.

---

#### Enpresa aktiboen bilakaera

2024an, kopuru hori **2.400 enpresa** baino gehiago izatera iritsi da, **%3,6ko hazkundera** izanik, eta ETE berritzaileen dinamismoa nabarmenduz 2020ko egoerarekin alderatuta.

## Esportazioen bilakaera

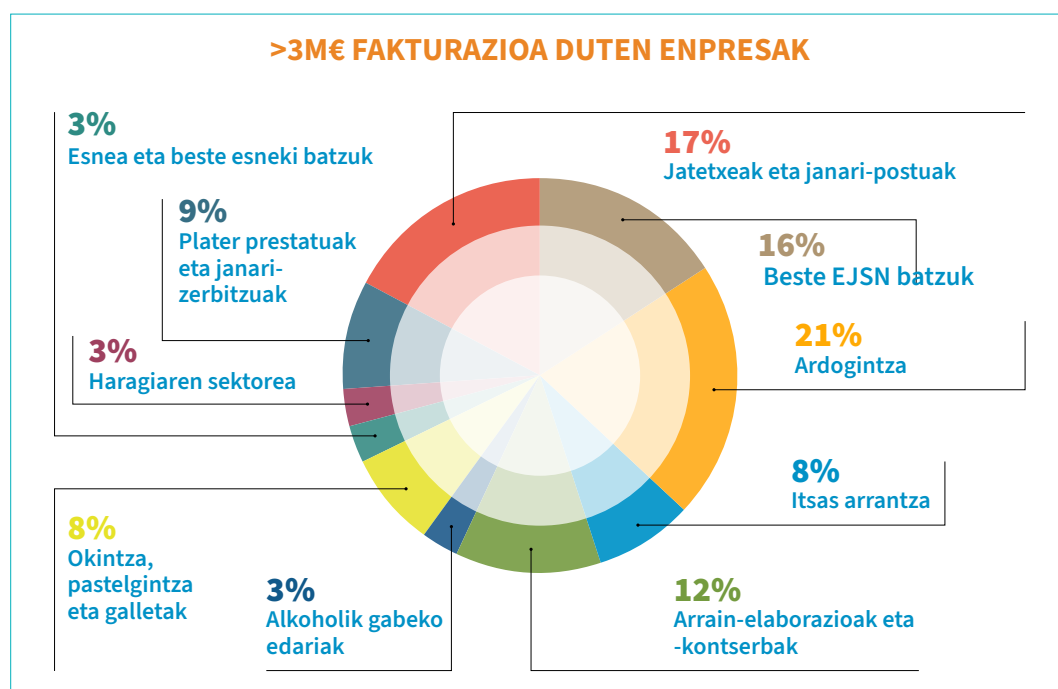
2020an sektoreko esportazioak **850 milioi euro** ingurukoak ziren. **2024an, 942 milioi eurora iritsi dira**, lau urtean **%10,8ko hazkundera lortuz**, merkatu eta produktueta dibertsifikazio sendoarekin

## Enpresen tamaina

Euskadiko balio-kateko enpresa-ehunak egitura anitza du, non **ostalaritza eta jatetxe-tako enpresa txikiak nagusi** diren kopuruari dagokionez. Hala ere, **pisu ekonomikoa jarduera industrial eta eraldatzaileetan kontzentratzen da**, hala nola edarien fabrikazioan eta elikagaien ekoizpenean, negozio-bolumenari dagokionez lidergoa dutelarik.

# >3M€ Enpresen azterketa ekonomiko-finantzarioa

Aurkeztutako kontuen arabera (2022-2023 ekitaldien itxierarekin), 2.419 enpresatik soilik 195ek gainditzen dute 3 milioi euroko fakturazioa. Enpresa horiek guztira fakturazioaren %80 ordezkatzen dute, eta enpleguaren %50 baino gehiago sortzen dute.



Orokorrean, enpresek marjina garbi oso baxuekin edo, zenbait kasutan, negatiboekin egiten dute lan. Ondorio nagusia da errentagarritasun garbia txikia dela, bereziki tamaina txikiko ETEetan; azpisektore batzuetan, errentagarritasun negatiboa duten enpresen kopurua enpresen heren batera iristen da. **Enpresa handien marjinak, oro har, egokiak dira. Al-diz, enpresa txikien gehiengoaren marjinak ez dira nahikoa epe luzera bizirauteko.** Eskala-efektua dela eta, funtsezkoa da enpresen arteko fusioak edo elkarlaneko bateratzeak sustatzea. Marjina gordin baxuak dituzten enpresak (egitura- eta lan-kostu handiekin) eta errentagarritasun eskasekoak, inbertsio-talde handiek prezio baxuetan eros ditzakete, hobekuntza-marjina handia dutelako.

Egoera horri gehitzen zaio **likidezia-arazo larria**, bereziki inbentarioei lotutakoa; beraz, arlo horretan berrantolaketa bat behar da, kudeaketa bidearen bidez edo likidezia-estresa arinduko duten laguntzen bidez. **Zorra, bai epe laburrekoa bai epe luzekoa, oso handia da, eta zenbait kasutan gomendagarria den mailatik oso gora dago; hau ere arazo orokortua da.** Hala ere, kreditu-eskuragarritasuneko edo/eta berfinantzaketako politikek egoera hobetzen lagundu dezakete.

Inbertsiorako laguntza-politikek, unean uneko enpresa jakin batzuei lagundu ahal badie ere, ez dirudi lehentasuna direnik. **Politika gehiago bideratu beharko litzateke zorra murriztera edo zor horren kostu finantzarioa txikitza.** Egungo zorpetze-mailak etorkizuneko inbertsioak geldiaraz ditzakeela dirudi. Hori guztia enpresa guztiei dagokie, fakturazioaren arabera bereizi gabe, baina bereziki garrantzitsua da enpresa handien kasuan.

Eskualde- eta sektore-diferentziak kontuan hartuta, hurrengo taulan sektore espezifikoiei buruzko ondorioak jasotzen dira:

| Sektorea   | Iruzkina                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ardogintza | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sektore heldua eta hazkunderik gabea. Emaizten eta merkatu-kuotaren arabera tamainaren araberrako polarizazio argia dago (handiak vs txikiak).</li> <li>Errentagarritasun ertaina baxua da; tamaina handienek bi digituko marjinak lortzen dituzte, baina txiki askok errentagarritasun nulua edo negatiboa dute.</li> <li>Aktiboen zirkulazioa baxua da, dagoen inbentario zabalaren ondorioz.</li> </ul> |

| Sektorea                                                          | Iruzkina                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kutxa-zikloa oso luzea da, ordainketa-eta kobrantza-epeen arteko desoreka nabarmenarekin.</li> <li>• Zorpetze handia murriztu beharra dago, kutxa-ziklo luzea finantzatzearen ondorioz sortutakoa; inbertsio berriei ekin aurretik zor-finantza karga arintzea sustatu behar da.</li> <li>• Marjina gordina altua da, baina errentagarritasun garbia baxua.</li> <li>• Lehiakortasun gogorra dago, eta horrek prezio-guda ezkutua sortzen du merkatuan, marjinak estutuz.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Okintza, gozogintza eta gaila-ekoizpena</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hazkunde geldotua edo beheranzko joera duen sektore heldua: Ogiaren, gailen eta opilen eskaera globala oso gutxi hazten da eta segmentu batzuetan behera egiten du.</li> <li>• Marjina operatibo eta garbi oso murrizak: Barne-finantza ikuspegitik, errentagarritasuna baxua da. Sektoreko enpresa gehienek salmenten %1 eta %5 arteko marjina garbiekin jarduten dute. Are gehiago, marjina operatiboa (salmenten gaineko EBIT) digitu baxuan mantendu ohi da. Horrek islatzen du kostu erlatibo altuak (lehengaienak, langileenak, energiarenak, banaketarenak) eta kostuen igoerak prezioetan islatzeko gaitasun txikia. Marjina gordina funtsezko faktorea da sektore honetan. Marjina gordina %50 baino handiagoa mantentzen duten enpresek irabaziak lortzen dituzte normalean, baina %40tik beherako marjina dutenek zailtasunak dituzte gastuak estaltzeko. Horrek azpimarratzen du lehengaien kostuen kontrola eta balio erantsia sortzeko (eta prezioak ezartzeko) gaitasuna funtsezkoak direla.</li> </ul> |
| <b>Edari ez-alkoholikoen fabrikazioa; ur botilatuen ekoizpena</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehenengo sektorea, Coca Cola eta PepsiCo multinazionalekin lotutako guztizko diru-sarreretan, likidezia onarekin eta tamainaren arabera emaitzekin.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| Sektorea                                                                         | Iruzkinak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sektorean lehiakortasun oso handia dago, multinazional handiek eta marka lokal ugari nagusitutako ingurune batean. Lehiaketa gogor honek marjinak urratu ditu: errentagarritasun garbi ertaina salmenten %2–3 inguruan baino ez da. Enpresek prezioan lehiatzera behartuta daude batez ere, eta horrek irabaziak estutzen ditu.</li> <li>Edari ez-alkoholikoen eta uraren industria heldutasun-zantzuak erakusten ari da, baita barne-kontsumoan beheranzko joera arina ere. Marjina garbiak oso baxuak dira. Zorpetze orokorra moderatua da, eta apalankamendu arrazoizko honek zailtasuneko aldiak gainditzeko aukera eman die, solbentzia arriskuan jarri gabe.</li> <li>Deslokalizazioaren ondorioz enplegu-galeren arriskua dago. Tokiko laguntza-politikak sustatzea funtsezkoa da.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Arrain kontserben, arrain prestatuen, krustazeoen eta moluskuen ekoizpena</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Errentagarritasun operatiboa oso baxua da; sektoreak marjina operatibo ia nuluekin edo, batez beste, negatiboekin egiten du lan (salmenten %1–3 inguruan). Enpresa askok zailtasunak dituzte oreka-puntura iristeko, eta batzuk galera arinak pilatzen dituzte. Datuek erakusten dutenez, onura oso txikiak dituzte, lehia handiko eta balio erantsi mugatuko industria batean ohikoak direnak. Adierazleek erakusten dute sektorea fase heldu batean dagoela, hazkunde organiko esanguratsurik gabe eta, are gehiago, uzkurdura arinaren zantzuekin.</li> <li>Sektorean lehia lehiakor handia dago. Fabrikatzaile asko lehiatzen dira hazten ez den merkatu-kuota bat lortzeko, eta, horren ondorioz, "prezioen gerra" etengabe gertatzen da.</li> <li>Enpresek lehengaien kostu gero eta handiagoekin egiten dute topo, eta askotan ez dute merkatuan islatzerik. Gainera, arrantzaren eskuragarritasunaren mende daude: arrantza-kuotek, estazionaltasunak eta harrapaketetan izandako aldakuntzek zuzenean eragiten dute horniduran.</li> </ul> |

| Sektorea       | Iruzkinek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Enpresen artean eraginkortasun-diferentzia handiak badaude ere, oro har askok aktiboak gutxi aprobetxatuta dituzte eta kapital zirkulatzailerik handiarekin funtzionatzen dute</li><li>• 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.</li><li>• 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.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Itsas arrantza | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hazkunde-gabeziarako joera duen sektore heldua: ez da hazkunde esanguratsurik antzematen. Enpresa askoren diru-sarrerak geldirik daude edo zertxobait jaisten ari dira.</li><li>• Marjina operatibo oso baxuak, errentagarritasun operatibo ertaina txikia da. Oro har, marjina garbia salmenten gainean %4–6 inguruan kokatzen da batez beste.</li><li>• Marjina gordina altua, baina errentagarritasun garbi txikia. Paradoxa moduan, enpresek maiz %60–70 inguruko marjina gordin altuak izaten dituzte. Hala ere, etekin potentzial hori ondorengo gastuetan diluitzen da, eta horren ondorioz marjina garbiak oso baxuak dira. Kostu-egitura handia eta malgutasun txikikoa: Marjina gordin altuak izan arren, kostu operatiboek (erregaia, langileak, mantentze-lanak, logistika) balioaren zati handiena kontsumitzen dute. Itsas erregaiaren prezioak, bereziki, emaitzetan eragin handia du. Halaber, langileen gastuak (tripulazioak, segurtasuna) ere esanguratsuak dira. Egitura astun horren ondorioz, diru-sarrera onak dituzten enpresek ere etekin txikia lortzen dute. Horren ondorioa da aktiboen gaineko errentagarritasun baxua (ROA), tipikoki %3–5 ingurukoa.</li></ul> |



| Sektorea                                                          | Iruzkinak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emaizetan eta produktibitatean heterogeneotasun handia dago, baita zorpetze-mailan ere; liderrak diren enpresa batzuk oso geldi daude. Kontuan hartu beharreko alderdia da kapital zirkulatzailea handia dela eta kutxa-zikloa motela.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Esnearen eta beste esneki batzuen (gazta barne) prestaketa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektorea salmenta-prezio oso baxuen eta kostu gero eta handiagoen ingurunean ari da lanean, eta horren ondorioz marjina operatiboak oso txikiak edo negatiboak dira. Esne likidoa ia-ia commodity bihurtu da, irabazi-marjinarik gabe. Adierazleak argi eta garbi kaltegarriak dira alderdi guztietan. Zorpetze-datuak altuak dira eta kasu batzuetan kritikoak.</li> <li>• Gizarte-joerak kontrakoak dira kontsumo tradizionalarentzat, eta horrek produktuen dibertsifikazioa eta berrikuntzan zein markaren ezagutzan inbertsioa egitera behartzen du. Landare-jatorriko ordeko produktuen mehatxu gero eta handiagoa dago.</li> <li>• Erosle gutxi batzuek erosketa-bolumen handiak metatzen dituzte, eta posizio hori baliatzen dute prezio baxuak eta baldintza gogorak ezartzeko esne-hornitzaileei.</li> <li>• Sektorearen errotzean jarri behar da arreta, ekoizle txikiei eusteko eta sektorearen zatikatzea ekiditeko, enpresa-kontzentrazio prozesuak sustatuz lehiakortasuna hobetzeko.</li> </ul> |
| <b>Haragi-sektorea eta abeltzaintzako ustiategiak</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haragi-produktuen barne-eskaerak hazkunde txikia erakusten du, merkatua gainezka dago eta horrek adierazten du etapa heldu batean dagoela, ez zabaltze-fase batean. Enpresek hazkunde lau bateko ingurunean jarduten dute, non merkatu-kuota irabaztea normalean lehiakideen kaltetan gertatzen den, ez kontsumo osoaren hazkundeagatik.</li> <li>• Lehiakortasun oso handia dago sektorean, ekoizle ugari baitaude, eta horrek marjina operatibo oso txikiak ekarri ditu.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| Sektorea                                                 | Iruzkinak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salmenta-kanala marka handi, banatzaile eta supermerkatuen esku dago, eta horrek negoziazio-ahalmen handia ematen die. ETEek ez dute marka sendorik, eta, haragi-enpresek prezioak ezartzeko ahalmen txikia dutenez (lehiakortasun gogorragatik eta banatzaileen presioagatik), kostu nagusien zati handi bat ez da azken prezioan guztiz islatzen, marjinak are gehiago urrituz.</li> <li>• Osasunarekiko eta nutrizioarekiko kezka hazten ari da, eta horrek haragi gorri eta prozesatuen kontsumoa gutxitzera darama. Aldi berean, landare-jatorriko ordezeko produktuen gorakada gertatzen ari da.</li> <li>• Egitura produktiboa oso zatikatuta dago eta eskala mugatua da; horregatik, tokiko industriak ez du behar adina muskulurik (finantzarioa eta industrial) estatuko edo atzerriko erraldoiekin lehiatzeko, eta horrek tokiko merkatuetara edo nitxo-segmentuetara mugatzera behartzen ditu.</li> </ul>            |
| <b>Plater prestatuen eta jantoki-zerbitzuen sektorea</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektorea irabazi-marjina txikiekin ari da lanean (marjina operatibo tipikoa %2-5), lehengaien eta langileen kostu altuen ondorioz, baita prezioak igotzea galarazten duen lehiakortasun gogorraren eraginez ere.</li> <li>• Plater prestatuen eta catering-zerbitzuen eskaria hazten ari da gizarte-joerei lotuta (erosotasun handiagoa, jantokien kanporatzea), baina ez du gorakada esanguratsurik. Merkatua aktore ugari saturatzen dute, eta horrek adierazten du heldutasun-fase batean dagoela: catering-eko multinazional handiak eta plater prestatuetan marka zuriek prezioak jaitsiz lehiatzen dute.</li> <li>• Ordezko produktuen mehatxua moderatua da: etxeko sukaldaritza edo bestelako janari-zerbitzuak (adib. jatetxeen eskaerak delivery bidez) hazkunde hori neurri batean mugatzen dute, baina ezin dituzte neurri berean asetu kolektibitate handien edo “jateko prest” erosotasunaren beharrak.</li> </ul> |

| Sektorea                     | Iruzkinek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eskala-ekonomien menpekotasun handia: enpresa handiek beren eskala aprobetxatzen dute sarreraren negoziazioan eta kostu finkoen banaketan; txikiek, ordea, unitateko kostu handiagoak dituzte. Eragin teknologikoa mugatua da, baina gero eta handiagoa. Sektorea tradizionala izan da, baina hobekuntzak txertatzen hasi da: sukalde zentralizatu automatizatuagoak, menu eta eskaeren kudeaketa-informatika, eta optimizatutako logistika, errentagarritasuna hobetzeko.</li> <li>• Esparru publikoan, administrazioek catering-zerbitzuen lizitazioak sustatzen dituzte prezio-irizpide zorrotzekin, batzuetan kalitatearen kaltetan; horrek sektorea behartzen du ahalik eta kostu txikienarekin eskakizunak betetzera.</li> <li>• Enpresa askok zorpetze handia eta kapital propio urria dute, urteetako etekin baxuen ondorioz. Finantza-haustura horrek mugatzen du inbertsioak egiteko gaitasuna. Berrikuntzarik eta bereizketarik gabe, joera da bolumen eta efizientziaz irabazle diren enpresek gidatutako sektorean atzean geratzea.</li> </ul> |
| Jatetxeak eta janari-postuak | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatetxeen arteko lehia gogorra da, hiri nagusietan establezimenduen gehiegizko eskaintza dagoelako. Horrek prezioak igotzeko aukera mugatzen du eta marjina operatibo baxuak mantentzen ditu (salmenten %5–10 inguruan, batez beste). Negozioek bezeroa erakartzeko lehiatzen dute, honek aukera ugari baititu, eta horrek errentagarritasuna beherantz presionatzen du.</li> <li>• Kontsumitzaileek aukera ugari dituzte (beste jatetxeak, etxez etxeko janari-eskaerak, etxean sukaldatzea), eta, ondorioz, prezioarekiko oso sentikorrak dira eta kalitateari zein zerbitzuari buruzko eskakizun handiak dituzte.</li> <li>• Hornitzaileak zatikatuta daude eta kostuak gorantz doaz (lehengaiak eta energiarenak), eta horrek marjina gordinak urritu ditu.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## Sektorea

## Iruzkinak

- Sektoreak, tipikoki, marjina gordin altuak erakusten ditu (salmenten %65–70), elikagaien eta edarien kostu zuzena kontsumitzailearen prezioarekin alderatuta txikia delako. Hala ere, kostu operatibo finko handiek (langileak, alokairuak, hornidurak) marjina gordin horren zati handi bat xurgatzen dute. Ondorioz, azken errentagarritasun garbia oso estua da, eta eraginkortasun txiki batek ere (genero-galera, gehiegizko plantilla, okupazio baxua) etekin txikiak galeratan bihur ditzake.
- Adierazleek iradokitzen dute ostalaritza bizi-zikloaren fase heldu batean dagoela. Ez da fakturazio metatuaren hazkunde organiko esanguratsurik ikusten, eta segmentu batzuetan uzkurdura arina dago. Lehiakide berrien etengabeko sarrera gertatzen da, baina eskari bera banatzen da jokalaria gehiagoren artean (nahiz eta turismoak hazkunde puntualak sortu), merkatua zabaldu beharrean; horrek saturazio-ingurune eta hazkunde erreal eskas bat islatzen du.
- Plataforma digitalen hedapenak (etxez etxeko entrega-aplikazioak, lineako erreserbak, iritzi publikoak) eta kontsumo-ohituren aldaketek sektorea birformulatzen ari dira. Digitalizazioa eta delivery zerbitzuak txertatu dituzten jatetxeek bezero berriak eta merkatu-nitxoak bereganatu dituzte; aldiz, online presentziarik ez duten negozio tradizionalak lehiakortasun-desabantailan daude.
- Ostalaritzako enpresa askotan zorpetze handia antzematen da; kasu batzuetan, zor osoa aktiboen %80–90 gainditzen du. Finantza-karga astun honek hobekuntzetan edo hedapenean inbertitzeko gaitasuna mugatzen du eta diru-sarrera-jaitsiera oro jasateko ahultasuna areagotzen du.

| Sektorea                              | Iruzkinek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Animalientzako produktuen fabrikazioa | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egia da gaur egun marjinak negatiboak direla, baina EBITDAk adierazten du sektoreak potentzial oso handia duela. Horrek erakusten du, egun, emaitzak amortizazioek baldintzatzen dituztela, baina negozioaren muina lehiakorra dela eta eskariaren hazkundeak bultzatutako hazkunde-aukerak nabarmenak direla.</li> <li>Kategoria dibertsifikatzeko beharra dago, errentagarritasun handiagoa duten produktu hezeetara bideratuz.</li> </ul> |
| Izozkien ekoizpena                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Emaitza onak dituen sektorea, baina enpresa bakar baten (FRONERI) bilakaerak baldintzatua. Marjinak egokiak dira, baina zorpetze-maila altua da eta lan-kapitala negatiboa.</li> <li>Kontuz epe laburreko zorrarekin, likidezia mugatzen baitu.</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |

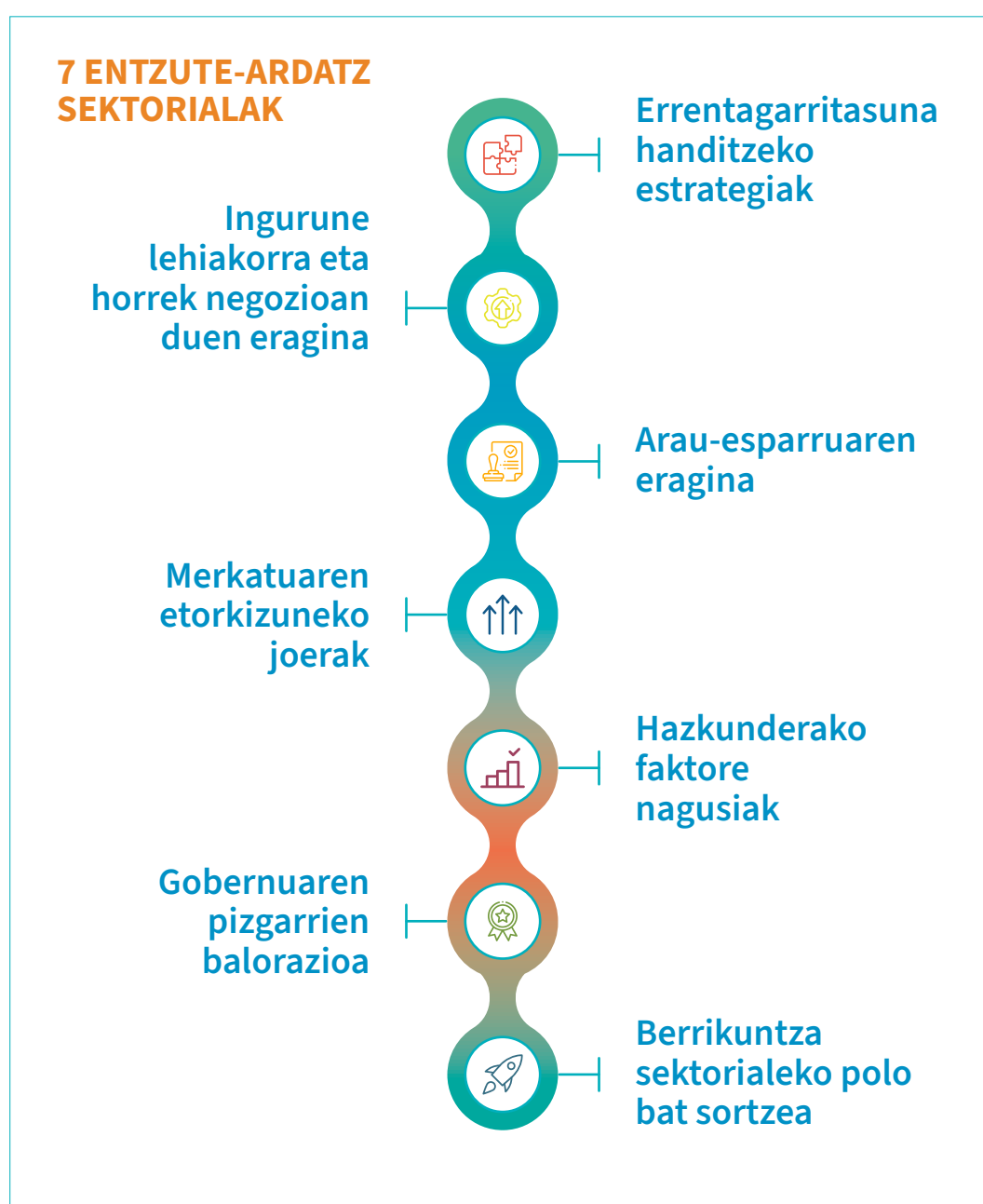
Azpisektore nagusien analisi zehatzak 1. ERANSKINean aurkezten dira.



# Sektorean murgiltzea eta entzutea

Entzute eta murgiltze prozesuaren ondorioz, eragile nagusiekin egindako lanetik, atal bakoitzean jaso dira adostasun handiena erakusten duten iritziak eta enpresetako zuzendariak identifikatutako erronkei aurre egiteko proposatutako ekintzak.

Eragile nagusiekin egindako entzute eta murgiltze prozesutik lortutako informazioa, baita ondorioak eta behin eta berriz ageri diren ekintza-proposamenak ere, 7 ardatz nagusitan antolatu dira, hobekuntza-aukeren lehentasun gisa:



## 1 Errentagarritasuna handitzeko abian diren estrategiak

Balio-kateko enpresek marjina hobetzeko konbinatzen dituzte kostu-eraginkortasuneko ekimenak, hornidura-katearen hobekuntzak, aliantza estrategikoak eta berrikuntzan eta merkatu-hedapenean egindako apustuak.

---

### Ondorioak

- Enpresa-ehun handi batek **kostuen eta baliabideen eraginkortasuna** aplikatzen du, energia-kontsumoa, lehengaiak eta lan-indarra optimizatuz, marjinak hobetzeko.
- **Erosketa-egituraren hobekuntza** (eskaeren zentralizazioa, bolumenen negoziazioa) ohikoa da kostu unitarioak murrizteko
- **Hornitzaileekin optimizazioa** sustatzen da, epe ertainera lankidetzak-akordio bidez eta prezioen igoeretan erantzunkidetasun-eskemei jarraituz
- **Aliantza estrategikoak** (erosketa bateratua, logistika partekatua, I+G proiektuak) erabiltzen dira eskala-ekonomiatan abantaila lortzeko eta arriskuak partekatzeko.
- **Teknologietan inbertsioa** (automatizazioa, robotika, analitika aurreratua) egiten da akatsak eta galerak murrizteko eta ekoizpen-prozesuak optimizatzeko.
- Erakunde askok **merkatu berrietara zabaltzea** aztertzen dute, diru-sarrera iturriak dibertsifikatzeko eta tokiko prezio-presioak konpentsatzeko.
- Konpainia batzuek **produktuaren diferentziazioa eta berrikuntza** gehitzen dituzte errentagarritasunaren palanka gisa, balio erantsiagatik prezioak igotzeko.
- Ostalaritza-enpresetan ahalegina egiten da **marjinak hobetzeko, automatizazioaren, hornitzaileekin optimizazioaren eta erosketa-egituraren hobekuntzaren bidez**. Estrategia gisa aplikatzen dira prezio-igoerak (inflazioaren ondorioz lehengaien kostuen igoera gainditzeko), hazkundera frankizien bidez, eta enpresen diferentziazioa kalitatearen arabera. Hala ere, produktibitate baxua (ticket/enplegatua baxua) eta kultura finantzario eskasa dira nagusi, funtsezko adierazle finantzarioak ezagutzen ez direlako.

---

### Ekintza-gomendioak

- **Sektorearteko eta sektore barruko erosketa-kontsortzioak sortzea**, bolumen bateratuak negoziatzeko eta hornitzaile nagusiekin esparru-akordioak garatzeko.

- **Finantza-digitalizazioko programa bat ezartzea**, ERPak, prezio-dinamikoaren tresnak eta kostuen analitika ezartzen laguntzeko
- **Automatizazio eta robotika proiektuetarako diru-laguntzak** eskaintzea, ETEn errealtatera egokitutako teknologia-leasing lerroekin.
- **Zentro partekatuak (elikagai-hubak) sustatzea industria-zerbitzuetarako** (biltegi hotzak, laborategiak, logistika, mantentzea, etab.), inbertsio finkoak eta egitura-kostuak murrizteko.
- **Lean tailerrak eta diruz lagundutako aholkularitzak abiaraztea**, hobekuntza jarraitua eta errentagarritasunaren KPlen neurketa estandarizatzeko.
- **Marjinak kudeatzeko eta prezio-estrategietarako prestakuntza-programak bultzatzea**, zuzendaritzari eta tarteko arduradunei zuzenduta.
- **Misio komertzialak eta esportazioari laguntzak erraztea**, nazioarteko azoketarako diru-laguntzekin eta kanpo-merkatuetan marka garatzeko laguntzekin.

## Nola ari da lantzen eraginkortasuna eta produktibitatea?

Sektoreko enpresek modu iraunkorrean bultzatzen dituzte automatizazio-, digitalizazio- eta prozesuen optimizazio-ekimenak, beren eraginkortasun operatiboa eta produktibitatea handitzeko. Neurri horiek teknologian egindako inbertsioak, Lean metodologiak eta lankidetzak estrategikoak konbinatzen dituzte, bai barne mailan bai balio-kateko bazkideekin.

---

### Ondorioak

- Enpresa asko **automatizazioa** ezartzen ari dira lantegian eta ekoizpen-lerroetan, balio erantsi txikiko eskuzko lanak murrizteko eta akatsak gutxitzeko.
- Prozesuen **digitalizazioan** (ERP, CRM, analitika aurreratua) eta datuen erabilera fokua jarri da, produktibitatea eta kostuak denbora errealean monitorizatzeko.
- Enpresa askok **Lean** metodologiak eta hobekuntza jarraitua (5S, Kaizen) hartu dituzte lan-fluxuak optimizatzeko eta galera ezabatzeke.
- **Makineria aurreratuan** eta teknologietan (robotika kolaboratiboa, Gauzen Internet) egindako inbertsioa behin eta berriz ageri da eraginkortasunaren palanka gisa.



- Erakundeek langileen **prestakuntza eta gaitasunen garapena** sustatzen dute, teknologia berriak kudeatzeko eta barne-malgutasuna hobetzeko.
- **Hornitzaileekin eta klusterreko beste enpresekin aliantzak sendotzen** dira, praktika onak partekatzeko, zerbitzu logistikoak konpartitzeko eta erosketa bateratuak egiteko, kostu unitarioak murriztuz.
- **Hornidura-katearen optimizazioa**: hornitzaileekin kontratuen ber negoziazioa, erosketa zentralizatuak eta aliantza estrategikoak eskala-ekonomiak aprobetxatzeko eta negoziazio-ahalmena hobetzeko aukera ematen dute. Zenbait kasutan, hornidura-katearen kudeaketa funtsezkoa da epe ertainera horniduren segurtasuna lortzeko.
- **Energia-kudeaketa eta mantentze prebentiboa**: lehentasuna ematen zaio produktu-unitateko energia-kontsumoen kontrolari.

---

## Ekintza-gomendioak

- **Sektoreko eraldaketa digitalerako programa bat bultzatzea**, software eta hardware erosteko laguntza publikoekin, eta datu operatiboen integrazioarako laguntza teknikoa eskainiz.
- **Lean metodologiaren adopzioa sustatzea**, prestakuntza-tailerren eta diruz lagundutako aholkularitzen bidez, hobekuntza jarraitua estandarizatzeko enpresa txiki eta ertainetan.
- **Zerbitzu industrial partekatuen plataformak sortzea** (hotz-biltegiak, laborategiak, logistika, mantentze-lanak...), baliabideak optimizatzeko eta eskala-ekonomiak aprobetxatzeko.
- **Prestakuntza jarraituaren programak** garatzea gaitasun digitaletan, robotikan eta datuen kudeaketan, elikadura-sektorearen beharretara egokituta.
- **Finantza-tresna malguak ezartzea** (teknologia-lisinga, sektoreko ICO-lerroak), makineria eta automatizazioan inbertsiorako sarbidea errazteko.
- **Elkarrekintza publiko-pribatua sustatzea** kluster eta industria-poloen esparruan, berrikuntza operatiboen kode garapenerako eta pilotu-proben guneak sortuz.

## Nola kudeatzen ari dira marjinak?

Sektoreko enpresek irabazi-marjinak kudeatzen dituzte prezioen egokitzapena, kostuen kontrola eta bereizketa-estrategiak konbinatuz, lehiaren presioa eta sarrera materialen prezioen aldakortasuna arintzeko. Denbora errealean analitika-tresnak erabiltzen dituzte eta kontratuen ber negoziazioak egiten dituzte, saldutako unitateko ekarpena eta errentagarritasuna mantentzeko.

---

### Ondorioak

- **Prezioen dinamika aplikatzen dute:** JSPen eta kostuen asteko edo hileko berrikuspena egiten dute, lehengaien eta energiaren bilakaeraren arabera ekarpen-marjinak egokitzeke.
- **Bezeroekin eta kanalekin negoziazioa sendotzen dute:** bezeroak dibertsifikatzen dituzte (txikizkako merkataritza, HORECA, esportazioa) eta erosle handien mendekotasuna mugatzen dute, baldintza onuragarriagoak negoziatzeko.
- **Produktuen nahasketa optimizatzen dute:** balio erantsi edo marjin handiagoko erreferentziak lehenesten dituzte, marjin txikiko formatuak murrizten eta ontzien tamaina doitzen dute salmentako errentagarritasuna hobetzeko.
- **Kostuen xurgapen selektiboa egiten dute:** marka-balio handiko segmentuetan, kostu-igoerak bere gain hartzen dituzte, prezio “premium”aren pertzepzioa ez kaltetzeko.
- **Eraginkortasun operatiboa bultzatzen dute:** automatizazioa eta Lean metodologiak aplikatzen dituzte mermak, denbora hilak eta kostu zeharkakoak murrizteko, horrela marjina gordina handituz.
- **Markan eta zerbitzuan inbertitzen dute:** kalitatea, bereizketa eta bezeroaren esperientzia defendatzen dituzte prezioak eta marjinak babesteko palanka estrategiko gisa.

---

### Ekintza-gomendioak

- **Prezio-dinamika sektorialeko plataforma bat ezartzea,** ETEek sarbidea izango dutena, merkatu, input eta eskariaren datuak integratzeko, prezioen egokitzapen automatizatu eta optimizatuak egiteko.
- **Hornitzaileekin negoziazio kolektiborako programak antolatzea,** ETEek erosketetan eta salmentetan duten negoziazio-ahalmena indartzeko, banatzaile handien aurrean.

- **Produktu-zorroaren analitika aurreratua sustatzea**, SKU bakoitzeko aldizkako errentagarritasun KPIekin, marjina handiagoko lineak lehenesteko.
- **Commodityen estaldur-finantza tresnak garatzea** (lehengaien eta energiaren prezio-estaldurak), elikadura-enpresen tamainara egokitutakoak.
- **Elkarlaneko Branding-eko ekimenak abiaraztea**, hainbat ETEek marketin-kanpainak eta kalitate-estandarrak partekatzeke, balio-proposamen bateratua indartzeko.
- **Prozesu kritikoaren automatizazioa bultzatzea**, teknologia-lisingaren eta sektoreko dirulaguntzen bidez, efizientzia-proiektuen kapital-kostua murrizteko.

## Langile-kostuek nola eragiten diote errentagarritasunari?

Elkarrizketek agerian uzten dute langile-falta, espezializatutako talentuaren eskasia, lan-gatazkak eta absentismoa direla sektore gastronomiko eta elikadurako enpresen ohiko oztopoak, eta horiek zuzenean eragiten diotela produktibitateari, kostuei eta enpresen berritzeko gaitasunari.

### Ondorioak

- **Pertsona eta talentu espezializatuen faltak** zaildu egiten du teknologia eta prozesu berriak ezartzea, ez direlako aurkitzen automatizazioan, digitalizazioan eta kudeaketa operatiboan kualifikatutako profesionalak.
- **Lan-esparruaren zurruntasunek** eta hitzarmen kolektiboen aldaketa ugariak tentsioak eta atzerapenak eragiten dituzte ordutegi malguen edo ekoizpenaren eskari errealerara egokitutako txanden ezarpenean.
- **Absentismo altuak** (mediku baimenak, lanordu-murrizketak edo gatazka sozio-laboralak direla eta) ordezkapen-kostu gehigarriak eta ekoizpen-ahalmenaren galera eragiten ditu, bereziki plantilla txikiko ETEetan.
- **Barne-faktore horiek areagotu egiten dira landa-inguruneetan** edo industria-dentsitate txikiko eremuetan, non langileen mugikortasuna eta prestakuntza-zerbitzuen eskaintza mugatuak diren. Lehen sektoreak kezka adierazi du negozioaren jarraikortasunari buruz, langile faltak zuzenean eragiten baitio ustategi txikietan zein handietan, eta horrek abeltzaintzaren jarraipena bera ere kolokan jartzen du.

### Ekintza-gomendio nagusiak

- **Formazio dualeko eta praktikako beka-plan sektorialak ezartzea**, automatizazioan, robotikan eta Industria 4.0-n, hezkuntza-zentroekin eta elkarte profesionalekin lankidetzan.

- **Hitzarmen kolektiboak modernizatzea**, ordutegi malguen eta txanda birakariaren eskemak sartzeko, gatazkak murriztuz eta araudia ekoizpen-beharretara egokituz.
- **Lan-osasun eta ongizate programak ezartzea** (baja-kudeaketa, arrisku psikosozialen prebentzioa eta ohitura osasungarrien sustapena) absentismoa murrizteko eta barne-klima hobetzeko.
- **Giza baliabideen zerbitzu partekatuak sortzea industria-poloetan edo klusterretan**, talentuaren erakargarritasuna, birkokapena (outplacement) eta nomina kudeaketa eskaintzeko ETEentzat kostu txikiagoarekin.
- **Pizgarri fiskalak edo dirulaguntzak eskaintzea**, langileen kudeaketarako sistemetan inbertsioak egiteko (Giza Baliabideen softwarea, absentismoaren analitika prediktiboa) eta funtsezko talentua atxikitze proiektuetan.
- **Enpresa-sindikatuak buruzko bitartekaritza-mahai sektorialak sustatzea**, gatazken ebazpen azkarra eta bigarren aukera-protokoloen sorkuntza partekatua ahalbidetzeko, mobilizazioetara iritsi aurretik.

## 2 Lehiaren ingurunea eta haren eragina negozioan

Enpresek ingurune lehiakor bat deskribatzen dute, aktore-kontzentrazio handiagoa, banatzaile handien presioa eta banaketa propioko markak (MDD), eta nazioarteko lehiakideen sarrera prezio-estrategia oldarkorrekin. Egoera horren aurrean, desberdintze-taktikak, balio-kateko lankidetzak eta hedapen geografikoa hartzen dituzte.

Ordezko produktuak gero eta mehatxu handiagoak dira kategoriatan espezifikotik, batez ere osasun- eta komenentzia-joerei lotutakoak. Lan- eta ingurumen-erregulazio lasaiagoak dituzten herrialdeetatik inportatutako produktu merkeagoak sartzeko lehiarako desabantaila dakar, eta tokiko produktuak merkatuan lekualdatzen ditu; horrek merkatu-kuota galtzea eta marjinak murriztea eragiten du.

---

### Lehiaren bilakaera

- **Eskala handiko eragileen eta inbertsio-funtsen hazkundera**, ekoizpena eta erosketen ahalmena kontzentratuz, ETEentzako lehiakortasuna zailduz.
- **Multinazionalen eta MDD marken hedapena**, prezioa eta merkatu-kuota ezarri, bereziki kontsumo handiko produktuen eta snack-en segmentuetan.

- Balio erantsiko nitxoak bilatzen dituzten **lehiakide espezializatuak eta lokalak gehitzea**, formatuak dibertsifikatzea eta bereizteko zerbitzu pertsonalizatua ematea.
- **Merkatuaren globalizazio handiagoa**: kostu txikiagoko baina sarritan kalitate txikiagoko produktuen inportazioak gero eta ohikoagoak dira, lehia zuzena areagotuz.

---

### Lehiakideen aurrean lehiakortasuna mantentzeko estrategiak

- **Produktuen eta markaren bereizketa**, kalitatean, berrikuntzan eta bezeroaren esperientzian oinarritua, prezio premium-en posizionamendua babesteko.
- **Erosketetan, logistikan eta zerbitzu partekatuetan aliantza estrategikoak**, negozio-ahalmena indartzeko eta unitateko kostuak murrizteko.
- **Teknologian eta digitalizazioan inbertsioa** (automatizazioa, adimen artifiziala eta analitika aurreratua) malgutasuna, eraginkortasuna eta merkatuaren erantzun-gaitasuna hobetzeko.
- **Merkatu eta kanal dibertsifikazioa: esportazioa**, HORECA eta salmenta zuzenak garatzea, txikizkako kanal tradizionalarekiko mendekotasuna murrizteko.
- Marketin kolaboratiboa eta **marka sektorialaren sendotzea**, **Euskadi Gastronomikoaren posizionamenduarekin lotuta**, proiektu bateratuak eta nazioarteko ikusgarritasuna errazteko.

---

### Ordezko produktuen mehatxu-maila

- Mehatxu moderatua plazer-kontsumoko lerroetan (txokolateak, snack-ak), non aukera osasungarriagoak (fruitu lehorrak, proteina-barritak) gero eta gehiago hazten ari diren.
- Landare-jatorriko ordezko produktuek eta erosotasun-produktuek (4. eta 5. gama) elikagai prestatuen merkatuan kuota irabazten dute; hala ere, oraingoz ekoizle tradizionalen marjinei eragin txikia diete. Ostalari-sektorean, berriz, mehatxu gisa ikusten dituzte, kontsumitzaileen gastu-kuota murrizten dutelako.
- Edarien (ardoaren, kafearen) eta esnearen kasuan, ordezko produktuek inpaktu txikia dute, kalitatea eta jatorria prezioaren gainetik baloratzen direlako.
- Jasangarritasunean eta osasunean oinarritutako produktuen goranzko joerak desplazamendu-arriskua handitzen du kategoria ahuletan, enpresek egokitzapen estrategikorik egiten ez badute.

**Enpresek adierazi dute nazioarteko lehiakortasunak gero eta presio handiagoa eragiten duela prezioetan eta merkatu-kuotan, kostu baxuko eta bolumen handiko produktuak sartzean, eta horrek marjinak higatu eta bezero lokalak fidelizatzea zailtzen duela.**

Arrisku horiek arintzeko, enpresek markaren bereizketa, hornitzaile eta merkatuen dibertsifikazioa, eta eraginkortasun operatiboaren sendotzea uztartzen dituzte.

Horrez gain, egoera- eta erreserba-finantzarioetan oinarritutako kontingentzia-protokoloak txertatu dituzte, baita hornidura- edo araudi-krisien aurrean erantzun azkarreko planak ere. Maila sektorialean, **arrisku-zaintzako plataforma eta tresna partekatuen sistemak** (adibidez, commodityen estaldurak, larrialdietarako-funtsak eta laborategi komunekeo baliabideak) ezartzeak elikadura-sektore osoaren erresilientzia sendotu dezake

---

## Nazioarteko lehiaren inpaktua

- Enpresa askok adierazi dute ezin dutela lehiatu multinazionalekin edo arau eta baldintza desberdinen arabera jarduten duten eragileekin, haien kostuak eta bolumenak tokiko ETEenak baino askoz handiagoak direlako.
- Oro har, ohartarazten da kalitate eta prezio baxuagoko produktuen inportazioak merkatu-kuota murrizten duela eta enpresei marjinak beherantz doitzea behartzen diela.
- “Maila bereko lehiakide” nazioartekoen aurrean lehiatzeko, beharrezkotzat jotzen da I+G+b jardueraren indartzea eta merkatuaren etengabeko jarraipena egitea.

---

## Arriskuen prestaketa eta arintzea

- **B2B bereizketa eta erantzukidetasuna:** balio erantsi handiko produktuak garatzea eta bezeroekin (adib. retail) erantzukidetasun-akordioak ezartzea, kostuen igoerak proportzionalki partekatzeko.
- **Merkatuen eta hornitzaileen dibertsifikazioa,** mendeotasun arriskuak murrizteko.
- **Kostuen kontrola eta efizientzia:** denbora errealean kostuen analisia, Lean metodologiak eta digitalizazioa aplikatzen dituzte, mermak minimizatzeko eta banatzaile handiekin negoziazioa hobetzeko.
- **Egoera- eta erreserba-prebentiboak:** COVID-19aren edo araudi-aldaketen antzeko egoeren aurrean ad hoc protokoloak ezartzen dira, eta diruzaintza-funtsak sortzen dira kostu-gorabeherak edo hornidura-atzerapenak xurgatzeko.

---

### Kontingentzia-estrategiak identifikatu dira:

- **Sektoreko arrisku-mapak eta krisi-plan estandarizatuak**, lehengaien, araudiaren edo energiaren etenaldietarako protokoloak barne.
- **Commodityen (lehengaien eta energiaren) estaldura finantzarioak**, enpresen ta-mainara egokitutako tresnen bidez.
- **Erosketa bateratuen eta stock partekatuaren plataformak**, eskarien gorabeherak eta hornidura-etenak leuntzeko.
- **Krisi-simulakroak eta gertaera-kudeaketako prestakuntza**, zuzendaritza-batzorde-entzat, hornitzaile eta banatzaile giltzarriekin koordinatuta.

---

### Sektore-mailako ekintza-elementuak

- **Arrisku-sektorialaren behatoki bat sortzea**, denbora errealean prezio, eskaintza eta araudiari buruzko datuak jasoko dituen, eta alerta goiztiarrak bidaliko dituen.
- **Lehengaien eta energiaren estaldura-tresnak** (finantzarioak eta logistikoak) ETEen ta-mainara egokituta garatzea.
- **Larrialdi-zerbitzu partekatuak ezartzea** (hotz-kamerak, laborategiak, biltegiak), eten operatiboen aurrean erreserba-funts gisa jardungo dutenak.
- **Erosketa- eta stock-kontsortzioak sustatzea**, eskaria bateratzeko eta hornitzaileekin malgutasun-klausulak negoziatzeko aukera emateko.
- Zuzendariei **diruz lagundutako prestakuntza eta krisi-simulazioak eskaintzea**, al-dakortasun- eta araudi-aldaketa azkarren eszenatokiak barneratuz.

## 3 Araudi-esparruaren eragina jardueran

Elikadura-balio kateko enpresek bat egiten dute adieraztean etengabeko arau-di-aldaketek haien operazioen konplexutasuna handitu dutela, eta horrek betet-ze-kostuak igo eta baliabideak jarduera estrategikoetatik aldendu dituela.

Gobernu-araudiak gero eta gehiago baldintzatzen du elikadura-enpresen egu-nero-ko jarduna, araudi-aldaketa etengabeak sartuz, izapide administratiboak ugarituz eta ziurgabetasuna sortuz inbertsioak egiteko edo produktu berriak merkaturatzeko unean. Egoera horretara egokitzeko, enpresek baliabideak

bideratzen dituzte jarraipen juridikora, betetze-maila kudeatzeko tresnak ezartzen dituzte, eta egonkorragoak diren araudi-esparruak eskatzen dituzte, beren ekoizpen-zikloekin lerrokatutako epeekin batera.

---

## Ondorioak

- Enpresa gehienek **“lege-bonbardaketa”** moduan deskribatzen dute egoera, ontziei (plastikoaren gaineko zerga, tapoi atxikiaren derrigortasuna), etiketatzeari eta jasangarritasun-irizpideei buruzko etengabeko aldaketekin, gero eta handiagoak diren karga administratiboak eta egokitzapen-kostu altuak sortzen dituztenak.
- Balio-kate osoan **ETEEK eta autonomoek konplexutasun handiagoa jasaten dute eta epe estuen baldintzapena pairatzen dute**, barne-talde espezializaturik ez dutelako betetze-arloan; enpresa handiek, baliabide gehiago izan arren, inbertsio-gaitasuna murriztua ikusten dute eskakizun arautzaileengatik.
- **Betetze-kostuak** —ikuskaritzak, GRC softwarearen eguneratzeak, dokumentazio osagarria— proiektu estrategikoetatik baliabideak desbideratzen ditu eta produktuen merkaturatzea edo prozesu-hobekuntzak atzeratzen ditu.
- ETEek ohartarazi dute **burokrazia-karga eta epe laburrek lehen mailako ekoizpena moteltzen dutela eta inbertsio berriak eragozten dituztela**, aliantzak errazten eta prozedurak sinplifikatzen dituen laguntza publikorik ez badago.
- **Ziurgabetasuna eta baimenen atzerapena:** ebazpenen epe eta irizpideen aldakortasunak segurtasun juridiko falta sortzen du eta inbertsioak eta produktu berrien abiaraztea moteltzen ditu.
- **Araudiaren etengabeko zaintza beharrezkoa da:** enpresek barne-taldeak edo klusterrei lotutako egiturak dituzte etiketatzea, ontziak, jasangarritasuna eta beste eremu arautzaile batzuk jarraitzeko, eta horrek prozesu eta sistema eguneraketa ugari egitera behartzen ditu.
- **Tamainaren araberako desberdintasunak:** konpainia handiek betetze-arloak izaten dituzte; ETEek, berriz, konplexutasun handiagoa izaten dute, eta ez dute baliabiderik izapideak kudeatzeko, eta horrek arintasun operatiboa murrizten du.
- **Betetze digitalerako tresnak hartzea:** gero eta gehiago erabiltzen dira araudiaren jarraipen-plataformak eta dokumentazio-kudeaketako softwareak, baina horiek ezartzeak teknologia-inbertsioa eta langileen prestakuntza eskatzen ditu.



- **Ostalari-sektorea bereziki kaltetua izan da araudi berrien ondorioz: elikagaien xahuketaren legea, tabakoaren kontrako legea, gutxieneko soldataren igoera eta burokrazia-konplexutasuna, guztiek errentagarritasuna eta enpresen malgutasuna zailduz.**

---

## Sektore-mailako ekintza-elementuak

- **Adimen erregulatzaileko plataforma sektorial bat sortzea**, araudi-eguneratzeak zentralizatuko dituen, alerta automatizatuak bidaliko dituen eta inplementazio-gidak eskainiko dituen enpresa guztientzat.
- **Leiho digital bakarra ezartzea**, baimenak, lizentziak eta laguntza-eskaerak bateratzeko, bikoiztasunak eta ebazpen-epeak murriztuz.
- **Elkarrizketa publiko-pribatua sustatzea**, proportzionaltasun-printzipioak eta inbertsio-zikloekin lerrokatutako epeak araudian txertatzeko, enpresen tamainaren arabera betebeharrak bereiziz eta betetze-protokolo estandarrak zehaztuz.
- **Deialdi publikoen irizpideak eta egutegiak sinplifikatzea**, sektorearen inbertsio-zikloekin lerrokatuta eta enpresen tamainaren arabera eskakizunak egokituta.
- **Compliance-eko** (lege, ingurumen eta elikadura-segurtasun) **aholkularitza-zerbitzu partekatua garatzea**, ETEentzat diruz lagundua, plantillekin, ikuskaritza eta prestakuntza tresnekin.
- **Aholkularitza eta ziurtagiri-zerbitzu partekatuak eskaintzea**, ETEentzat diruz lagunduta (lege, ingurumen eta elikadura-segurtasun arloetan), kanpoko aholkularitza-kostuak murrizteko.

**Sektoreko enpresak erantzuteko gaitasuna sendotzen ari dira etengabe aldatzen ari den araudi-ingurune baten aurrean, zaintza aktiboa, eskakizunen egokitzapena eta barneko betetze-prozesuen indartzea uztartuz.**

---

## Ondorioak

- **Lege-jarraipena modu sistematikoan egiten dute**, elkarte eta kluster sektorialetan duten partaidetzaren bidez, horri esker aldagetak aurreikusi eta betetze-praktika onak partekatu ahal izanik.
- **Barne-baliabideak bideratzen dituzte** (talde juridiko eta finantzarioak) funtsezko araudien kudeaketara —ordainketak, berdintasuna, trazabilitatea—, eta etengabeko

prestakuntza eskaintzen dute, lan- eta gizarte-erantzukizuneko legeen betetzea bermatzeko.

- **Tresna digitalak txertatzen dituzte** (araudiaren monitorizazio-plataformak, betetze-kudeaketako softwarea) alertak automatizatzeko, dokumentazioa kudeatzeko eta zehapen-arriskua murrizteko.
- **Burokrazia-karga handia** eta arau berrien agerpen azkarra inbertsiorako oztopo gisa aitortzen dituzte, eta horrek arau-esparru egonkorragoak eta baimen-prozesu sinplifikatuak eskatzera bultzatzen ditu.

---

## Ekintza-gomendioak

- **Adimen erregulatzaileko plataforma sektorial bat sortzea**, klusterrak kudeatua, eta arau-eguneratzeak zentralizatuko dituen, inplementazio-gidak eskainiko dituen eta enpresei alerta automatikoak bidaliko dizkiena.
- **Betetze-zerbitzu partekatu bat garatzea** (lege, ingurumen eta elikadura-segurtasun arloetan) balio-kateko maila guztietako ETEentzat, aholkularitza, ikuskaritza eta prestatuntza eskaintzeko kostu murriztuan.
- **Elkarriketa publiko-pribatuko esparru bat ezartzea**, pleguak eta lizitazioak berrikusi eta sinplifikatzeko, proportzionaltasun- eta malgutasun-irizpideak txertatuz, sektorearen gaitasun finantzarioetara egokituak.
- GRC (Governance, Risk & Compliance) eta dokumentu-kudeaketarako azpiegituraren soluzio teknologikoak adoptatzeko **bonuak edo dirulaguntza espezifikoak ematea**.
- **Lantalde tematikoak sustatzea** (etiketatzea, ontziak, jasangarritasuna, ostalaritza), arau-proposamenak eta betetze-protokolo estandarrak elkarrekin diseinatzeko, balio-kate osoan ezarpena bizkortuz.
- **Betetze- eta aholkularitza-zerbitzu partekatu bat ezartzea**: GRC zentro bat (Governance, Risk & Compliance) sortzea, ETEentzat diruz lagundua, ikuskaritzak, plantillak eta laguntza juridikoa eskaintzeko kostu txikiagoan.

## 4 Merkatuaren joera itxaropentsuenak

Enpresetako zuzendaritzek bost joera-ardatz nagusiren inguruan adostasuna erakutsi dute, eta hauek dira beraien ustez elikadura-sektorearen etorkizunerako aukerarik itxaropentsuenak.

---

## Ondorioak

- **Demografikoak:** biztanleriaren zahartzea, urbanizazioa, kontsumo-ereduak birbanatzen dituzten familia-eredu berriak eta kultura-aldaketak, hala nola immigrazioaren hazkundea
- **Kontsumitzaile berriak eta kultura:** kontsumitzaile zorrotzagoak osasunean, komenigarritasunean, pertsonalizazioan eta esperientzian, gero eta sentsibiltate handiago dutenak markaren jatorriekiko eta balioekiko.
- **Alderdi teknologikoak:** horniketa-katearen digitalizazioa (trazabilitatea, e-commerce), automatizazio maila handiagoa, eta adimen artifiziala (AA), Gauzen Interneta (IoT) eta blockchain bezalako teknologiak txertatzen hastea, malgutasuna, efizientzia eta gardenetasuna handitzeko.
- **Jasangarritasuna:** ekonomia zirkularraren sustapena, kontsumo arduratsua eta elikagai-xahuketaren murrizketa; plastikoen erabilera gutxitzea, karbono-aztarna txikitzea, landare-jatorriko dietak sustatzea eta animalien ongizaterako ziurtagiri fidagarriak erabiltzea, balio-erantsi eta bereizgarri estrategiko gisa.
- Beste joera batzuk: gertutasunaren balioa (km 0 filosofia), “hirugarren, laugarren eta bosgarren gamako” produktuak, balio handiko erosotasuna, esperientzia gastronomiko esanguratsuak eta elikadura-turismoaren garapena, baita berrikuntza eskuragarri eta inklusiboa, egungo testuinguru sozioekonomikoari egokitua.

---

## Ekintza-gomendioak

- **I+G eta marketina segmentatzea kohorte soziodemografikoen arabera:** produktu eta komunikazio pertsonalizatuak garatzea adineko, milenial eta zentennialentzat, kontsumoaren insight eta datu analitikoak baliatuz.
- **Esperientzia omnikanalaren aldeko apustua egitea:** e-commerce plataformak, leialtasun-programak eta pop-up dendak integratzea, produktuen jatorriaren eta markaren istorioaren (“storytelling”) transmisioa indartuz.
- **Industria 4.0-rako plan sektorial bat diseinatzea:** ETEentzat automatizazio-, kalitate-kontrolerako AA- eta trazabilitaterako blockchain-proiektu pilotuak finantzatzea.
- **Jasangarritasun- eta zirkulartasun-adierazleen bideragarritasuna aztertzea:** ontzi berrerabilgarriak, energia berriztagarriak eta nekazaritza erregeneratiboaren praktika egiaztatuak sustatzea, eta hori bezelako modu garden eta fidagarrian komunikatzea.

- **Erosotasun eta gastronomia hub-ak sustatzea:** laugarren eta bosgarren gamako sukaldeak, zapore-laborategiak eta showcooking-espazioak uztartuko dituzten berrikuntza- eta erakusgarritasun-gune dinamikoak garatzea.

## 5 **Hazkundera eta aukeren kapitalizazioa bultzatzeko funtsezko faktoreak**

Balio-kateko enpresen hazkundera merkatuen hedapenean, etengabeko berrikuntzan, aliantza estrategikoetan eta hobekuntza teknologikoetan oinarritu da; horiek guztiek eskaintza dibertsifikatzea eta lehiakortasuna sendotzea ahalbidetu dute. Faktore horiek kanal berrien irekiera, baliabideen optimizazioa eta balio erantsia sortzea bultzatu dute, hazkunde iraunkorraren ibilbidea sendotuz.

Elikadura-enpresak beren hazkundera azeleratzen ari dira, batez ere **nazioartekotzea, kanal-dibertsifikazioa, produktu-berrikuntza, aliantza estrategikoak eta teknologia aurreratuak barne hartuz.**

---

### **Ondorioak**

- **Merkatu berrietara hedatzea** —bai geografikoki bai kanalaren arabera— erabakigarria izan da salmenta-bolumena handitzeko eta bezero potentzial handietara iristeko.
- **Produktuen eta prozesuen berrikuntza** modu errepikatuan aipatzen da, bereizketa eta eskariaren erakargarritasunaren motor gisa.
- Hornitzaile, banatzaile eta klusterreko beste eragileekin egindako **aliantza estrategikoek** proiektu bateratuak bizkortu dituzte eta inbertsioak eta ezagutza partekatzea ahalbidetu dute.
- **Teknologian egindako inbertsioek** (automatizazioa, digitalizazioa eta datu-analitika) ekoizpen-gaitasuna eta eskaintza egokitzeko malgutasuna handitu dituzte.
- **Produktuen kalitatearen, markaren eta bezeroarentzako zerbitzuaren bidezko bereizketak** marjinak sendotzen ditu eta bezero estrategikoen leialtasuna areagotzen du.
- Kalitate-ziurtagirietan oinarritutako **nazioartekotzeak** bezero-basea zabaldu du eta kanpoko lehiakortasun-posizioa hobetu du. Ostalari-sektorearen ikuspegitik, enogastro-nomia-turismoa aukera estrategikoa da sektorea dinamizatzeko, balio handiko eta gas-tu-maila altuko bisitariak erakarriz, esperientzia autentiko, jasangarri eta lurraldearekin lotuak bilatzen dituztenak.

- **Hornidura-katearen optimizazioak** eta erosketa-egituraren hobekuntzak baliabideak askatu dituzte, hazkundean berrinbertitzeko aukera eskainiz.

---

## Ekintza-gomendioak

- **Esportaziorako laguntza-plan sektorial integrala ezartzea**, aholkularitza espezializatua, merkataritza-misioak eta finantzaketa-lerro bereziak barne hartuko dituen ETEentzat.
- I+G, automatizazio eta eraldaketa digitaleko proiektuak bultzatzeko **fondo bigunak eta teknologia-leasing ereduak** sortzea.
- **Berrikuntza-hub eta polo teknologikoak garatzea**, teknologia-zentro espezializatuekin, prestakuntza-zentroekin eta prototipo-laborategiekin lankidetzan, transferentzia teknologikoa eta ezagutzaren aplikazioa bizkortzeko.
- **Enpresa arteko lankidetzaprogramak sustatzea**, erosketa bateratuak, logistika-plataforma partekatuak eta balio-kateko sinergia estrategikoak garatzeko.
- **Branding kolektiboko ekimenak eta nazioarteko marketin-kanpaina sektorialak** bultzatzea, euskal elikadura-sektorearen ikusgarritasuna eta posizionamendu premiuma handitzeko.
- **Etengabeko prestakuntza eta talentuaren erakargarritasuna sendotzea**, pizgarri fiskalen, beka-programen eta mentoring-ekimenen bidez, gaitasun digital, teknologiko eta enpresarialetan.
- **Merkatu internazional berrien irekiera**: enpresa askok EBko, Estatu Batuetako, Asiako eta LATAMeko merkatuetan saltzen dute, bolumenak handitzeko eta arrisku komertzialak dibertsifikatzeko.
- **Salmenta-kanalen dibertsifikazioa**: HORECA, e-commerce eta salmenta zuzena bezalako kanaletan presentzia handitzea, banatzaile handien mendekotasuna murrizteko eta balio erantsi handiagoko segmentuak erakartzeko.
- **Berrikuntza eta erosotasun-formatuen garapena**: laugarren eta bosgarren gamako produktuak, osasungarri edo premium lerro berriak abiaraztea, eskari-nitxo berriak sortzeko eta kontsumitzaile berriei egokitzeko.
- **Aliantzak eta lankidetzabalio-katean**: enpresek erosketa-kontsortzioak, hornitzaileekin garapen partekatua eta kluster-proiektu bateratuak ezartzen dituzte, azpiegiturak, baliabideak eta ezagutza partekatuzko.

- **Prozesuen digitalizazioa eta automatizazioa:** trazabilitate digitaleko sistemak, analitika aurreratua eta robotika aplikatzea eskaintza azkarrago, pertsonalizatuago eta efizienteagoak garatzea ahalbidetzen du.
- **Markaren sendotzea eta marketin segmentatuko ekintzak:** co-marketing kanpainak, jatorriaren arabera egindako bereizketa estrategikoak eta marka propioaren garapena erabiliz, balio pertzeptiboa handitu eta publiko berrietara sartzea errazten dute.

## Zein da markaren pertzepzioa eta merkatuan hazteko gaitasuna?

Enpresek bat egiten dute ikusgarritasuna eta markaren bereizketa sendotzeko beharra dutela adieraztean; horretarako, marketina, komunikazioa eta bereizgarri diren ezaugarrien kontakizuna indartu behar dituzte, aliantza estrategikoetan eta sektoreko ekitaldietan parte-hartze aktiboan oinarrituta.

### Ondorioak

- **Marketin eta komunikazio etengabea:** kanpaina komertzial erregularrak, sare sozialetan presentzia aktiboa eta PR ekintzak garatzea, enpresaren kalitatearen eta zerbitzuaren balioak transmititzeko.
- **Azoka eta merkataritza-misioetan parte-hartzea:** nazio eta nazioarteko azoketara joatea eta ikusgarritasun-ekitaldiak antolatzea, posizionamendu eta networking tresna gisa.
- **Storytelling bidezko bereizketa:** jatorria, jasangarritasuna, berrikuntza eta trazabilitatea ardatz dituzten narrazioak sortzea, kontsumitzailearekin lotura emozionala sendotzeko.
- **Aliantzak eta co-marketing ekintzak:** banatzaileekin, klusterrekin eta hornitzaile giltzarriekin lankidetzan aritzea, kanpaina bateratuak eta baliabideen bateratzea (pooling) garatzeko, eta balio-proposamen kolektiboa indartzeko.
- **Eskaintza merkatu lokalera egokitzea:** formatu, zapora eta kanal espezifikoak (e-commerce, HORECA) garatzea merkatu-helburu bakoitzerako, komunikazio digital pertsonalizatua oinarrituta.

### Ekintza-gomendioak

- **Branding sektorialeko programa bat sortzea,** ETEentzat identitate korporatiboaren diseinua, packaging-a eta kanpaina digitalak finantzatzeko dituen, balio-kate osoko enpresei zuzenduta.

- Marketin digitaleko, sare sozialen kudeaketako eta produktuen storytelling-eko **taile-rrak eta aholkularitza diruz lagundutakoak** eskaintzea.
- Azoketan eta merkataritza-misioetan parte hartzeko **laguntza-lerro bat ezartzea**, stand kolektiboan kofinantzaketarekin.Co-marketing plataforma bat garatzea, komunikazio-tresna eta kanpaina bateratueterako oinarriak barne hartuko dituen “toolkit” batekin.
- **Kalitate eta jatorriaren zigilu bat ezartzea** (“Euskal Gastronomia”), kalitate gastronomikoa, praktika jasangarriak eta kontsumitzailearentzako trazabilitate bermatua egiaztatuko dituen.
- **Storytelling eta eduki digitalen gida sektorialak argitaratzea** (bideoak, infografiak), enpresek beren istorioa kontatzeko egokitu ahal izan ditzaten.
- **Marketplacetara eta e-commerce globaletara sartzeko aukera erraztea**, integrazio teknologikorako aholkularitza eta dirulaguntzen bidez.

## 6 Gobernu-pizgarrien balorazioa eta horren eragin sustatzailea

Sektoreko enpresek dirulaguntzak laguntza baliagarri gisa baloratzen dituzte, proiektu batzuk errazteko tresna gisa, baina azpimarratzen dute beren benetako inpaktua mugatua dela, burokraziagatik, deialdien epeengatik eta sarbidetzeko irizpide zorrotzak direla medio.

---

### Ondorioak

- **Tresnak laguntza dira, baina ez dira motor nagusia:** enpresa gehienek dirulaguntzak baliatzen dituzte eskuragarri daudenean, baina ez dituzte beren inbertsioak haien menpe jartzen, eta ez dituzte proiektuak erabakigarriro bizkortzen.
- **Konplexutasuna eta moteltasuna:** ETEek azpimarratzen dute kostu administratibo handia, epe luzeak eta laguntzen egutegiak inbertsio-zikloekin bat ez etortzea, eta horrek pizgarri-efektua murrizten eta proiektuen exekuzioa atzeratzen du.
- **Laguntzaren intentsitate txikia:** zuzendaritza askok uste dute zenbatekoak txikiak direla edo lerro askoren artean banatuta daudela, eta hautagarritasun-irizpideak zailak direla enpresa txikiagoentzat.

- **I+G eta digitalizazioan fokua izatearen balio positiboa:** dirulaguntzak berrikuntza, teknologia edo jasangarritasunera bideratuta daudenean, pilotuen abiarazpena edo prozesu-hobekuntzak bultzatzen dituzte, nahiz eta atzerapen nabarmenekin.
- Ostalaritza-sektorean, **Kit Digitalaren inpaktua eta irismena positibotzat jotzen dira**, baina egungo pizgarri publikoak eraginkortasun eta irisgarritasun mugatukotzat hartzen dira. Koordinazio instituzional handiagoa eta sektoreko prestakuntza espezializatuan, negozioaren jasangarritasunean eta lokal berrien irekierako burokrazian laguntza handiagoa eskatzen da.

---

## Ekintza-gomendioak

- **Izapideak eta irizpideak sinplifikatzea:** deialdiak bateratzea, eskakizun formalak murriztea eta eskatutako dokumentazioa malgutzea, bereziki ETEentzat.
- **Deialdien egutegiak doitzea:** eskaera eta ebazpen epeak sektorearen inbertsio-ziklo tipikoekin lerrokatzea, itxaronaldi luzeak saihestuz.
- **“Leiho bakarreko” laguntza-sistema sortzea:** sektore-mailako puntu zentral batean aholkularitza, kudeaketa eta jarraipena biltzea, sarbidetasuna eta arintasuna hobetzeko.
- **Enpresa-tipologiaren arabera lerro espezifikoko diseinatzea:** atalase eta irizpide desberdinak ezartzea txikien, ertainen eta handien kasuan, beren exekuzio-gaitasunari emandako baliabideak bermatuz.
- **Proiektu eragileetan baliabide handiagoak ezartzea:** digitalizazio, automatizazio edo jasangarritasun pilotuak finantzatzea, ordainketa aurreratuen eta itzul daitezkeen aurrerakinen bidez, diruzaintza arintzeko.
- **Zerga-tresnak berrikustea:** I+G inbertsioetan, prestakuntza teknologikoan eta energia-eraginkortasunaren hobekuntzan oinarritutako kreditu edo kenkarien ezarpena.
- **Parte-hartze publiko-pribatuaren mekanismoak txertatzea,** hautagarritasun-irizpideak berrikusi eta doitzea ahalbidetzeko, errealitate industrialera egokitutako elkar-sorkuntza programa sustatuz.

## 7

### **Elikadura-polo baten azpiegitura sortzea: inbertsioa eta berrikuntza**

Elikadura-polo industrial baten garapenak ekarpen handia egingo luke ekosistema integratu bat sortzeko, enpresa berrien abiaraztea erraztuz, sarrera-kostuak



murritzuz eta sektoreko berrikuntza bizkortuz. Elikadura-polo industrialak sarrera-oztopoak murriztuko dituzten, kostuak partekatuko dituzten, berrikuntza erraztuko duten eta balio-kateko eragile guztiak konektatuko dituzten faktore multzo baten gainean eraiki behar da.

---

### Elikadura-polo industrial baten onurak

- **Eskaintza eta eskari teknologikoa integratzea**, ekintzaileak I+G+b hornitzaile eta makineria espezializatuen fabrikatzaileekin konektatuz.
- **Proiektuak abian jartzea erraztea, zerbitzu partekatuak eskainiz** (hotz-kamerak, laborategiak, logistika, hondakinen kudeaketa, egitura-zerbitzu komunak...).
- **Ezagutzaren transferentzia sustatzea enpresen**, unibertsitateen eta teknologia-zentroen artean, prototipoen eta prozesu aurreratuaren pilotuen garapena bizkortuz.
- **Talentua erakartzea eta prestatzea indartzea**, Lean metodologietan, digitalizazioan eta elikadura-teknologia berrietan oinarritutako prestakuntza-programa jarraituen bidez.
- **Inbertsioa erakartzea**, baliabide finantzarioak kontzentratuz eta proiektu berritzaileetarako araudi eta administrazio esparru arinagoa eskainiz.

---

### Inplementaziorako gomendioak

- **Gobernantza publiko-pribatuko ereduak diseinatzea**, enpresak, administrazioak eta ikerketa-zentroak bateratuko dituen kluster operatibo batean.
- **Sektoreko “leiho bakarreko” zerbitzu-zentroa ezartzea**, aholkularitza juridikoa, araudia, prestakuntza eta finantza-laguntza barne hartuko dituen, elikadura-startupentzako laguntza integratua eskainiz.
- **Hazi-funts bat edo teknologia-lisingerako lerroak sortzea**, prototipoak, automatizazio-pilotuak eta ekonomia zirkularreko proiektuak finantzatzera bideratuak.
- **Azpiegitura komun batzuk garatzea** (entsegu-laboreak, sukalde pilotuak, kontserbazio-kamerak, hondakinen kudeaketa), ETE eta ekintzaileentzako sarbide diruz lagundua eskainiz.
- **Azelerazio eta mentoring programak ezartzea**, proiektu berritzaileak enpresa traktore handiekin eta banaketa-sareekin konektatzeko.

## 4 AMIA analisisia

Ondoren, Euskadiko gastronomia eta elikadura sektorearentzako AMIA analisisia (Ahuleziak, Mehatxuak, Indarrak eta Aukerak) aurkezten da. Azterketa hau ECOFIN ikerketako datuetan eta balio-kateko enpresa nagusietako zuzendaritzen iritzietan oinarrituta dago, **GEPE 2030**aren zirriborroan jasotako informazioarekin eraikia.

### Ahuleziak

---

- Errentagarritasun garbi baxua, ETEen heren bat arte galera operatiboetan dagoela.
- Enpresen zatikatzea: tamaina txikia, eta horrek eskala-ekonomiak mugatzen ditu (adibidez, ostalaritza-sektorean).
- Zatikatzea eta barne-lehia teknologia-zentroen artean, sistemaren berrikuntza-eraginkortasuna mugatzen duena, bikoiztasunak sortuz eta eskaintza teknologikoa distortsionatuz.
- Likidezia-arazoak, inbentario handien eta biraketa motelaren ondorioz.
- Epe laburreko zor-maila altua, diru-fluxuaren presioa eragiten duena.
- I+G inbertsio urria ETE askoren aldetik, bereizketa-ahalmena murriztuz.
- Banatzaile handien mendekotasuna, negoziazio-ahalmen handiagoa dutelako.
- Lan-hitzarmenen zurruntasunak, txanden malgutasuna zailtzen du.
- Absentismo altuak eta barne-gatazkek produktibitatea murrizten dute, inbertitzaile potentzialak urrunduz eta kanpoko ospe txarra sortuz.
- Nazioartekotze-gaitasun mugatua garapen-maila txikiagoko segmentuetan.
- Digitalizazio operatibo eta finantzario maila baxua enpresa batzuetan.

- IMarka propio eskasa eta marketin aurreratuaren estrategietan ahulezia.
- Langile kualifikatuen eskasia automatizazioan, digitalizazioan eta lidergoan.
- Burokrazia handia eta laguntza publikoen epe deslerokatuak, ekoizpen-zikloekin bat ez datozenak; subentzio-egutegi eta proiektu enpresariaren arteko desorekas.
- Zerbitzu industrial partekatuen falta (biltegiak, laborategiak, logistika).

## Indarrak

---

- Euskal gastronomiaren nazioarteko aintzatespena eta bere “Basque Country” marka.
- Lankidetzak-ekosistema sendoa enpresen, teknologia-zentroen eta klusterren artean.
- Berrikuntza-kultura aurreratua, automatizazioan eta analitika aurreratuan oinarritua enpresa handietan.
- Lean metodologiaren eta hobekuntza jarraituaren adopzio-ibilbide sendoa.
- Kalitate handiko tokiko produktuen leialtasun-maila eta ospe altua.
- Digitalizazio gurutzatuko (cross-sectorial) kontsurtzio eta proiektu pilotuen existentzia.
- Balio erantsiko laugarren eta bosgarren gamako produktuen eskaintza.
- Nekazaritzako elikagaien sektorearen eta gastronomikoaren aldeko euskal erakundearen babes instituzional finkatua.
- Prestakuntza espezializatuko azpiegitura sendoa (adib. Basque Culinary Center, ostalaritza eskolak, lanbide heziketa...).
- I+Gn lankidetzarako gaitasuna Euskal Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Sarearekin.
- Esportazioaren esperientzia arrakastatsuek sektoreko enpresa eragileetan.
- Digitalizazio-maila altua arlo batzuetan (ERP, CRM, trazabilitatea).
- HORECA sare sendoa eta turismo gastronomikoa, kanal estrategiko gisa.
- Zerbitzu partekatuek sortzeko jarrera positiboa (logistika zentralak, laborategiak).

## Mehatxuak

---

- Banatzaile-markako (MDD) produktuen presioa, marjin baxuekin lehiatzen direnak.
- EAetik kanpoko eragile berrien sarrera, enpresak eta ekoizpen-aktiboak erosten ari direnak.
- Hirugarren herrialdeetatik datozen kostu baxuko inportazioak, arau malguagoen pean egindakoak.
- Lehengaien eta energiaren prezioen aldakortasuna, marjinak higatzen dituenak.
- Araudi-aldaketa ugariak (etiketatzea, ontziak) eta horiekin lotutako karga administratibo altuak.
- Osasungarri eta erosoagoak diren ordezkotuen lehiakortasun gero eta handiagoa.
- Hornidura etenaren arriskuak, osasun-krisi edo krisi geopolitikoen aurrean.
- Enpresen kontzentrazioaren eta inbertsio-funtsen presentziaren areagotzea sektorean.
- Klimaren mehatxua: lehengaien eskuragarritasunean eragina duen faktorea.
- Talentua urria da landa-inguruneetan, eta horrek ekoizpen-hedapena mugatzen du.
- Ospe-arriskua, jasagarritasun edo trazabilitate betetze-ezaren ondorioz.
- Zibererasoen eta segurtasun-hausturen arriskuak ingurune digitalizatuetan.
- Lan-kostuen igoera, hitzarmen kolektiboen eta sindikatuen presioaren ondorioz.
- Indulgentzia-kategorien gaireskaintza (snackak, txokolategintza).
- Pandemiaren ondorengo kontsumo-ohituren aldaketa, kanal tradizionalen lehentasuna murriztu dezakeena.
- Nazioartean erreferentzia diren chef-en belaunaldi-erreleboaren falta.

## Aukerak

---

- Enpresen kontsolidazioa fusio, erosketen eta erosketapatzuergoen bidez.
- ETEetara egokitutako digitalizazio- eta teknologia-lisingeko programa publikoak.

- Azpiegitura partekatuak dituzten elikadura-poloen sorrera.
- Automatizazio eta robotika proiektuetarako sektoreko dirulaguntzak.
- Merkatu internazional berrietara zabaltzea (Asia, LATAM, AEB).
- Branding kolaboratiboaren garapena eta “Euskal Gastronomia” zigiluaren ezarpena.
- Prezio dinamikoaren sektore-plataformen ezarpena.
- I+G-ko aliantza estrategikoak unibertsitateekin eta teknologia-zentroekin.
- Ekonomia zirkularreko praktikak eta hondakinen murrizketa txertatzea.
- Commodity-en estaldura-soluzioen ezarpena, prezioen aldakortasuna arintzeko.
- Formazio dualeko eta beka-programak, 4.0 talentua erakartzeko.
- Blockchain bidezko trazabilitate-proiektuak, kontsumitzaileen konfiantza indartzeko.
- Merkataritza-misio kofinantzatuak eta nazioarteko azoketan presentzia.
- Co-marketing ereduak eta kanpaina sektorial integratuak.
- Araudi-adimen eta compliance sektorialeko plataforma bat sortzea.



## 5

## Gastronomia eta elikadura balio-katearen erronkak

Enpresa nagusietako zuzendaritza-mailako ordezkari adierazgarriei egindako analisi ekonomiko-finantzarioaren eta elkarrizketa kualitatiboen bidez, landu beharreko erronka eta lehentasun nagusiak identifikatu dira.

1

Gastronomia eta elikadura kateko enpresen **errentagarritasuna eta lehiakortasuna hobetzea**, arreta berezia jarritz ETE eta mikroETEetan, epe luzerako bideragarritasuna bermatzeko, **Elikadura Katearen Legea betetzen dela ziurtatuz** eta balioaren banaketa bidezkoa bermatuz.

2

**Enpresen tamaina ertaina handitzea**, enpresa traktore gehiago, erabaki-zentro gehiago Euskadin, enpresa-elkarteak, kooperatibak eta ekoizleen erakundeak sustatuz.

3

**Funts publikoen pizgarri-efektua hobetzea**, laguntza-tresnak malgutuz eta sektorearen errealitatera egokituz, eta enpresetan beharrezko hobekuntzak bultzatzea.

4

**Enpresa-dinamismoa** handitzea, berrikuntza gehiago duten enpresen eta gastronomia eta elikaduran inpaktua duten ekintzailletza-ekimenen bidez, tokiko elikagaien ekoizpena, ekintzailletza-erritmoa eta sektorearen dibertsifikazioa areagotuz.

- 5 **Marka propio sendoak dituzten enpresen kopurua handitzea**, egungo kontsumitzaileen errealitatera egokitutako marketin-estrategia aurreratuak garatuz eta tokiko eta kalitatezko produktuen kontsumoa sustatuz.
- 6 **Gastronomia kate osoaren hazkunde-motore gisa bultzatzea** eta kateko gainerako mailekiko sinergiak sendotzea.
- 7 **Lehen sektorearen belaunaldi-erreleboa eta modernizazioa bultzatzea**: Euskal nekazaritzak, abeltzaintzak eta arrantzak ahulezia estrukturalak eta belaunaldi-errelebo falta dituzte, eta horrek elikadura-eskaintzaren jasangarritasuna arriskuan jartzen du.
- 8 **Enpresa erakargarriago eta inklusiboagoak eraikitzea** belaunaldi berrientzat, irudia modernizatuz eta genero-berdintasuna eta digitalizazioa kate osoan sustatuz.
- 9 **Langile eta talentu kualifikatua erakartzea, bai eragiketa-mailan bai enpresa-lidergoan**, sektorearen eraldaketa- eta errelebo-prozesuak gauzatzeko, arreta berezia jarritz lehen sektorean.
- 10 **I+G+b-ko inbertsio pribatu eta publiko/pribatua handitzea**, lidergo teknologikoa sendotzeko eta merkatuan produktuen bereizketa lortzeko, eskaintza zabala eskainiz.
- 11 **Teknologia-zentroen arteko konbergentzia-estrategia** bat bultzatzea, balio-katera teknologia-transferentzia maximizatzeko, bereziki ETE eta mikroETEetara.
- 12 Estatuko eta Europako **beste enpresa-sistema batzuekin harremana indartzea**, euskal katearen posizionamendua merkatu globaletan sendotzeko.

## 6 Lehentasun estrategikoak

Euskadin sektore industrialaren garapena eta sendotzea bultzatzeko hautatu diren lehentasun estrategikoak **AMIA analisiaren** (Ahuleziak, Mehatxuak, Indarguneak eta Aukerak) azterketa zehatz baten emaitzatik datoz, **enpresetako zuzendaritzek proposatutako ekintzak, analisi ekonomiko-finantzarioaren ondorioak eta ingurune-konjuntura** erreferentzia gisa hartuta.

Ikuspegi honek aukera ematen du ahalegin txikiagoarekin inpaktu handiagoa izan dezaketen ekintzak identifikatzeko, baita ahalegin handiagoa eskatzen duten baina balioa sortzeko gaitasun handiagatik inpaktu nabarmena izan dezaketen ekintzak ere, bai bezeroentzat, bai pertsonentzat, bai kapitalarentzat.

### Enpresa errentagarriagoak

Lehentasunen lehen multzoa **enpresen errentagarritasuna handitzera** bideratzen da katearen **eslaboi guztietan** —nekazal ekoizleetatik hasi eta ostalaritzara arte—, jatorrian prezio bidezkoak bermatuz eta balio erantsi handiagoa sortuz elikagaiak eraldatzen eta prestatzen dituztenentzat. Horrek barne hartzen du dimentsioa irabaztea, kontzentrazio-eta lankidetzaz-prozesuen bidez, tamaina handitzeko, kostuak murrizteko eta inbertsio-gaitasuna handitzeko; inbertsioak eta aliantza estrategikoak babesteko lankidetzaz-bideen egituratzea; erosketen, logistikaren eta araudi-betetzearen integrazioa; aktibo produktiboen espezializazioa eta optimizazioa; eta enpresa traktoreen hazkunde ez-organikorako laguntza. Halaber, jasotzen du erosketaz eta erabakitzearen ahalmenaren galeraren aurrean defentsa-mekanismoak sortzea, enpresen subiranotasuna eta erabakimena babesteko.

### Enpresa lehiakorragoak

Lehentasunen bigarren multzoa **enpresen lehiakortasuna sendotzera** bideratzen da, berrikuntza teknologikoaren maila handituz, adimen artifizialarekin (AA) eta prezio dinamiakoaren plataformekin lotutako digitalizazioaren bidez, eta marketin-eta branding-gaitasunak



garatuz. Halaber, talentuaren kudeaketa estrategikoa sustatzen du, gazteak eta emakumeak ardatz hartuta, eta lan-osasuneko programak ezartzea proposatzen du absentismoa murrizteko. Horren barruan sartzen dira, besteak beste, **belaunaldi berrientzat erakargarriagoa eta inklusiboagoa izango den industria bat eraikitzea**, langile eta talentu kualifikatuaren erakartzea, eta I+Gn inbertsio pribatu eta publiko/pribatua handitzea, lidergo teknologikoa sendotzeko eta merkatuan produktuen bereizketa lortzeko, marka ezagun eta sendoen bidez.

## Enpresa jasangarriagoak

Lehentasunen hirugarren multzoa enpresen jasangarritasuna lantzen du, jasangarritasun korporatiboaren estrategia integral bat ezarriz, oinarri funtsezkoetan egituratua eta erakundeak eredu jasangarriago eta erresilienteago baterantz eraldatzea helburu duena. Ikuspegiaren ardatz nagusia da eragiketen deskarbonizazioa, lehiakortasuna eta errentagarritasna mantenduz, eta horretarako ura-aztarnaren, erregai fosilen kontsumoaren eta berotegi-efektuko gasen emisioen murrizketa-planak ezartzen dira, baso- eta nekazaritza-sektoreko karbono-bankua sortzearekin osatuta. Proposamenak barne hartzen du **ekonomia zirkularra ezartzea, elikagaien aprobetxamendua maximizatzeko eta xahutzea murrizteko, baita energia-eraginkortasunerako eta energia berriztagarrien erabilerarako laguntzak ere**.

## Hazkunderako katalizatzaileak

Azkenik, izaera zeharkakoa duten lehentasunak identifikatu dira, aurretik aipatutako hiru ardatzetan eragina dutenak, eta **prozesuak bizkortzen eta hazkundera aktibatzen laguntzen duten elementuak direnak**. Horien artean daude funts publikoen pizgarri-efektuaren hobekuntza, laguntza-tresnen malgutzetzea eta sektorearen errealitatera egokitzea, estatuko eta Europako beste industria-sistema batzuekin lotura sendotzea, eta teknologia-zentroen arteko konbergentzia-estrategia bultzatzea, teknologia-transferentzia balio-katera maximizatzeko.

Laburbilduz, lehentasun estrategiko hauek modu argian eta sekuentzialean ezartzeko diseinatu dira, hiru kontzeptu nagusitan bilduta: errentagarriagoak diren enpresak, lehiakorrak diren enpresak eta jasangarriagoak diren enpresak, eta horiekin batera, hiru ardatz nagusietan eragina duen izaera horizontaleko multzo bat. Ikuspegi integral honek helburu du balio-sorkuntza eta enpresen hazkunde jasangarria bermatzea Euskadin.



## Enpresa errentagarriagoak

- Enpresa-kontzentrazioa, tamaina handitzeko, kostuak murrizteko eta inbertsio-ahalmena handitzeko.
- Balio-kateak bertikalki integratzea sektore estrategikoetan eta/edo enpresa bultzatzaileetan.
- Prozesu guztien eraginkortasuna hobetzea, gaitasuna eta kostuen murrizketa handituz.
- Merkatu estrategikoetan nazioartekotzea sendotzea.



## Enpresa jasagarriagoak

- Deskarbonizatzea, lehiakortasuna eta errentagarritasuna mantenduz.
- Ekonomia zirkularra.
- Energia berriztagarriak eta ahalmen elektrikoa.
- Klima-aldaketara egokitzea.
- Kudeaketa aurreratua eta iraunkorra.



## Enpresa lehiakorragoak

- Teknologia-maila berritzailea handitzea.
- Merkatuaren beharretara egokitutako berrikuntza iraunkorra sortzea.
- Digitalizazioa eta zibersegurtasuna bultzatzea.
- Talentua erakartzea eta atxikitzea.
- Absentismoa murriztea.



## Hazkunderako katalizatzaileak

- Arau-esparruaren inpaktu- eta inplementazio-plataforma.
- Laguntzeko finantza-tresnak malgutzea eta egokitzea.
- Belaunaldi-txandaren kudeaketa familia-enpresetan.
- Inbertsioa erakartzeko eta errazteko azpiegitura.

# Enpresa errentagarriagoak

1

## **Enpresen kontzentrazioa, tamaina handitzeko, kostuak murrizteko eta inbertsio-gaitasuna handitzeko.**

- **Lankidetzak eta integrazio-bideak egituratzea**, inbertsioak eta aliantza estrategikoak maila desberdinetan (sektore arteko zein sektore barneko) babesteko. Erosketen, logistikaren, araudi-betetzearen eta prezioaren egiturari eragin handia dioten beste eragiketen integrazioa bultzatzea.
- **Balio-kateen lankidetzak bertikala** sustatzea, hornitzaile edo banatzaile estrategikoekin aliantzak eginez, eta hornidura-katea optimizatzea, Elikadura Katearen Legearen helburuak bermatzeko.
- **Ekoizle txikien eskaintza kontzentratzea** eta integrazio kooperatiboa sustatzea, merkaturatze bateratua ahalbidetzeko.
- **Aktibo produktiboen eta azpiegituren espezializazioa eta optimizazioa**, hala nola mantentze-lanak eta ekonomia zirkularreko proiektuak.
- Enpresa traktoreen **hazkunde ez-organikorako laguntza**, Sendotu bezalako programa zehatzekin emandako babesaren bidez.
- Defentsa-mekanismoak sortzea, erosketa posibleen eta erabakitze ahalmenaren galeraren aurrean, Sendotu eta Kooperatu programak indartuz eta enpresa estrategikoetan partaidetzak sustatuz.
- **Zorpetzea murriztea**, finantza-tresna publiko berriak diseinatzuz (kreditu-lerro eta aseguru egokitu berriak, IVFrekin eta aseguratzailerekin lankidetzan), interes baxuko eta epe luzeko finantzaketa-aukerek.
- **Diagnostiko indibidualizatuak** bultzatzea, enpresa bakoitzaren errentagarritasun-puntuak identifikatzeko, bereziki ETEetan.
- Enpresa txikien **errealitatera egokitutako plan estrategikoen** prestaketa babestea.
- Enpresen kontzentrazioa eta lankidetzak sendotzea, eraginkortasunaren giltza gisa, hazten diren enpresek laguntzetarako eta diru-laguntzetarako sarbidea ez dutela galtzen ziurtatuz.

## 2 Balio-kateen integrazio bertikala sektore estrategikoetan eta/edo enpresa traktoreetan.

- Lehengaien hornidura bermatzea —kantitatean, kalitatean eta prezio egokian—, hornitzaileekin aliantza estrategikoak ezarriz.
- Hornidura-katea optimizatzea, **kostuak murrizteko**.
- Banaketa eta tokiko **hornitzaileen arteko lankidetza** sustatzea.
- Enpresa guztientzako joko-arau berdinak bermatzea, tamaina edo kokapena edozein dela ere, eta sektorearentzako **zerga-erregimen abantailatsuagoa** sustatzea.

## 3 Prozesu guztien efizientzia hobetzea, gaitasuna handituz eta kostuak murriztuz.

- KAIZEN edo AGILE (Lean management) bezalako **metodologia aurreratuen** ezarpena babestea
- **Eragiketak automatizatzea**, produktibitatea eta eraginkortasuna handitzeko.
- **Industria 4.0-rako plan sektorial bat ezartzea** (datuen kudeaketa eta bilketa, automatizazioa, robotizazioa...), eta AI plataformetan eta pilotu komunak finantzatzeko lehentasuna ematea, hornidura komunaren eskaria eta eskaintza hobeto doitzeko.
- **Sektoreko arriskuen behatoki bat sortzea**, prezio eta eskaintza-datuak biltzeko, egoera-agertokiak lantzeko, alerta goiztiarren sistema ezartzeko eta erantzun-plan estandarizatuak prestatzeko.
- **Enpresan prestakuntza sustatzea**, balio-sorkuntzatik abiatuta prezioak ezartzeko, eta ez soilik kostuaren arabera.
- **Portafolioaren kudeaketa eta sektore-dibertsifikazioa sustatzea**, errentagarritasunaren palanka gisa.
- **Absentismoa eta lan-kostu altuak murriztea**, konpromisoa eta talentuaren efizientzia hobetzeko neurri espezifikoekin.

#### 4 Nazioartekotzea sendotzea merkatu estrategikoetan.

- Hazkunde-potentzial handiko **esportazio-merkatuetan arreta jartzea**, produktuen eta herrialdeen araberako portafolioak diseinatzuz, produktuaren kalitate gastronomikoa eta kalitate/prezio erlazio ona baloratzen dituzten merkatuetan. Asia-n arreta berezia jartzea, merkatuaren tamainagatik, AEBetako arantzela-gaiengatik eta antzekotasun gastronomikoengatik.
- Nazioarteko sustapena garatzea, produktuaren kalitate gastronomikoaren eta zerbitzuaren bikaintasunaren bidezko bereizketa oinarri duen **marka** baten inguruan, kalitatea, jasagarritasuna eta jatorria bermatuko dituen merkatu estrategikoetan.
- Merkatu internazional berrietara zabaltzeko, **nazioarteko eta estatuko talentua kontratatzeke laguntza ematea**, kanpoan lan egiteko paketeekin (expatriation packages).
- **Esportaziorako laguntza-plan integral bat egituratzea**, aholkularitza espezializatua (ad hoc) barne hartuko duena; merkataritza-misioak eta azokak antolatzea; erosketa potentzialeko nazioarteko erosleekin “networking” espazioak sortzea; eta “Basque Country Gastronomy” branding-kanpainak diseinatzea merkatu giltzarrietan, Basque Trade bulego komertzialen laguntzarekin, tokiko banatzaile nagusiekin konektatzeko.

## Enpresa lehiakorragoak

#### 1 Maila teknologiko eta berritzailea handitzea.

- **Teknologietan eta automatizazioan inbertsioa handitzea**, eraginkortasuna hobetzeko eta produktuen prezio eskuragarriak bermatzeko.
- Lehen sektorerako ekipamendu kritikoan inbertsioa babestea.
- **Teknologia-lisingeko lerroak eskaintzea**, automatizazio-proiektuetarako.
- **Ikerketa teknologikoan bateratzea sustatzea**, enpresen, klusterren eta teknologia-zentroen arteko lankidetzak bultzatuz, informaziorako sarbidea eta teknologien ebaluazioa errazteko.
- **Laguntzetarako sarbidea eta haien hedapena hobetzea**, izapideak arinduz eta ekoizpenaren benetako denborara egokituz.

## 2 Merkatuaren beharretara egokitutako berrikuntza jasangarria sortzea.

- Egoera ekonomiko egungoari eta kontsumo-ohitura berriei erantzuten dien **berrikuntza sortzea**, gizarte- eta ingurumen-errealitateak produktu eta prozesuen garapenean integratuz. Merkatu-joerei egokitutako produktuen berrikuntza sustatzea (erosotasuna, kalitate gastronomikoa, formatuak, osasuna, biztanleriaren zahartzea...).
- Produktuen kalitatea eta segurtasuna bermatzea.
- Kontsumitzailearen ikerketak babestea balio-katean zehar, joeren eta behar zehatzen analisi sakonagoa eginez (segmentu espezifikoak barne), berrikuntza eta eskaintza merkatuaren beharretara orientatzeko.

## 3 Enpresen marketin eta branding gaitasuna bultzatzea.

- Marka korporatiboaren garapenerako eta **merkataritza-estrategia modernoetan** mentoringerako laguntza ematea.
- Prestakuntza-programak babestea eta **marketin digitaleko ekintzak** ezartzea.
- Tokiko produktuen merkatuan **posizionamendurako laguntzak ematea**, tokiko eta kalitatezko kontsumoa sustatuz.
- Kalitate bereiztuko marken sustapena bultzatzea.
- “Euskadi-Basque Country Gastronomy” marka indartzea sektorearen aterki-markatzat, arreta berezia jarritz azoketan sustapenean eta komunikazio-kanpainetan.

## 4 Digitalizazioa eta zibersegurtasuna bultzatzea.

- Enpresa-prozesu guztietako **datuen bilketa eta kudeaketa** hobetzea.
- Prozesu digitalen **segurtasuna** handitzea.
- Balio-katean **teknologia aurreratuaren eta analitikaren erabilera** sustatzea, eraginkortasuna eta eskaintzaren pertsonalizazioa hobetzeko.

- 
- **Prezio dinamikoaren sektore-plataforma bat** ezartzea, prezio-analitikaren prestakuntza eta dauden ERP sistemekin konektibitatea barne hartuta.
- 
- **Adimen artifiziala aplikatzea etorkizuneko eskaria** eta lehengaien prezioak (klima-aldaketa eta geoestrategia) aurreikusteko, baita stockak eta ekoizpena kudeatzeko ere.
- 
- **Pertsonak teknologia berrietan trebatzeko** programa espezifikoak garatzea.
- 
- Datuen bilketa eta erabilera estrategikoa sustatzea, enpresa-erabakiak hartzeko datu garrantzitsuen eskurapena lehenetsiz.

## 5 **Talentua erakartzea eta atxikitzea.**

- 
- **Pektorearen prestigioa handitzea**, arreta berezia jarritz gazteen profil berrietan eta emakumeen parte-hartzean, Gazteen programa eta emakume landatarrentzako Berdintasun Plana bezalako ekimenak sendotuz.
- 
- **Heziketa dual arautua** bultzatzea, enpresen beharrian tekniko eta operatiboak betetzeko, eta nekazaritzako lanbide-heziketa indartzea.
- 
- **Kultura desberdinetako pertsonen prestakuntza eta integrazioa** sustatzea elikadura-sistema produktiboan.
- 
- **Lidergoaren prestakuntza bultzatzea**, enpresen hazkundea eta sektoreak behar dituen aldaketa-prozesuak gidatzeko.
- 
- **Enplegu-azoka sektorialak** eta belaunaldien arteko mentoring programak sustatzea.
- 
- Automatizazioan, datuetan eta adimen artifizialean kualifikatutako langileen eskasia jorratzea, eta belaunaldi berriekin konektagarritasuna hobetzea.

## 6 **Absentismoa murriztea.**

- 
- **Lan-osasun eta ongizate programak ezartzea** (bajak kudeatzea, arrisku psikosozialen prebentzioa eta ohitura osasungarrien sustapena) absentismoa murrizteko eta barne-giroa hobetzeko.

- 
- **Lanean segurtasuna eta osasuna hobetzea**, prestakuntzaren eta prozesu zein teknologia seguruagoen ezarpenaren bidez.
- 
- **Lan-gatazken kudeaketan** laguntza publikoa ematea.
- 
- Lidergoan, **pertsonengan fokua eta belaunaldi arteko konexioa** oinarri dituzten antolaketa-ereduetara eboluzionatzeko programak babestea.

## Enpresa iraunkorragoak

### 1 **Deskarbonizazioa bultzatzea, lehiakortasuna eta errentagarritasuna mantenduz.**

- 
- Ur-aztarnaren murrizketarako, erregai fosilen kontsumoa gutxitzeko, berotegi-efektuko gasen emisioak eta merma zein hondakinak murrizteko planak babestea.
- 
- Nekazaritza- eta baso-sektorerako karbono-bankua sortzea, lehen sektoreak karbonoa finkatzeko duen gaitasuna balioesteko.
- 
- Kostuak murriztea, auto-hornikuntzaren hazkundearen eta kanpo-energiarekiko mendekotasun txikiagoaren bidez..
- 

### 2 **Ekonomia zirkularra.**

- 
- Ekonomia zirkularreko proiektuen ezarpena eta eskala sustatzea, elikagaien aprobetxamendu integrala maximizatzeko eta elikagaien xahuketa nabarmen murrizteko helburuarekin.
- 
- Nekazaritza eta arrantza jasangarriaren praktikak bultzatzea (lurzorua, ura eta biodibertsitatea babestuz, bertako ekoizpen ekologikoa sustatuz) eta gastronomia jasangarria sustatzea, elikagaien xahuketaren murrizketarekin eta tokiko eta sasoiko produktuen erabilera lehenetsiz ostalaritzan.
- 
- Elikadura-sektoreari egokitutako ontzi eta teknologia garbi berrien integrazioa erraztea.
-



### 3 Energia berriztagarriak eta kapazitate elektrikoa.

---

- Enpresetan energia-eraginkortasuneko planak babestea.
- 

### 4 Klima-aldaketara egokitzea

---

- Lehen sektorearen (nekazaritza, arrantza eta abeltzaintza) egokitzapen-planak garatzea, baita laborantza-lurzoru estrategikoaren babesa eta laborantza-lurzorura egokitutako funts baten sorrera ere.
  - Klima-aldaketak lehengaien horniduran izango dituen eraginak aztertzea eta hornitzaileen dibertsifikazio-planak bultzatzea.
  - Klima-aldaketaren ondorioetara egokitzeko planak babestea, epe ertain eta luzerako ikuspegiarekin, arreta berezia jarritz uraren eskuragarritasunean eta azalera ekologikoaren kudeaketan.
- 

### 5 Kudeaketa aurreratua eta jasangarria.

---

- Kudeaketa-sistema aurreratuak eta praktika jasangarriak sustatu eta babestea, hala nola energia berriztagarrien erabilera, hondakinen murrizketa eta azpiproduktuen birziklapena.
  - **Tokiko produktua babestu, handitu eta sustatzea** – Km 0, balioa bolumenaren eta prezioaren gainetik lehenetsiz, eta tokiko eta jasangarritasun-irizpideak betetzen dituzten produktuen kontsumoa sustatzea, kontsumitzaileen heziketaren bidez.
  - **Elikadura-kate osoa barne hartzea:** lehen sektoretik hasi eta gastronomiaraino, katearen eslabide guztiak integratuz.
- 



# Hazkunderako katalizatzaileak

## 1 Araudi-esparrua.

- Araudi-adimeneko plataforma bat abiaraztea, arau berrien eragina (ezarpenaren bideragarritasuna, sortzen dituzten kostuak, etab.) argitaratu aurretik aztertze gaitasunarekin, eta industriei araudiaren ezarpen-prozesuan laguntza emango dien unitate bat sortzea.
- ETEentzako GRC (Governance, Risk & Compliance) zerbitzu partekatu bat garatzea, gida praktikoak, epeen eta eskakizun juridikoen alertak, compliance tailerrak eta aholkularitza juridiko diruz lagundua eskainiko dituen.
- Hirugarren herrialdeetatik datozen inportazioei araudi-eskakizun berdinak ezartzeko neurri teknikoak ezartzea, eta “ispilu-klausulak” ezartzea inportazioetarako.
- Araudi berrien prestaketan kontraste eta “entzute aktibo” enpresariala bultzatzea, enpresen parte-hartze erreala bermatuz arauak argitaratu aurretik.
- Araudiaren hizkuntza eta aholkularitza ETEen beharretara egokitzea, arauaren interpretazioa eta aplikazioa errazteko.

## 2 Laguntza-finantza tresnen malgutzea eta egokitzea

- Sektoreari zuzendutako laguntza-tresnak enpresen kudeaketa- eta erabaki-hartze dinamikara egokitzea. Deialdien eta ebazpenen egutegia errealitate enpresarialarekin sinkronizatzea, laguntzak une egokian irits daitezen.
- Laguntza publikoen pizgarri-efektua handitzea, lehentasun-irizpideak errealitate enpresarialera egokituz.
- Berrikuntzarako, marketinerako eta nazioarteko hazkunderako baliabide gehiago ezartzea. Hazi-funts bat eta I+G, nazioartekotze eta jasangarritasun proiektuetarako leasing-lerroak sortzea.
- Burokrazia murriztea eta prozesu administratiboak sinplifikatzea. Sektoreko “leiho bakarreko” sistema bat ezartzea baimen, laguntza eta zerbitzuetarako, eta Nekazaritza Politika Bateratuaren (NPB) malgutzea bultzatzea.

### 3 Familia-enpresetako belaunaldi-erreleboaren kudeaketa.

- Belaunaldi-erreleborako, prestakuntzarako eta berrikuntzarako planak ezartzea lehen sektorean, katearen gainerakoaren oinarri izango den hornidura jasangarri eta kalitatezkoa bermatuz.
- Familia-enpresetan belaunaldi-trantsiziorako laguntza eta aholkularitza programak garatzea, ondarea eta ezagutza bermatzeko.
- Lidergo berriaren belaunaldia prestatzeko eta gaitzeko programak erraztea.
- Sektorea sendotzea, enplegatzaile-markaren erakargarritasuna handitzeko.
- Sektorearen prestakuntza eta erakargarritasuna indartzea.
- Sektoreko erronkak lantzen dituzten “hackathonak” antolatzea, gazte talentua ETEekin konektatzeko, eta landa-coworking espazioak eta herrietako ekintzailatza-guneak sortzea.

### 4 Inbertsioa erakartzeko eta errazteko azpiegiturak.

- Elikadura-polo industrial baten sorrera, gobernantza publiko-pribatuko ereduan oinarritua, eta azpiegitura partekatuak biltzea: biltegiratzea, prestakuntza, logistika, kalitate-kontrolerako laborategiak, azpiproduktuen eta uren kudeaketa, zerbitzu zentralak, lehengaien eta material arrunten erosketak, eta abar.
- Balio-katea eta hornitzaileak erakar ditzaketen enpresa eragile eta multinazionalak erakartzea.
- Euskal elikadura-teknologia poloa sortzea, Euskal elikadura-sektoreko teknologia-zentro guztiak integratuko dituen, gobernantza publiko-pribatuko programaren bidez. Programa horrek agenda komunak, I+G+b lehentasunak, ikerketa-lerroen espezializazioa eta azpiegitura teknologikoak zehaztuko ditu, lehiakortasun gurutzatuak ezabatuz eta balio-kateko esparru bakoitzean sektore-espezializazioa bermatuz.
- Ekintzailatza berritzailea babestu eta sustatzea.
- Eragin- eta lobby-gaitasuna indartzea estatu-mailan eta foro estrategikoetan, arrakasta-ereduetatik ikasiz.

## 5 **Gazteen artean elikadura osasungarriaren eta ongizate emozionalaren estrategia integrala.**

- Elikadura-hezkuntza eta prebentzioa sustatzea, eskola eta lanbide-heziketako zen-troetan hezkuntza-programak bultzatuz; ez soilik sukaldatzen edo osasuntsu jaten irakasteko, baizik eta elikadurarekiko harreman emozionala lantzeko, sare sozialen eragina elikadura-ohituratan aztertzeko eta dieta orekatuaren garrantzia azpimarrat-zeko.
- Osakidetza, Hezkuntza eta Gazteria sailekin aliantzak garatzea, kanpaina bateratuak eta ikuspegi integral edo holistiko bat ezartzeko.
- Nerabe eta familien beharretara egokitutako baliabide pedagogiko digitalak garatzea eta sustatzea.
- Berrikuntza eta elikadura osasungarriaren eskaintza sustatzea, elikadura-industriari lagunduz produktu osasungarriagoak garatzen (ultraprozesatu gutxiago, mantenugai orekatuagoak) eta osasun mentalari egindako ekarpena bistaratuz (ongizatearekin lotutako elikagaiak, azukre gutxiago, snack osasungarriak...).
- Euskadi Elikadura Osasungarria marka bultzatzea, Basque Country Gastronomy mar-karekin konektatua, baina nutrizioan eta ongizate psikologikoan ardaztua.
- Paziente-elkarteekin eta psikologia zein nutrizio arloko elkargo profesionalekin lanki-detzan aritzea, elikadura-sistematik laguntza-protokoloak diseinatzeko.
- Gastronomia, kirola eta osasun mentala uztartzen dituzten proiektu pilotuak finant-zatzea (adib. eskoletako jantokietako tailerrak, elikadura-jokabidearen nahasmen-dua (TCA) arriskuan dauden gazteentzako laguntza-programak).
- Ostalari eta jatetxeetako profesionalentzako prestakuntza eskaintzea, kontsumo-in-gurune arduratsuak eta ez-estigmatizatzaileak sustatzen ikas dezate.



## 7 GEPEaren ezarpenarako proiektu estrategikoen lehentasunak

GEPEren esparruan identifikatutako ekimenen konplexutasunak eta dimentsioak ikuspegi integratzaile bat eskatzen dute, inpaktua eta ezarpenaren eraginkortasuna maximizatzeko aukera emango duena. **Ekintza hauek proiektu estrategikoetan multzokatzeak** ahalbidetzen du jarduera-ardatz desberdinak artikulatzea, horien arteko elkarreragin eta sinergiak aprobetxatuz. Egitura horrek ez du soilik baliabideen lehentasunketa eta optimizazioa errazten, baizik eta helburuen lerrokadura, sektore arteko koordinazioa eta balio erantsia sortzea ere sustatzen du, sektore publiko eta pribatuaren arteko lankidetzaren bidez. Horrela, ibilbide-orri argi eta fokalizatua ezartzen da, planaren exekuzio-gaitasuna indartzen duena, eta ahaleginak emaitza ukigarri eta denboran jasagarriak lortzera bideratzen dituena.

Gainera, GEPEren ezarpenaren esparruan, proiektu estrategikoen bidezko ekimenen lehentasunetaz gain, funtsezkoa izango da Euskadin balio erantsi gordin (BEG) eta enpleguan duten ekarpen handia dela eta zenbait sektore eta enpresetan arreta jartzea. Sektore horiek ez dute soilik egonkortasuna eta lanpostuaren prestakuntza sortzen, baizik eta ordainsari egokia ere eskaintzen dute, eta horrek lan-ingurune kalitatezkoa eta ongizatezko ekosistema sustatzen du. Horrez gain, esportazio espezializatuen bolumen handiak eta sektore hauen produktibitate altuak, lehiakortasun eta marka-indarrarekin batera, Euskadi kokatzen dute merkataritza-eremuko erreferente gisa, tokiko zein nazioarteko mailan.

Era berean, tokian bertan edo mundu mailan ekoizitako lehengaien gaineko kontrolak, eta gastronomia-lidergoak, sektore horien jarduera-ardatz izan daitezkeenak, beren gaitasuna indartzen dute nabarmentzeko eta eskualde-identitatearekin konektatzeko. Intentsitate teknologiko ertain eta altuak, eta gaitasun zientifiko-teknologikoek, bermatzen dute sektore hauek Europar Batasuneko politikaren finantzaketa-lerro eta lehentasunekin bat datozeela, berrikuntza eta garapen jasagarria sustatuz.

Horrez gain, sektore eta enpresa hauek etorkizuneko eragile izateko potentzial handia eta epe ertainera merkatu globaletan hazkunde-aukera nabarmenak dituzte, eta horrek beren garrantzia eta epe luzeko bideragarritasuna sendotzen ditu.

## Trakzio-sektoreak

- Euskadiko BEGan (Balio Erantsi Gordinean) eta enpleguan ekarpen handia.
- Enpleguaren kalitate handia (egonkortasuna, prestakuntza eta ordainsaria).
- Esportazio-bolumen eta espezializazio handia, produktibitate altua, lehiakortasuna eta markaren indarra.
- Tokian edo mundu mailan ekoiztiko lehengaien gaineko kontrola.
- Gastronomia-lidergoan oinarritutako posizionamendua.
- Intentsitate teknologiko ertain eta altua.
- EBren politikaren lehentasun eta finantzaketa-programen lerroekin bat etortzea.

## Etorkizuneko trakzio-potentziala duena

- Hazkunde-potentzial handia epe ertaineko merkatu globaletan.
- Intentsitate teknologiko altua + gaitasun zientifiko-teknologiko sendoak.

Ondoren, **10 proiektu estrategiko** aurkezten dira, inpaktu handienetik eta inplementazio-ahalegin txikienetik hasita, ahalegin edo konplexutasun handiagoa eskatzen dutenertara arte. Proiektu bakoitzak ardatz bakar edo anitzetako ekintzak biltzen ditu, ardatzen arteko sinergiak aprobetxatuz ahal den neurrian, eta ekintza daitekeela bermatzeko diseinatuta dago, hau da, benetako ekimen zehatzen bidez praktikan ezarri ahal izateko.

| Proiektua                                                   | Ekimenaren laburpena                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 BIDERATU (Arau- eta finantza-ingurune optimoa)</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Araudi-esparrua eta laguntza-finantzako tresnak (laguntzak, kredituak, leihobakarra) hobetu, sinplifikatu, egokitu eta bizkortzea, enpresa-proiektu eta ekimenak gauzatzea errazteko.</li> </ul> |
| <b>2 DIGITALIZA (Eraldaketa Digitala eta Industria 4.0)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eragiketarako automatizatzea, eta Lean metodologiak eta 4.0 teknologiak (datuak, AA, robotika) ezartzea, efizientzia eta lehiakortasuna optimizatzeko.</li> </ul>                                |

|           | Proiektua                                                                 | Ekimenaren laburpena                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3</b>  | <b>BERTAN+</b><br>(Marketin Aurreratua eta Elikakatearen Bultzada Berria) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tokiko markak eta marketin modernoaren estrategiak (digitala, kalitatea, gertutasuna) indartzea, barne-merkatuan posizionamendua eta salmentak hobetzeko.</li> </ul>                                             |
| <b>4</b>  | <b>IKERBAT</b><br>(Berrikuntza teknologikoa eta produktu-berrikuntza)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>I+G kolaboratiboa bultzatzea, produktuen garapen berriak eta prozesuen hobekuntzak sustatuz, teknologia-zentroetan eta funts publiko-pribatuetan oinarrituta.</li> </ul>                                         |
| <b>5</b>  | <b>KANPO</b><br>(Euskadi Gastronomikoaren Nazioarteko Hedapena)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nazioartekotzea sustatzea, “Basque Gastronomy” herri-markarekin merkataritza-misioak, azokak eta esportazio-talentua erakartzea barne, merkatu globaletan hazteko.</li> </ul>                                    |
| <b>6</b>  | <b>IRAUN</b><br>(Deskarbonizazioa eta Ekonomia Zirkularra)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Emisio eta hondakinen murrizketa-planak ezartzea, energia berriztagarriak eta ekonomia zirkularreko proiektuak barne, errentagarritasuna mantenduz, eta lehen sektorearen deskarbonizazioa txertatuz.</li> </ul> |
| <b>7</b>  | <b>BATURA</b><br>(Enpresen sendotzea eta lankidetzak)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enpresak bateratzea (fusioak, enpresa-elkartekak eta aliantzak) masa kritikoa irabazteko, kostuak murrizteko eta inbertsio bateratua handitzeko</li> </ul>                                                       |
| <b>8</b>  | <b>TALDE</b><br>(Erakarpina, Garapena eta Belaunaldi-aldaketa)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gazte eta profil anitzetako talentua erakartzea eta trebatzea, belaunaldi-erleleboa erraztea eta lan-baldintzak hobetzea, langile kualifikatu eta inplikatuak izateko.</li> </ul>                                |
| <b>9</b>  | <b>SENDO</b><br>(Horniduraren erresilientzia)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lehengaien hornidura fidagarria bermatzea, hornitzaile giltzarrietan akordioak, dibertsifikazioa eta hornidura-kateko arriskuen kudeaketa proaktiboa ezarri.</li> </ul>                                          |
| <b>10</b> | <b>ELIKAHUB</b><br>(Azpiegitura partekatuak eta hub-ak)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Agro-herriak, elikadura-industria eta teknologia-poloak garatzea, azpiegitura eta zerbitzu partekatuak eskainiz (biltegiatzea, laborategiak, prestakuntza) enpresen garapena laguntzek.</li> </ul>               |



# BIDERATU proiektua

(Arau- eta finantza-ingurune optimoa)



---

## Esparrua eta sinergiak

BIDERATU proiektu katalizatzaile bat da, gainerako proiektu guztiak ahalbidetzen dituen: ingurune juridiko egokirik gabe, zaila litzateke enpresen arteko lankidetzak, berrikuntza, digitalizazio masiboa edo talentuaren erakartzea lortzea. Laburbilduz, BIDERATUk bermatzen du **GEPE2030 Planak sustrai emankorrak izan ditzakeela**, burokrasia-oztopoak ezabatuz eta pizgarriak sektorearen helburu estrategikoekin lerrokatuz.

---

## Helburua

**Araudi-, erakunde- eta finantza-esparrua hobetzea, sinplifikatzea, bizkortzea eta ego-kitzea**, planaren proiektu estrategikoak modu arin eta eraginkorrean ezar daitezzen. BIDERATU-k politika publikoaren eta erregulazio adimendunaren neurriak biltzen ditu, elikagai sektorearen eraldaketarako ingurune egokia sortzen dutenak (arlo juridikoan, administrazioan eta ekonomikoan).



---

## Ekintza nagusiak

- **Laguntza publikoak malgutzea eta fokuratzea:** sektoreari zuzendutako finantza-tresnak berrikusi eta berrantolatzea, malguagoak, irisgarriagoak eta emaitzetara bideratuagoak izan daitezen. Adibidez, subentzioen hautagarritasun-irizpideak elikadura-ETEen errealitatera egokitzea (izapide gutxiago eta eskakizun sinpleagoak). Pizgarri-efektua handitzea esan nahi du laguntza publikoek benetan inbertsio pribatuak aktibatzea; horretarako, berrikuntza, marketin eta nazioartekotze arloetarako baliabide gehiago bideratzea proposatzen da. I+G, nazioarteko hedapena edo jasangarritasuna bezalako inpaktu handiko proiektuentzat funts publiko-pribatu espezifiko bat eta kreditu/teknologia-leasing lerro bigunak sortzea finantza-euskarri eraginkorra izango da.
- **Araudi-adimena eta sinplifikazioa:** araudi-adimeneko plataforma bat ezartzea, arau berriek enpresetan izango duten inpaktua haien onarpena baino lehen aztertze gaitasunarekin. Horrek aukera emango du ezin bideragarriak edo gehiegi kargatuak izan daitezkeen arauak doitzea edo atzeratzea. Horrez gain, “leiho bakarreko” sektore-plataforma bat ezartzea, baimenak, lizentziak eta laguntza-eskaerak kanal bakar batean zentralizatzeko. Horrela, burokrazia murriztu eta enpresa-proiektuen exekuzioa bizkortuko da, Administrazioarekiko harremana hobetuz.
- **Enpresa-erreleboari laguntza:** instituzioetatik, familia-enpresetako belaunaldi-aldaketarako laguntza-programa bereziak garatzea (TALDE proiektuarekin lotuta) eta enpresa-transmisio ordenaturako pizgarri fiskalak erraztea. Honek ehun enpresarialaren jarraipena bermatuko du eta belaunaldi-errelebo faltagatik desagertuko liratekeen enpresa bideragarriak babestuko ditu.
- **ETEentzako GRC (Governance, Risk & Compliance) zerbitzu partekatua:** ETEei zuzendutako betetze-zerbitzu partekatu bat sortzea, arau-betetze praktiketarako gidak, epeen eta aldaketa legalen alertak, eta compliance prestakuntza-tailerrak eskaintzeko. Zerbitzu honek, gainera, elikadura eta lan arloko aholkularitza juridiko diruz lagundua eskain dezake, ETE txikiei kostuak arinduz eta sektoreko araudi-betetze-maila altua bermatuz.
- **Inportazioetan lehiakortasun-ekitatea:** EBn eta Estatuan “ispilu-klausulen” aplikazioa sustatzea elikadura-inportazioetan, produktu inportatuek tokikoen arau eta estandar baliokideak bete ditzaten. Horrela, eskakizun ingurumen edo lan arinagoengatik merkeagoak diren inportazioen lehiaketa desleiala saihestuko da. Barne-mailan, inportazio-kontrolari eustea eta indartzea proposatzen da, arau-baliokidetasuna bermatzeko eta tokiko ekoizpena babesteko.

# DIGITALIZA proiektua

## (Eraldaketa Digitala eta Industria 4.0)



---

### Esparrua eta sinergiak

DIGITALIZA proiektuak eragin nagusia du enpresa lehiakoragoetan (kostuak murrizten eta erantzun-denborak hobetzen dituelako) eta enpresa errentagarriagoetan (efizientziaren bidez marjinak handitzen dituelako). Era berean, zeharkako ekarpena egiten dio jasangarritasunari, ekoizpen-lermak murriztuz eta energia- eta lehengaien erabilera optimizatuz. Proiektu honek BATURA proiektuarekin sinergia nabarmenak ditu —enpresa integratuek plataforma digitalak partekatu eta elkarrekin ikasi dezakete— eta laguntza horizontalak behar ditu, hala nola teknologia-inbertsiorako dirulaguntzak eta aholkularitza espezializatua. Espero den emaitza ukigarri bat da Merkatu eta Arrisku Digitalen Behatoki Sektoriala sortzea, zeinak bildutako datuen bidez alerta goiztiarrak eta erantzun estandarizatutako planak emango dituen, prezioen gorabeheren edo disrupzioen aurrean, eta horrela sektorearen erresilientzia indartuko du.

---

### Helburua

Elikadura-balio katearen eraldaketa digital integralaren bidez **efizientzia optimizatzea eta kostuak murriztea**. Proiektu honek Industria 4.0 teknologiak (automatizazioa, datuak, adimen artifiziala) eta kudeaketa aurreratuko metodologiak enpresetan txertatzea bultzatzen du, prozesu arinagoak, zehatzagoak eta errentagarriagoak lortzeko.

---

## Ekintza nagusiak

- **Ekoizpen-prozesuen automatizazioa:** azken belaunaldiko makinaria, robotak, sistema automatikoak eta IoT sentorizazioa ekoizpen- eta logistika-instalazioetan ezartzearen abiadura handitzea, lepo estuak eta eskuzko lan intentsiboak ezabatuz. Automatizazioak ekoizpen-gaitasuna eta kalitatearen koherentzia handituko ditu, kostu operatiboak murriztearekin batera.
- **Lean/Agile metodologiak eta eragiketa-eraginkortasuna:** Enpresei laguntza ematea hobekuntza jarraituko praktikak (Kaizen, Lean Manufacturing) ezartzen, xahutzeak ezabatze eta baliabideen erabilera optimizatzeko. Horrek barne hartzen du proiektu- eta ekoizpen-kudeaketako teknika arinetan prestakuntza. Espero den emaitza da prozesu guztien efizientzia hobetzea, produktibitatea handituz eta unitateko kostuak murriztuz. Kudeaketa aurreratuko programa sektorialek lan-fluxuen birdefinizioa eta lantegien berantolaketa adimenduna jorratuko dute.
- **Datuen bilketa eta analitika (Big Data/AA):** kate osoan (ekoizpena, salmenta, kontsumoa) denbora errealean datuak biltzeko azpiegitura digitala ezartzea, eta horiek Big Data eta adimen artifizialeko tresnen bidez aztertzea. Bi ekimen zehatz izango dira: prezio dinamikoen sektore-plataforma bat sortzea, merkatu-datuak integratuko dituen prezioak eta promozioak modu eraginkorrean doitzeko, eta AA bidezko eredu prediktiboen aplikazioa, produktu-eskaria eta lehengaien prezioen gorabeherak aurreikusteko. Azken horrek klima- edo geostrategia-aldagaiak ere kontuan har ditzake erosketak eta ekoizpenaren planifikazioa hobetzeko.
- **Sistemen integrazioa eta zibersegurtasuna:** enpresetako sistema guztiak (ERP, SCADA, hornidura-kateak) eta elikadura-kateko eragileen arteko integrazioa sustatzea, trazabilitate osoa eta informazio partekatua lortzeko. Aldi berean, prozesu digitalen zibersegurtasuna indartzea, eragiketa eta errezeta datu sentikorrak babestuz. Langileentzako prestakuntza-programa espezifikoak eskainiko dira teknologia berrietan eta zibersegurtasunean, giza faktorea eraldaketa digitalarekin batera doala bermatzeko.

## BERTAN+ proiektua

(Marketin Aurreratua eta Elikakatearen Bultzada Berria)



---

### Esparrua eta sinergiak

BERTAN+ proiektua Enpresa Lehiakorrak ardatzean kokatzen da, enpresen gaitasun komertziala eta marketin-ahalmena hobetuz, eta zeharka errentagarritasunean lagunduz, markaren balioari esker salmenta-prezio handiagoak lortzea ahalbidetzen duelako. KANPO eta TALDE proiektu estrategikoekin sinergiak ditu: KANPO-rekin, biak branding-aren arloan lan egiten dutelako (nahiz eta BERTAN+-ek barne-merkatuan fokua jartzen duen); eta TALDE-rekin, sektorearen irudiaren modernizazioak belaunaldi berrientzako erakargarritasuna handitzen duelako.

---

### Helburua

**Euskal gastronomia eta elikadura produktuen posizionamendua sendotzea** barne-merkatuan (Euskadin eta Espainiako gainerakoan), balio hautemana eta eskaria handituz. BERTAN+ proiektuak marketin modernoaren ekintzak, marka-garapena eta tokiko kontsumoaren sustapena biltzen ditu, sektoreko enpresek egungo kontsumitzailearekin hobeto konektatu eta marka sendoak eraiki ditzaten.

---

## Ekintza nagusiak

- **ETEEi aholkularitza eta mentoring zerbitzuak eskaintzea,** euskal kalitate gastronomikoaren eta berrikuntza-tradizioaren balioak transmititzen dituzten marka propio sendoak sortu edo sendotzeko. Horrek barne hartzen du branding-aren laguntza (marka-diseinua, storytelling-a) eta merkataritza-estrategia modernoaren definizioa, egungo kontsumitzaileen lehentasunekin (osasuna, jasangarritasuna, erosotasuna) lerrokatuta. Espero den emaitza da euskal identitate ezaguneko produktu-portfolio zabalagoa, merkatuan erraz identifikagarria izango dena.
- **Marketin digitala eta estrategia omnikanala:** Prestakuntza-programak eta laguntzak ezartzea, enpresek marketin digital aurreratu bereganatzeko. Horrek barne hartzen ditu merkataritza elektronikoa, sare sozialetako presentzia, bezero-datuen analisia eta online leialtasun-tresnak. Estrategia omnikanala bultzatuko da, salmenta fisikoa eta online-a integratuz, ekoizle txikiek azken kontsumitzaileari zuzenean saldu ahal izan dezaten, plataforma digitalen bidez.
- **Tokiko eta kalitatezko kontsumoaren sustapena:** Erakundeekin lankidetzan, euskal kontsumitzailea tokiko produktu ziurtatuak aukeratzera bultzatzen duten kanpainak abiaraztea. Adibidez, “Km0 Euskadi” bezalako ekimenak, freskotasuna eta karbono-aztarna txikia nabarmentzeko, eta kalitate bereiztuko zigiluak (JDB, IGP, Eusko Label) salmenta-puntuetan azpimarratzea. Halaber, tokiko produktu gehiago sartzeko sustatuko da HORECA eta banaketa-kanaletan, supermerkatu handiekin akordioak eginez (BATU-RA proiektuarekin sinergian, banaketa-hornitzaile integrazioan).
- **Sektore-mailako aterki-marken bultzada:** “Basque Country Gastronomy” marka kolektiboaren sorrera eta sustapena aztertzea, euskal produktuen kalitatea, jasangarritasuna eta jatorria ziurtatzeko merkatu estrategikoetan. Nahiz eta kanpo-merkatuetara (KANPO proiektua) bideratua egon, barne-mailan sektorearen komunikazioa bateratzeko tresna izan daiteke.

# IKERBAT proiektua

(Berrikuntza teknologikoa eta produktu-berrikuntza)



---

## Esparrua eta sinergiak

IKERBAT proiektua zuzenean lotzen da Enpresa Lehiakorragoak ardatzarekin, berrikuntza- eta merkatura egokitzeko gaitasuna hobetzen baitu. Halaber, jasagarritasunean ere laguntzen du, ontzi zirkularretan, karbono baxuko elikagaietan eta arlo sozialean (elika-gai osasungarri eta inklusiboetan) berrikuntza sustatuz. Eusko Jaurlaritzaren parte-hartzea funtsezkoa izango da, finantzaketa emanez eta eragileen arteko lankidetzaz erraztuz. Ondorioz, proiektuaren helburua da eskaintzaren bereizketa nabarmen handitzea —balio erantsi handiko eta teknologia txertatutako produktu gehiago garatuz—, eta horrela sektorearen lehiakortasuna handitzea, bai tokiko mailan bai nazioartean.

---

## Helburua

**Enpresa berritzaileen kopurua handitzea eta Euskal elikadura-gastronomia industriaren maila teknologiko eta berritzailea igotzea**, merkatuaren joerei erantzuten dieten eta bereizketa ematen duten produktu eta prozesu berriak sortuz. Proiektu honen helburua da elikadura-kalitatean eta teknologian lidergo sendoa finkatzea, I+G+b inbertsioa handituz eta enpresen, ikerketa-zentroen eta administrazioaren arteko lankidetzaz sendotuz.



## Ekintza nagusiak

- **I+G inbertsioa eta lankidetzak publiko-pribatua:** Ikerketa aplikatua inbertsio pribatu eta publiko-pribatu nabarmen handitzea. Sektoreko I+G proiektu espezifikoetarako hazi-funtsak eta finantzaketa-lerroak (leasing) sortuko dira, inpaktu handiko berrikuntzetara (elikagai berriak, ontzi adimendunak, bioteknologia, etab.) baliabideak bideratuz. IKERBAT proiektuak ikuspegi hau zabalduko du, ETEek berrikuntza-partzuergoetan parte hartzea erraztuz.
- **Merkatu eta jasangarritasunera egokitutako produktuak:** Kontsumo-ohitura berrietara egokitutako elikagai berrien garapena sustatzea (erosotasuna, osasuna, formatu berritzaileak), gizarte- eta ingurumen-eskakizunak diseinutik bertatik integratuz. Horretarako, berrikuntza-laboreak sortuko dira, enpresek prototipoak kontsumitzaileekin probatzeko, osasun, jasangarritasun eta kalitate gastronomikoko irizpideak txertatuz. Halaber, tokiko kalitatezko osagaien gainean oinarritutako produktu premiumen berrikuntza lehenetsiko da, jatorri-deiturak (JDB, IGP) eta Eusko Label bezalako zigiluak indartuz balioan bereizteko. Era berean, elikadura osasungarriaren berrikuntza bultzatuko da, elikadura-industriari lagunduz produktu osasungarriagoak garatzen eta osasun mentalari egiten dioten ekarpena bideratzen.
- **Kalitate, jasangarritasun eta elikadura-segurtasun aurreratua:** Ekoizpen-prozesu guztietan kalitatea, jasangarritasuna eta segurtasuna bermatzea, berrikuntza teknologiko ukigarrien bidez. Horretarako, denbora errealean kalitate-kontrolerako teknologia, trazabilitate aurreratua (elikadura-blockchaina) eta ingurumen- eta elikadura-segurtasun ziurtagiriak ezartzea babestuko da. Honek bermatuko du garapen berriek nazioarteko estandarrak betetzen dituztela, eta horrela Basque markaren merkatu-konfiantza sendotuko du.
- **Teknologia-zentroen konbergentzia:** Euskal elikadura-teknologia zentroen espezializazioa eta konbergentzia ezartzea, polo koordinatu baten bidez (INFRA proiektuan ikusiko den moduan), bikoiztasunak saihesteko eta ezagutzaren transferentzia industria aldera maximizatzeko. Horretarako, AZTI, NEIKER, Basque Culinary Center eta beste teknologia-zentro batzuen gaitasunak I+Gren agenda komunean integratuko dira, enpresen beharretara lerrotuta. Berrikuntzan oinarritutako gobernantza publiko-pribatu honek bermatuko du ETEek ere punta-puntako soluzio teknologikoetara sarbidea izango dutela.

# KANPO proiektua

(Euskadi Gastronomikoaren Nazioarteko Hedapena)



---

## Esparrua eta sinergiak

KANPO proiektua Enpresa Errentagarriagoak ardatzarekin bat dator, diru-sarrerak hazteko kanal berriak irekiz, eta, aldi berean, Enpresa Lehiakorragoak ardatzari ere laguntzen dio, enpresek nazioarteko kalitate- eta efizientzia-estandarrak bete behar dituztelako. BERTAN+ proiektuarekin sinergia nabarmenak ditu, herrialde-markaren garapena marka indibidualen sendotzearen osagarri baita; eta IRAUN proiektuarekin ere, merkatu zorrotzetan produktuen jasangarritasuna balioesten delako —“Basque” markak bereizgarri hori nabarmenduko du. Eusko Jaurlaritzak, Basque Trade edo bulego komertzialen bidez, erraztaile-funtzioa izango du proiektu honen garapenean.

---

## Helburua

**Euskal gastronomia eta elikagaiak nazioartekotzea**, haien kalitatea eta prestigioa baliatuz, merkatu berrietara sartzeko eta esportazioak handitzeko. KANPO proiektuak kanpoan aukera-ateak irekitzera bideratutako ekintzak integratzen ditu: gastronomia-herrialde markaren garapenetik hasi eta enpresen esportazio- eta nazioarteko ezarpen-prozesuetan laguntza zuzena emateraino.



---

## Ekintza nagusiak

- **“Basque Country Gastronomy” herrialde-marka:** Euskal gastronomiaren marka bakarraren nazioarteko sustapen-estrategia ezartzea. Marka honek kalitatea, jasangarritasuna eta jatorria nabarmentzen ditu, eta produktuen zigilu eta komunikazio-ekintzeta-rako elementu bereizgarri gisa erabiliko da merkatu estrategikoetan. Branding globaleko kanpainak diseinatuko dira (nazioarteko azokak, sare sozial globalak), non Euskadi elikagaien bikaintasunagatik munduko gastronomia-erreferente gisa kokatuko den.
- **Esportaziorako laguntza-plan integrala:** enpresa gehiagok (ETEak barne) esportazioan arrakasta izan dezaten programa integral bat ezartzea. Horrek barne hartzen ditu esportazio-planak prestatzeko aholkularitza espezializatua, helmuga-herrialdeetako araudi-betebeharren egiaztapen-zerrendak eta merkatu-adimeneko informazioa. Era berean, merkataritza-misioak eta nazioarteko azoketan parte-hartzea antolatuko da, tokiko erosleekin networking-ekitaldiek aurretik lagunduta, harremanak errazteko.
- **Nazioarteko talentua eta merkatu ezagutza erakartzea:** merkatu internazionaletan adituak (erbesterratuak edo bertako espezialistak) kontratatzea erraztea euskal enpresentzat. Horretarako, erbesterratze-paketeak kofinantzatu edo nazioarteko merkataritzan trebatu gazte profesionalentzako beka-programak sustatu ahal izango dira, euskal elikadura-enpresetan sartzeko eta merkatu berriak garatzeko. Era berean, Euskadiko gastronomia enbaxadoreen sarea sortzea sustatuko da hiriburu giltzarrietan, euskal kultura gastronomikoa eta bere produktuak zabaltzeko.
- **Aliantzak eta esportazio-logistika:** enpresen arteko lankidetzak sustatzea, urruneko merkatuetara elkarrekin jotzeko eta baliabideak partekatzeko. Adibidez, esportazio-partzuergoak edo helmugan biltegi eta banatzaile komunak erabiltzea. Era berean, merkatu estrategikoetan logistika-plataformak (banaketa-hub erregionalak) ezartzearen bideragarritasuna aztertzea, euskal enpresa askoren produktuak biltzeko, bidalketa-kostuak optimizatzeko eta presentzia jarraitua bermatzeko.

# IRAUN proiektua

(Deskarbonizazioa eta Ekonomia Zirkularra)



---

## Esparrua eta sinergiak

IRAUN proiektua Enpresa Jasangarriagoak ardatzari dagokio, eta bigarren mailako onurak sortzen ditu bai lehiakortasunean (baliabideen efizientzia) bai markan (produktu ekologiko eta jasangarriak hobe baloratzen direlako). Jasangarritasunean oinarritutako lankidetzak publiko-pribatuak bermatuko du sektoreak klima-helburuak betetzea, eta aldi berean merkatuetan lehiatzeko abantaila izatea, produktuen erantzukizunaren bidez.

---

## Helburua

**Euskal elikadura-industria ingurumen-jasangarritasunean erreferente bihurtzea**, bere karbono-aztarna, hondakinak eta baliabideen kontsumoa nabarmen murriztuz, lehiakortasuna eta errentagarritasuna arriskuan jarri gabe. Proiektu honek jasangarritasuna enpresen estrategiaren erdigunean txertatzeko ekintzak artikulatzen ditu, prozesuen hobekuntza, berrikuntza berdea eta ekonomia zirkularra baliatuz.

---

## Ekintza nagusiak

- **Energia-deskarbonizazioko planak:** enpresei laguntzea berotegi-efektuko gasen emisioak eta erregai fosilen kontsumoa murrizteko planak prestatu eta ezartzen. Horrek barne hartzen ditu energia-auditoretzak, ekipo eraginkorragoetan inbertsioak, eta energia berriztagarrien instalazioa (eguzki-panelak, biomasa) ekoizpen-instalazioetan. Era berean, ura hobeto erabiltzea eta ureztatutako uren berrerabilera sustatuko da, ur-aztar-na murrizteko.
- **Ekonomia zirkularra eta hondakinen murrizketa:** ekonomia zirkularreko lankideaz-proiektuak abiaraztea, azpiproduktuak aprobetxatzeko eta hondakin organikoak minimizatzeko. Elikadura-hondakinak balorizatzeko teknologiek ahalbidetuko dute zero hondakin izatea hondakindegietan. Horrez gain, elikadura-xahutzea murrizteko kanpainak sustatuko dira kate osoan zehar (ekoizpena, banaketa eta kontsumoa).
- **Ingurumenarekiko egokitzapena eta erresilientzia:** SENDO proiektua osatuz, klima-aldaketara egokitzeko ekintzak sustatzea. Horien artean: lur agrario estrategikoa babestu eta leheneratzea etorkizuneko ekoizpen lokala bermatzeko, landare-barietate erresistenteak dibertsifikatzea, eta ekoizpen-egutegietan egokitzapenak egitea. Era berean, nekazaritza- eta basogintza sektorerako “karbono-banku” baten sorrera aztertuko da, CO<sub>2</sub>-aren finkapena aitortu eta ordainduko duena, nekazaritza-praktika jasangarrien bidez, basoak kontserbatzen dituzten edo nekazaritza- eta basogintza-praktikak ezartzen dituzten ekoizleei finantzaketa gehigarria eskainiz.
- **Jasangarritasunaren kudeaketa-sistema ziurtatuak:** enpresek ingurumen-kudeaketaren sistemak (ISO 14001, EMAS, ENVIROSCORE) eta jasangarritasun-praktika ziurtatuak ezartzea sustatzea.
- **Barne-hobekuntza etengabeaz gain,** honek sektorearen irudi jasangarria indartzen du bezeroen aurrean. Laguntza teknikoa eskainiko da ur- eta energia-ekonomia, produktuaren ekodiseinua eta logistika berdea bezalako soluzioak ezartzeko.

# BATURA proiektua

(Enpresen sendotzea eta lankidetzaz)



---

## Esparrua eta sinergiak

BATURA proiektua Enpresa Errentagarriagoak ardatzarekin bat dator, eskala eskasa eta unitateko kostu altuak bezalako arazoei aurre eginez. Hala ere, lehiakortasuna ere indartzen du, enpresa laguntzaileen artean ezagutza, ekoizpen-aktiboak, azpiegiturak, hornikuntza-kateen kudeaketa, logistika eta berrikuntza partekatzeko aukera ematen duelako.

---

## Helburua

**Enpresen errentagarritasuna handitzea**, haien tamaina handitzearen eta sektoreko lankidetzaren bidez. Proiektu honek eskala-ekonomiak eta egitura-kostuen murrizketa lortze-  
ra bideratutako ekintzak biltzen ditu, bereziki sektoreko ETE eta mikro-ETEentzat.

---

## Ekintza nagusiak

- **Fusioak, erosketak, enpresa-taldeak, bigarren mailako kooperatibak eta beste integrazio-eredu batzuk:** enpresa osagarriak batzen dituzten kontzentrazio-prozesuak sustatzea, eskaintza bateratua eta negozio-bolumen handiagoa ahalbidetuz. Eskala-ekonomiak lortzeko enpresa-prozesu guztietan elkarreak eta integrazio-formulak bultzatuko dira.
- **Aliantza estrategikoak eta lankidetzak bertikala:** hornitzaileen, ekoizleen eta tokiko banatzaileen arteko akordioak sustatzea, balio-katea integratzeko (adibidez, lehen sektoreko ekoizleen eta supermerkatuen arteko koordinazioa). Horrek barne hartzen du eskariaren informazioa partekatzea eta prezioetan elkarrekiko erantzukizun-eskemak adostea, Elikadura Katearen Legea betez, kateko maila guztiek marjina bidezkoa izan dezaten.
- **Zerbitzu partekatuak eta aktiboen espezializazioa:** zerbitzu-enpresak edo enpresen arteko lankidetzak-ibilgailuak sortzea babestea, kostu handiko jarduerak (lehengaien erosketak bateratuak, logistika integratua, instalazioen mantentzea, araudi-betetzeak) zentralizatuz, unitateko gastuak murrizteko. Era berean, aktibo produktiboen espezializazio partekatua bultzatuko da (adibidez, hainbat enpresari zerbitzua ematen dieten prozesatze-lantegi edo biltegi komunak) haien erabilera eta errentagarritasuna hobetzeko.
- **Hazkunde ez-organikoaren babesa:** sendotu edo Kooperatu bezalako programa publikoak ezartzea, eskualdeko enpresa eragileei fusio edo erosketetan aholkularitza eta kofinantzaketa eskaintzeko. Horrela, Euskadin enpresa-talde sendoagoak sortuko dira, inbertsio-gaitasun eta erabaki autonomo handiagoarekin. Era berean, finantza-tresna espezifikoak diseinatuko dira (epe luzerako kreditu bigunak, aseguruak), integrazioa errazteko eta zorpetze gehiegizkoa murrizteko.



# TALDE proiektua

(Erakarpena, Garapena eta Belaunaldi-aldaketa)



---

## Esparrua eta sinergiak

TALDE proiektuak eragin zuzena du Enpresa Lehiakorrako ardatzean, langile kualifikatu eta berritzaileak ematen dizkielako, eta zeharkako ekarpena egiten dio sektorearen jasangarritasun sozialari. Gainerako proiektu guztiekin estu lotuta dago, giza faktorea funtsezkoa baita haiek ezartzeko.

---

## Helburua

**Sektorearen eraldaketarako beharrezko giza kapitala bermatzea**, profesional berriak erakarriz, etengabeko prestakuntza sustatuz eta familia-enpresetako belaunaldi-erleboia erraztuz. TALDE proiektuak ekintza sozial eta lanekoak barne hartzen ditu, sektorea erakarriagoa, inklusiboagoa eta etorkizuneko erronkei prestatuagoa izan dadin.

---

## Ekintza nagusiak

- **Sektorearen irudia hobetzea eta gazteak erakartzea:** gazteen artean elikadura-sektoreari prestigioa ematen dioten kanpainak eta programak abiaraztea, berrikuntzarako, jasangarritasunerako eta garapen profesionalerako aukerak nabarmenduz. Gaztenek (nekazaritza-ekintzaileak gazteak) bezalako ekimenak eta berdintasun-planak indartuko dira, emakumeen parte-hartzea sustatzeko kate osoan zehar (landatik industriara). Horrez gain, sektoreko enplegu-azoka espezifikoak antolatuko dira, enpresak LHko ikasleekin, unibertsitateekin eta beste profil potentzial batzuekin konektatuz.
- **Prestakuntza duala eta etengabeko trebakuntza:** prestakuntza-eskaintza enpresen beharretara egokitzea. Hezkuntza-zentroekin lankidetzan, elikadura-arloetako prestakuntza profesional dual espezializatua bultzatzea (Industria 4.0, kalitatea, mantentzea), teknikari eta eragile postuak betetzeko. Era berean, etengabeko prestakuntza-programak zabaltzea, langileak elikadura-teknologia berrietan, digitalizazioan eta kudeaketa aurreratuan trebatzeko, langileek aldaketetara egokitzeko gaitasuna bermatuz.
- **Talentua eta kultura-aniztasuna integratzea:** beste kultura batzuetako pertsonak elikadura-sistema produktiboan integratzea sustatzea, herrialde jakinetan talentua erakartzeko programen bidez, eta immigranteentzako laneratzeko eta sektoreko gaitasunetan prestatzeko ekimenak garatuz. Horrek landa- eta industria-eremuko hutsik dauden lanpostuak betetzen lagunduko du, tokian tokiko eskulan faltari irtenbidea emanez eta sektorearen aniztasuna aberastuz.
- **Lidergoa eta belaunaldi-erleboia:** Belaunaldi arteko mentorizazio programak garatzea, profesional beteranoek etorkizuneko liderrak trebatzeko eta ezagutza transmititzeko. Familia-enpresetako belaunaldi-aldaketa babestea, aholkularitza espezializatua eta planifikazio- eta protokolo-tresnak eskainiz. Horrez gain, “hackathon” sektorialak antolatuko dira, gazte talentuek (ikasleek, ekintzaileek) enpresen erronkei erantzuna emateko, berrikuntza sustatzeko eta gazte belaunaldiaren eta ETEen arteko loturak sortzeko. Landa-coworking guneen sorrera ere sustatuko da, gazte ekintzaileek proiektuak landa-inguruneetan garatu eta eremu horiek biziberritu ahal izan ditzaten.
- **Ongizate laboral eta talentuaren atxikipena:** Enpresetan osasun eta ongizate programak ezartzea (absentismoaren jarraipena, arrisku psikosozialen prebentzioa, ohitura osasungarrien sustapena) absentismoa murrizteko eta lan-giroa hobetzeko. Laneko segurtasuna hobetzearekin eta gatazka laboralak kudeatzeko laguntza publikoarekin batera, horrek talentua atxikitzea ahalbidetuko du, lan-baldintza erakargarriagoak eskainiz.

## SENDO proiektua

(Horniduraren erresilientzia eta arriskuen kudeaketa)



---

### Esparrua eta sinergiak

SENDO proiektuak Enpresa Errentagarriagoak ardatzean laguntzen du (lehengaien faltagatik ekoizpena geldiaraztea saihestuz eta kostuak egonkortuz) eta, aldi berean, Enpresa Jasangarriagoak ardatzean ere eragina du (klima-aldaketara egokitzea eta baliabide naturalen babesa txertatuz). BATURA proiektuarekin estu lotuta dago (tokiko ekoizleekin koordinazioa) eta DIGITALIZA proiektuarekin ere (arrisku-behatokia eta datuen analisi-sistema eskaintzen duelako).

---

### Helburua

Euskal elikadura-katearentzat lehengai eta beste input kritiko batzuen **hornidura seguru eta egonkorra bermatzea**, krisien edo disrupzioen aurrean erresilientzia indartuz. Proiektu honek hornidura-kateko arriskuak arintzeko, hornitzaile estrategikoekin akordioak ziurtatzeko eta sektorea klima-aldaketara egokitzeko ekintzak biltzen ditu, negozioaren jarraitutasuna bermatzeko.



---

## Ekintza nagusiak

- **Lehengaiak bermatzeko aliantzak:** hornitzaile giltzarriekin (nekazariak, abeltzainak, arrantza) epe luzerako aliantza estrategikoak ezartzeko laguntza, kantitate, kalitate eta prezio egokiko hornidura bermatzeko. Tokiko ekoizleen erakundeekin hornidura lehen-tasunezkoa izango duten kontratu-esparruak garatuko dira, prezioen eta kalitatearen egonkortasun-klausulekin. COOPERA proiektuan ere bultzatutako aliantza bertikal hauek industriei merkatu globalen eskasiaren edo aldakortasunaren aurrean babes ematen diete, eta, aldi berean, ekoizleei salmenta-bermea eta katearen egituraketa eskaintzen diete.
- **Iturri eta hornitzaileen dibertsifikazioa:** tokiko ekoizpen-gaitasuna ez denez nahikoa, beharrezkoa izango da lehengaien hornidura bermatzea, jatorria dibertsifikatuz. Enpresek hornitzaile alternatiboak identifikatzea sustatuko da (beste eskualde edo herrialde batzuetakoak ere bai) funtsezko lehengaienez. Aldi berean, Euskadiko nekazaritza-lur estrategikoa babestu eta haren erabilera eraginkorra bultzatzea sustatuko da, lehengaien oinarritzko autohornikuntza handiagotzeko. Nekazaritzarako lur-funts baten sorrera aztertuko da, tokiko elikadura-ekoizpenerako lurren erabilgarritasuna epe-luzerako bermatzeko.
- **Behatokia eta alerta goiztiarra:** hornidura-katearen jarraipenean espezializatutako Arrisku eta Merkaturen Behatoki Sektoriala abian jartzea. Behatoki honek nazioarteko prezioak, stockak, klima-joerak eta merkataritza-politikak aztertuko ditu, agertokiak landuko ditu eta disrupzio posibleen alerta goiztiarrak emango ditu (adibidez, uztei mehatxatzen dien lehorte bat edo zergen aldaketak). Ezagutza horren bidez, erantzun-plan estandarizatuak diseinatuko dira larrialdi egoeretarako: iturri alternatiboen banaketa, inbentario estrategikoen erabilera, eta abar.
- **Kontingentzia eta klima-egokitzapen planak:** krisien aurrean (osasun-, logistika-, energia-krisiak) jarduteko sektore-planak garatzea, negozioaren jarraipena bermatzeko. Berziki, enpresei laguntzea klima-aldaketaren eraginetara (lehorteak, uholdeak) egokitzeko planetan, ura edo landu daitezkeen lurren galera bezalako inpaktuek horniduran duten eragina kontuan hartuta. Adibide zehatz bat da nekazaritza eta basozaintzako karbono-bankua bat sortzeko aukera, karbono-harpena sustatzen duten nekazaritza-praktikak saritzeko, lurren kalitatea eta erresilientzia hobetuz.

# ELIKAHUB proiektua

(Azpiegitura Partekatuak eta Berrikuntza Hubak)



---

## Esparrua eta sinergiak

ELIKAHUB **zeharkako proiektua** da, eta **Errentagarritasunaren** (azpiegitura partekatuen bidez kostuak aurreztuz), **Lehiakortasunaren** (punta-puntako teknologiarara eta lankidetzaz inguruneetara sarbidea emanez) eta **Jasangarritasunaren** (hondakinen tratamenduan, energia-eraginkortasunean eta antzekoetan irtenbide partekatuak eskainiz) ardatzak sostengatzen ditu. Eusko Jaurlaritzak protagonismo berezia izango du, lurzorua, hasierako inbertsioa eta erakundeen arteko koordinazioa erraztuz.

---

## Helburua

**Sektoreari lehen mailako azpiegitura fisiko eta teknologikoa eskaintzea**, partekatutako erabileraren bidez, sarrera-oztopoak ezabatzeke eta inbertsioak optimizatzeko. INFRA (ELIKAHUB) proiektuak Euskadin elikadura-polo edo hub-ak sortzea proposatzen du, zerbitzu eta instalazio komun guztiak biltzeko, eta zentro teknologikoen integrazioa sare koordinatu batean bultzatzea, enpresen zerbitzura.

---

## Ekintza nagusiak

- **Euskal Elikadura Industria Poloa:** Gobernantza publiko-pribatua izango duen elikadura-parke industrial baten planifikazioa eta eraikuntza, sektoreko enpresei azpiegitura partekatuak eskaintzeko. Horrek barne hartuko ditu: biltegitratze eta logistika zentralizatua, kalitate-kontrolerako laborategi ekipatuak, azpiproduktuen eta hondakin-uren tratamendu-instalazio partekatuak, prestakuntza-zentro espezializatuak, eta baita zerbitzu korporatibo zentralizatuak ere (ohiko inputen erosketa, banaketa-plataformak, eta abar). Baliabide horiek partekatzeak aukera emango die ETEei kapital- eta eragiketa-kostuak murrizteko, eta banaka eskuratu ezin izango luketen ekipamendu modernoa lortzeko.
- **Elikadura arloko hub teknologiko integratuak:** Euskal Elikadura Polo Teknologikoa ezartzea, sektoreko I+G zentro guztiak estrategia bateratu baten pean integratuz. Gobernantza bateratuko programa baten bidez, AZTI, NEIKER, BCC eta beste zentro teknologikoen agendak eta espezializazioak lerrokatu eta bikoiztasunak ezabatuko dira. Zentro bakoitza arlo osagarrietan espezializatuko da, eta punta-puntako ekipamenduak elkarrekin partekatuko dituzte. Horrela, katearen maila bakoitzaren arabera espezializazio adimendua bermatuko da, ahaleginak hobeto bideratuz eta berrikuntzaren eraginkortasuna handituz.
- **Enpresa traktore eta startup-ak hub-era erakartzea:** elikadura-enpresa handiek edo multinazionalen polo hauetan jarduera ezartzeko pizgarriak diseinatzea, tokiko hornitzaileen gaineko eragin traktorea sortuz eta ekosistema sendo bat garatuz. Era berean, ekintzailatza-inkubagailuak eta azeleragailuak hub-aren baitan txertatuko dira, elikadura-startup berritzaileei espazioa eta laguntza eskainiz. Horrela, poloa bihurtuko da ekintzailatzaren eta berrikuntza irekiaren gune nagusi, kapitala eta nazioarteko talentua erakarriz.
- **Finantzaketa eta negozio-eredu partekatua:** finantzaketa mistoko eskemak definitzea (Europako funtsak, inbertsio pribatua eta euskal ekarpen publikoa) azpiegitura hauek eraikitzeke eta kudeatzeko. Kudeaketa publiko-pribatuak bermatuko du poloaren eboluzioa sektorearen beharretara egokitzea eta teknologikoki eguneratuta mantentzea.

# 8 Adierazleak

## Arrakastaren adierazleak

Ondoren, inpaktu handienetik txikienera ordenatutako **KPI global nagusiak** aurkezten dira, haien definizio eta garrantziarekin batera:

1

**Sektorearen ekarpena BPGari (%)** – Gastronomia eta elikadura balio-kate osoak Euskadiko **Barne Produktu Gordinari** egiten dion ekarpenaren portzentajea. Adierazle makroekonomiko honek sektorearen pisua erakusten du Euskadiko ekonomian (gaur egun, gutxi gorabehera BPGaren %10,6a) eta haren bilakaerak sektorearen hazkunde estrukturala erakusten du.

2

**Sektorearen ekarpena BEGari (%)** – Euskadiko Balio Erantsi Gordinaren (BEG) portzentaja, elikadura-kateak sortua. BEGak sektoreak sortutako aberastasuna neurtzen du, inputak kenduta, eta, horrenbestez, ekonomia eskualdeko eragin zuzenaren adierazlea da (gaur egun %9–10 inguruan).

3

**Kateko enplegu osoa (pertsona kopurua)** – Gastronomia eta elikadura balio-kate osoan lan egiten duten pertsona kopurua. Gaur egun 133.000 pertsona baino gehiago dira (lehen sektorea, industria, merkataritza eta ostalaritza barne). Adierazle sozioekonomiko nagusia da, sortutako eta mantendutako enpleguaren eragina islatzen duelako.

- 4 **Sortutako edo sendotutako enplegua 2025–2030 (lanpostu berriak)** – Planaren epean (2025–2030) **sortutako edo sendotutako lanpostu garbien kopurua**. Gazte talentua erakartzeko, belaunaldi-erreleboa bermatzeko eta enpleguaren hazkundera neurtzeko adierazlea da.
- 5 **Enpresen errentagarritasun batez besteko hobekuntza (%)** – Sektoreko enpresen **batez besteko errentagarritasun** hazkundera, normalean salmenten gaineko marjina garbi edo batez besteko ROE bidez neurtua. Adierazle honek enpresen indar finantzarioa eta jasangarritasuna erakusten du: zenbat eta batez besteko errentagarritasun handiagoa, orduan eta enpresa-sare jasangarriagoa eta lehiakorragoa.
- 6 **Batez besteko zorpetze-maila** – Kateko enpresen **batez besteko zorpetze ratioa** (adibidez, Zorra/Aktiboa edo Zorra/EBITDA). Enpresen osasun finantzario orokorra adierazten du. Helburua da batez besteko zorpetze-maila murriztea, diru-sarrera handiagoen eta kapitalizazio handiagoaren bidez.
- 7 **Diru-laguntzen menpekotasun-maila (%)** – Jasotako diru-laguntzen ratioa, ekoizpen osoaren arabera Planak subentzioekiko mendekotasuna murrizteko duen eragina neurtzeko, bai azpisektoreetan bai elikadura- eta gastronomia-balio kate osoan.
- 8 **Mobilizatutako inbertsio pribatua (M€)**– Sektorearen modernizazio, eraldaketa eta berrikuntzan egindako **inbertsio pribatuaren bolumena**, Planaren tresnek bultzatutako ekimenen ondorioz. Adierazle honek erakusten du planak zenbateraino aktibatzen dituen baliabide pribatu gehigarriak sektorean (makinak, instalazioak, negozio berriak).

- 9 **Sektorearen I+G gastua (% BPG)** – Sektoreko **I+G+b gastu pribatua**, sektorearen BPGaren portzentaje gisa. Berrikuntza-esfortzua adierazten du; portzentaje hau handitzeak esan nahi du berrikuntza teknologikoko eta produktu garapeneko proiektu gehiago, etorkizuneko lehiakortasunerako giltzarria.
- 10 **Enpresa berritzaileen portzentajea (%)** – Sektoreko enpresetatik berrikuntza (produktuan, prozesuan edo kudeaketan) egiten dutenen proportzioa.
- 11 **Sektorearen esportazioak (M€)** – EAEko elikagai-industriaren **esportazioen balioa, guztira**, milioi eurotan. Nazioartekotze-maila neurtzen du: gure enpresek kanpoko merkatuetan zenbat saltzen duten (gaur egun, urtean 940 M€ inguruan). Hazkundeak lehiakortasun global handiagoa adieraziko du.
- 12 **Enpresa esportatzaileen kopurua** – Erregulariki esportatzen duten sektoreko enpresen kopurua. Aurreko adierazlea osatzen du, nazioartekotzearen dibertsifikazioa eta hedadura islatuz (ETE gehiagok esportatzea, ez soilik enpresa handiek).
- 13 **Dibertsifikazio-maila eta salmenta-helburuaren oreka (%) (barne-/kanpo-merkatua/k)** – Barne eta kanpo merkatuen arteko salmenta-oreka egokia, eta kanpoko merkatuen dibertsifikazioaren aurrerapena, etorkizuneko potentzia handien politika komertzialen inpaktuak arintzeko lagungarri izango dira.
- 14 **Atzerriko Inbertsio Zuzena (AIZ) sektorean (M€)** – Gastronomia eta elikadura katean egindako **kanpoko kapital-inbertsioa** (adibidez, enpresen ezarpena, bazkidetza estrategikok). AIZ-fluxu handiagoak sektorearen erakargarritasuna erakusten du, eta baliabide eta ezagutza berriak ekartzen ditu.



15

**Atzerriko hornitzaileekiko mendekotasun-maila eta hornitzaileen dibertsifikazio-maila (%)** – Elikadura-industriak kanpoko hornidura-murrizketa edo shock bati aurre egiteko duen prestasuna neurtuko du, lehengaien horniduraren egonkortasun eta aniztasunaren arabera.

16

**Sortutako enpresa berriak (kop.) eta lotutako enpleguak** – Plana indarrean dagoen aldian sektorean sortutako enpresa berrien kopurua eta hauek sortutako enpleguak. Ekintzailetzaren eta errelebo enpresarialaren arrakasta neurtzen du, baita ekosistemaren dinamismoa ere (startup-ak, familia-enpresen erreleboa, etab.).

17

**Kalitate bereiztuko produktuen negozio-bolumena (M€)** – Kalitate-zigilu bereizia duten produktuen urteko salmenta-balioa (JDB, IGP, Eusko Label, etab.) dituzten produktuen urteko salmenta-balioa. **Marka propioen** sendotasunaren eta kalitatezko tokiko produktuen balioa nabarmentzearen proxy bat da. Gorakadak merkatuaren diferentziazio- eta marketing-estrategien arrakasta erakusten du.

18

**Enpresa-kontzentrazioa** – Plana babestuta sektorean ezarritako aliantza edo fusio berrien kopurua, atomizazioa murrizteko helburuarekin.

19

**Lankidetza-tresnak** (prozesu partekatuen integrazioa) – Babes publikoarekin abian jarritako enpresa-lankidetzako proiektuen kopurua. Adierazle honek erakusten du sektorean partekatutako baliabide eta sinergia berrien garapena.

20

**Genero-soldata-arrakala (%)** – Emakume eta gizonen arteko soldata-desberdintasunak neurtzen ditu, balio-kate bereko lanpostu edo erantzukizun maila berean. Helburua da arrakala hori pixkanaka murriztea, berdintasun errealerantz aurrera eginez.

21

**Emakumeen ordezkartza eta lidergoa (%)** – Zuzendaritza- edo kudeaketa-maila altuko postuetan dauden emakumeen proportzioa gizonen aldean.



## Aurrekontua (oinarrizko eszenarioa)

Gastronomia eta Elikadura 2030 Plan Estrategikoaren (GEPE 2030) **aurrekontu orokorra**, oinarritzko agertokiaren arabera, gutxi gorabehera **2.600 milioi eurokoa (M€) da**, bost urteko epean, 2030era arte. Zenbateko hori bi kontzeptu finantzario handi nagusitan banatzen da:

- **Ekarpen publiko metatua (5 urte): 650 M€.** Eusko Jaurlaritzak Elikadura, Landa Garapena, Nekazaritza eta Arrantza Sailaren bidez egindako **urteko 130 M€-ko ekarpen publikoa da**. 2025–2030 aldian zehar inbertsio publiko zuzen hori urtero berrmatuko da, eta bost urteko epearen amaieran guztira 650 M€ izango dira.
- **Eragindako inbertsio pribatua (5 urte): 1.950 M€.** Planak espero du sektore pribatuan aktibatuko den inbertsioa, funts publikoen eragin biderkatzaileari esker. Planak mobilizatu nahi duen sektore pribatuaren inbertsioa da, funts publikoen arrastatze-efektuari esker. Efektu biderkatzailea 3 eta 1 bitartekoa izango dela kalkulatzeko da, eta, beraz, inbertitutako euro publiko bakoitzeko, sektore pribatuak beste hiru euro emango lituzke. Urteko zenbakieiei dagokienez, horrek esan nahi du **390 M€ inguruko inbertsio pribatua urtero** aktibatuko dela ( $130 \text{ M€} \times 3$ ), eta 1.950 M€ inguru metatzen direla bosturtekoan.



Finantza-egitura horrek agerian uzten du GEPE 2030ek **eragin ekonomiko handia** izan dezakeela sektorean. **Inbertsio publikoak** kapital pribatu askoz handiagoa erakartzeko **palanka gisa jarduten du: inbertitutako euro publiko bakoitzak lau euro ditu planaren ekonomian (1 € publikoa + 3 € pribatuak)**. Guztira, aurreikusitako 2.600 M€ horiek ekimen publikoaren eragina lauokizten dute inbertsio osoari dagokionez, sektore pribatuaren konfiantzari eta parte-hartzeari esker. **Eragin biderkatzaile** horrek planaren finantza-irismena maximizatzeaz gain, **Euskadiko gastronomiaren eta elikagaien sektoreak duen trakzio-gaitasuna islatzen du**. Beste era batera esanda, gastronomiaren eta elikaduraren

esparruak erakusten du gai dela jardura ekonomiko globala biderkatzeko hasierako bultzada publikoaren bidez, eta elkarlaneko inbertsioaren zirkulu bertutetsua

Ikuspegi ekonomiko batetik, planak **pizgarri handia ematen dio elikagaien balio-kateari**. Bost urtean 2.600 M€-ko injekzio bateratuak **eskualdeko ekonomia dinamizatzen lagunduko du**, sektorean enplegua, berrikuntza teknologikoa eta enpresa-lehiakortasuna sor ditzaketen proiektuak eta ekimenak sustatuz. Arlo pribatuko baliabideen zati handi bat datorrenez, indartu egiten da, gainera, plana gauzatzeko lankidetza publiko-pribatua, inbertsioak helburu estrategikoekin lerrotatuz. Laburbilduz, GEPE 2030en **finantzaketa-eredu mistoak**, aurreikusitako ekintzak gauzatzeko behar diren funtsak bermatzeaz gain, Euskadiko gastronomiaren eta elikaduraren garapen jasangarri eta lehiakorren aldeko diru publikoaren eragina biderkatzen duen **arrastatze-efektua** ere bermatzen du.

# 9 Gobernantza eta jarraipena

## Koordinazio publiko-pribatuaren egitura

Eusko Jaurlaritzak lehen sektore eta elikadurarako onartutako ***ItsasLurra* Estrategia politikoa** da sailaren ibilbide-orria, eta XIII. legegaldiko **elikadura, landa garapena, nekazaritza eta arrantzaren arloko konpromisoak** biltzen ditu, gobernu-programatik eratorriak. *ItsasLurra* estrategiak gastronomia eta elikadura ikuspegi integraletik bultzatzeko lehentasunezko konpromiso eta helburu batzuk ezartzen ditu. Bere ardatz nagusietako bat **“Euskadiko nekazaritzako elikagaien ekosistema ireki, aktibo eta propositiboa”** sortzea da, gobernantza publiko-pribatu berri batean oinarritua, non administrazioak eta sektoreko agenteek lankidetzan estuan jardungo duten.

Gobernantza-eredu ireki honetan, **harreman tradizionalen berrantolaketa** sustatzen da, eta arlo publikoak eta pribatuak erabakiak partekatzeke gonbita egiten da, arintasun eta malgutasun handiagoz, eta **ahalegin komunak koordinatuz**. **GEPE2030**ek ikuspegi hori erabat bereganatzen du: bere formulazio parte-hartzaileak eta bere koordinazio publiko-pribatuko egiturak *ItsasLurraren* filosofia islatzen dute, hau da, **enpresa-, elkarre-, ikasketa- eta teknologia-sektoreak integratzea** elikadura-politiken definizioan eta gauzatzean, diseinuaren fasetik bertatik aktibatu den bezala.

Prozesu parte-hartzailea banakako elkarrizketen eta kontraste-lantaldeen bidez garatu da, eta, horiei esker, (i) hasierako proposamenei buruzko hainbat ikuspegi eta ekarpen jaso dira; (ii) proiektuen proposamen zehatzak identifikatu dira; eta (iii) konpromiso eta erantzunkidetasun handiagoa sortu da estrategia gauzatzean. **Lankidetzaren gobernantza logikak Planaren ezarpenean zehar jarraituko du**, eta bi plano osagarritan egituratuko da: izaera estrategikoko gobernantza orokorra eta Planaren helburuak gauzatzen dituzten programen eta proiektuen inguruko gobernantza operatiboa.

Planaren gobernantza globalak honako organo nagusi hauek izango ditu:

## GEPEren jarraipen batzordea

Plana Eusko Jaurlaritzaren lehentasunekin bat datorrela ziurtatzen duen eta ikuspegia zehazten duen organoa da. Osaera mistoak (publikoa eta pribatua) zilegitasuna, erabakitze gaitasuna, ikuspegia eta ordezkaritza sektoriala bermatzen ditu. Mugarri nagusiak onartzeaz eta gizartearen eta inplikaturako eragileen aurrean kontuak emateaz arduratzen da, bai eta sailen eta erakundeen arteko koordinazioa sustatzeaz ere.

Planaren bultzatzaile operatibo gisa ere jarduten du, inplementaziorako behar diren baliabideak erraztuz eta emanez, kudeaketa-ikuspegitik, ekintzak denboran eta forman gauzatzen direla ziurtatuz, eta informazioa gobernantza-maila batetik bestera doala ziurtatuz.

Planaren inplementazioari eta bilakaerari buruzko etengabeko hausnarketa egingo du, adimen estrategikoko hiru tresnaren laguntzarekin:

- 1. Aginte-taula estrategikoa:** Planaren ardatzekin lerrokatutako adierazle nagusiak. Planaren bizitzarako finkatutako xedeekin, eta haren aurrerapena batera monitorizatzeko adierazle konposatuekin.
- 2. Aginte-taula hedatua:** Planaren eragiketa-jarraipena babesteko eta aginte-koadro estrategikoaren xedeetara eraginkortasunez bideratuta dagoela ziurtatzeko adierazle-multzoa.
- 3. Proiektu eta programen mapa bizia:** tresna dinamikoa ekimen bakoitzaren egoera, fase eta ekarpenarekin.

Gutxienez, lau hilean behin bilduko da, eta hura izango da Planaren hedapenari buruzko erabaki exekutiboaren foro nagusia. Saila izango du buru, baina ordezkaritza orekatua izango da: administrazioa, enpresa eragileak, ETEak, kooperatibak, nekazaritza-elkarteak, klusterrak eta zentro teknologikoak.

## Kudeaketa Teknikoaren Bulegoa (HAZI)

Maila operatiboan, HAZIk koordinaziorako nodo tekniko gisa jardungo du. Eginkizun hauek izango ditu: (i) Planaren garapenari buruzko ikuspegi orokorra izatea; (ii) monitorizazioa hornitzea adimen estrategikoko hiru tresnak eguneratuz; (iii) Jarraipen Batzordearen bilerak erraztea.

## 10

## 1. Eranskina

**Euskadiko elikaduraren balio-kateko azpisektore nagusien azterketa ekonomiko eta finantzarioa. Ondorio nagusiak eta ekintzak.**

### Mahastizaintza eta ardogintza:

- 1. Sektore heldua eta hazkunde motela:** ardogintza sektorea heldutasun fase batean dago erabat geldirik, hazkunde organiko oso mugatuarekin. Ez da igoera nabarmenik ikusten salmenta agregatuetan; aitzitik, asetasun-zantzuak daude, baita bolumen-jaitsi-era txikiak ere azken urteetan. Horrek esan nahi du merkatu asean dagoela, eta zaila dela hedatzea, heldutasun-etapari gehiago baitagokio hedapen-faseri baino.
- 2. Tamainen polarizazioa (handiak vs txikiak):** alde handia dago upategi handien eta txikien artean, emaitzei eta merkatu-kuotari dagokienez. Upategi handi gutxi batzuek biltzen dituzte sektoreko diru-sarrera eta etekin gehienak; aldiz, dozenaka upategi txikik oso marjina txikiekin jarduten dute, baita galeretan ere. Beste era batera esanda, enpresa handiak sendo finkatuta daude eta errentagarriak dira, baina enpresa txiki asko ez dira ia oreka-puntura iristen, eta horrek sektorearen egitura duala islatzen du.
- 3. Batez besteko errentagarritasun baxua:** ardoaren sektorearen batez besteko errentagarritasuna baxua da. Oro har, aktiboen gaineko itzulkina (ROA) %4-5 ingurukoa da, eta batez besteko marjina garbia %5-8 ingurukoa. Horrek adierazten du, batez beste, saldutako 100€ bakoitzeko, 10€ baino gutxiagoko irabazi garbia geratzen dela, maila xume bat. Batez besteko horren atzean sakabanatze handia dago: upategi liderrek bi digituko marjina garbiak lortzen dituzte (+%10), baina txiki askok errentagarritasun eskasa edo negatiboa dute, batez bestekoa beherantz joanez.

- 4. Eragiketa-marjina ~10% eta beherantz:** sektorearen eragiketa-marjina (salmenten gaineko EBIT), gaur egun, %10 ingurukoa da, batez beste, upeltegi bateratuetan. Hala ere, kopuru horrek beheranzko joera txiki bat erakutsi du azken urteotan. Ekoizpen-eta banaketa-kostuen igoerak ezin izan du salmenta-prezioetan eragin osoa izan, lehiaren ondorioz, eta horrek marjinen higadura ekarri du. Laburbilduz, upategi handiek oraindik bi digituko tarte operatiboak mantentzen dituzte, baina orokorrean marjina estutzeko joera dago, errentagarritasun operatiboaren gaineko presio gero eta handiagoa adieraziz.
- 5. Aktiboen errotazio baxua:** aktiboen erabileraren eraginkortasuna mugatua da. Upategi handietan, aktiboen errotazio tipikoa 0,4–0,5 ingurukoa da (hau da, aktiboetan inbertitutako euro bakoitzeko urtean 40–50 zentaboko diru-sarrera sortzen dute), eta upategi txikietan are txikiagoa izan daiteke (<0,3). Horrek kapitalean oso intentsibo den negozioa islatzen du: aktibo finko garrantzitsuak behar dira (mahastiak, instalazioak, upelak) eta ardo onduaren inbentario zabalak mantendu behar dira salmenta apal samarrak sortzeko. Ondorioz, aktiboak urtean behin baino gutxiagotan txandakatzen dira, eta horrek adierazten du baliabideak ez direla modu eraginkorrean aprobetxatzen ikuspegi finantzariotik.
- 6. Kutxa-ziklo oso luzea:** sektoreak eskudirua bihurtzeko ziklo oso luzea du. Ardoa egiteko eta merkaturatzeko prozesuak ondorio hauek ditu: (a) Inbentario handiak, hilabeteetan edo urteetan immobilizatuta egoten direnak (ardo onduak); (b) bezero maioristei kobratzeko edo esportatzeko epeak, 60 eta 90 egun bitartekoak, eta (c) hornitzaileei ordaintzeko epe laburragoak (30-60 egun inguru). Erreferentziako upeltegietan, inbentarioaren batez besteko epea 900 egunetik gorakoa da (ia 2,5 urte egoten da immobilizatuta). Kobrantza atzeratuak batuz eta berehalako ordainketak kenduz, kutxa-ziklo oso positibo eta zabala lortzen da: ardoa ekoizteko inbertitutako dirua berreskuratze-ko batez beste 2–3 urtebehar dira. Ziklo luze horrek ardogintzako enpresen altxortegia tentsionatzen du.
- 7. Finantza-zorpetze handia:** upeltegi askoren finantza-egiturak zorpetze handia du, neurri handi batean, kutxa-ziklo luze hori finantzatzearen ondorioz. Bereziki kezkagarria da uztak eta stockak ordaintzeko epe laburreko zorra: ardogintzaren azpisektorean, upeltegi handiek ondare garbiaren ~690en pareko pasibo korrontea dute (ia 7 aldiz). Datu horrek palanka-efektu oso altua adierazten du, batez ere epe laburreko zorretan kontzentratuta dagoena, eta horrek arrisku finantzarioa areagotzen du. Upategi txiki asko ere kanpainako banku-kredituen mende daude, eta balantze ahulak dituzte. Zorpetze handiak mugatu egiten du proiektu berriei ekiteko eta lehiatzeko gaitasuna, izan ere, kutxako fluxuaren zati handi bat zorraren zerbitzura bideratzen da, eta enpresek marjina txikia dute inbertitzeko.
- 8. Marjina gordin altua, errentagarritasun garbi baxua:** ardoa bera produktuak marjina gordin altua du (sarritan diru-sarreraren %50-70), mahatsaren kostua eta oinarritzko

elaborazioa nahiko baxua izaten delako salmenta prezioaren arabera. Hala ere, marjina gordin zabal horrek ez ditu beti onurak ekartzen, batez ere upategi txikietan. Marjina gordinaren ondoren, kostu operatiboak (pertsonala, merkaturatzea, energia) eta finantzarioak estali behar dira, eta, askotan, ia marjina osoa hartzen dute. Enpresa handi eta eraginkorrek marjina gordinaren zati handi bat etekin bihurtzen dute, baina beste batzuek errentagarritasuna galtzen dute gastuen kudeaketa eskasagatik.. Laburbilduz, marjina gordin handia beharrezko baldintza da, baina ez nahikoa: kostu finkoak eta finantzazio-kostuak kontrolatzen ez badira, errentagarritasun garbiak txikia izaten jarraituko du, marjina gordin ona izan arren.

**9. Lehia bizia:** sektoreko lehiaren intentsitatea handia da, merkatu heldu batek eskaintzaile askorekin bat datorrena. Upelategiak gainasetzen ari dira (batez ere, familiako kide txikien segmentuan), eta kontsumo geldia bat lortzeko lehian ari dira. Horrek prezioen inguruko gerra ezkutua sortzen du, bezeroari kostuak eramatea zailduz eta marjinak estutuz. Gainera, negoziatzeko boterea banatzaile eta erosle handien esku dago neurri handi batean, prezioak beherantz presionatzen baitituzte. Bestalde, ardoak aurre egiten die ordezkio edarien lehiari (artisau-garagardoa, sagardoak, edari destilatuak) eta kontsumitzailearen lehentasunak aldatzeari (alkohol-kontsumoaren moderazio handiagoa, kalitatearen bilaketa kantitatearen gainetik), eta horrek lehia-erronka gehiago eranstean dizkio sektoreari. Oro har, ingurune lehiakorak bereizketan espezializatzen behartzen ditu upelategiak, bizirik irauteko; izan ere, prezioan soilik lehiatzea iraunkortasunik gabekoa da.

**10. Joera heldua gainbehera arriskuarekin:** aurreko guztia ikusita, EAEko ardogintza sektoreak heldutasun eta gainbehera sintomak ditu gutxien lehiatzen den alderdiarentzat. Hazkunde faltak, marjina txikiak eta errentagarritasun negatiboa duten enpresen herenak agerian uzten dute egungo eredia ez dela luzerako jasagarria. Aldaketa estrategikorik gabe, hainbat upategi txiki merkatutik irten litezke epe ertainean, sendotze naturala areagotuz. Sektoreetako liderrekin egindako elkarrizketen arabera, sektorea berrantolatu eta sendotu egin behar da ahulezia horiek zuzentzeko. Hau da, sektore osoak eraldaketa sakonak behar ditu (eraginkortasunean, tamainan, merkatu-orientazioan, etab.), ibilbide beherakorra saihestu nahi bada.

---

## **Gomedatutako ekintzak**

### **(inpaktu-mailaren arabera lehenetsiak):**

**1. Enpresen sendotzea (inpaktu oso handia):** upelategi txikien arteko fusioak, erosketak edo aliantzak sustatzea, tamaina handiagoko erakundeak sortzeko. Enpresa-eskala handiagoak eskala-ekonomiak ekarriko lituzke (erosketa-, ekoizpen- eta banaketa-kostu unitarioak murriztea) eta merkatuetarako sarbide hobia. Horrek sektorearen eraginkortasun globala areagotuko luke eta egungo gehiegizko atomizazioa murriztuko luke, upategi gehiago tamaina errentagarria iritea ahalbidetuz. Bat-egite tradizionalen



bidez, interes ekonomikoko taldeetan integratuz edo upategien arteko komertzializazio-plataforma bateratuen bidez (indarrak batuz, marka-galera saihestuz) lor daiteke. Potentzial eraldatzaileena duen neurria da; izan ere, mikroenpresen gehiegizko gaitasunaren eta lehiakortasun-faltaren arazo egiturazkoei aurre egingo lieke.

**2. Kapital zirkulatzailea optimizatzea (inpaktu oso handia):** eskudiruaren bihurtetikikloa laburtzeko ekintza ausartei ekitea. Horretarako, produkzioa eta izakinak benetako eskarira egokitu behar dira (saltzeko zailak diren urtetako gehiegizko stocka pilatzea saihestuz), inbentarioko egunak murriztu behar dira errotazio azkarragoen bidez, eta kobratzeko/ordaintzeko epe hobeak negoziatu behar dira. Inbentarioa finantzatzeko teknikak ere ezar daitezke, hala nola banatzaileekin gordailu-akordioak egitea edo stocka aurreratzea. Helburua da upeletan eta biltegietan ibilgetutako kapital bolumen handia askatzea, likidezia hobetuz eta banku-zorpetzearen beharra murriztuz. Zirkulatzailea modu eraginkorragoan erabiliz gero, diruzaintzako tentsioak eta finantza-kostua nabarmen murriztuko lirateke, eta eragin oso positiboa izango luke upategien finantza-osasunean.

**3. Zorra berregituratzea eta finantzak indartzea (inpaktu handia):** metatutako zorpetze handiari heltzea sektoreari kaudimena itzultzeko. Lehentasunezkoa da banku-zorra birfinantzatzea eta/edo amortizatzea, batez ere epe laburrekoa. Ekintza gomendatuak: kutzako fluxuen proportzio handiagoa zorra ordaintzeko erabiltzea (etekin operatiboak daudenean), epe laburreko zorra epe luzeagoko maileguekin ordeztzea bankuekin birnegoziatzea, ardoaren zikloarekin epemugak gozatzen dituzten maileguekin, eta funts propioak indartuko dituzten kapital-injekzioak bilatzea (inbertitzaile berriak, kapital publikoa edo funtsak). Baliteke upelategi batzuek inbertitzaile estrategikoei partaidetzak saltzea (adib. beste upategi edo ardo-inbertsore talde batzuk) balantzeak saneatzeko. Finantza-palanka-efektua murrizteak interesengatiko gastuak jaitsiko ditu, eta baliabideak liberatuko ditu hazkundean inbertitzeko, eta, epe ertainera, lehiakortasuna hobetuko du. Zorrek gutxiago itotzen duten sektoreak egoera hobe izango du berritzeko eta merkatuaren gorabeherari aurre egiteko.

**4. Balio erantsi eta desberdintze estrategia (inpaktu handia):** merkataritza estrategia produktuaren balorizazio maximora bideratzea, bolumenean lehiatu beharrean. Horrek euskal ardoen markak eta hautemandako kalitatea indartzea dakar: marka indartsuak, enoturistimo-marketina eta berezitasuna nabarmenduko duen storytelling-a (terroir, bertako barietateak, tradizioa) sortzen inbertitzea. Aldi berean, nazioarteko merkatuetan eta premium kanaletan presentzia zabaltzea, botilako prezio handiagoa lortzeko. Desberdintzean eta kalitatean fokatzean, upategiek salmenta-marjinak handitu ditzakete eta bitartekarien menpe gutxiago egon daitezke, eta horrek nabarmen hobetzen du errentagarritasuna. Estrategia horrek, sendotzearekin batera, aldatu egingo luke prezioagatik lehiatzeko fokua, balioagatik lehiatzeko fokua, eta sektorea hobeto kokatuko luke epe luzean.

- 5. Eraginkortasun operatiboa hobetzea (batez besteko eragina):** kostuak murriztea eta produktibitatea handitzea barne prozesuak optimizatuz. Horrek barne hartzen du elaborazioan teknologia modernoak erabiltzea (upeltegien automatizazioa, hartziduren kontrol digitala, uzta-erabakietarako datuen analitika), energia-eraginkortasuna hobetzea eta gastu finkoen egiturak berrikustea. Familia-upategi txiki askok etekina aterako liokete kudeaketa profesionalizatuari: kostuak kontrolatzeko sistemak, aurrekontuak eta inbertsio-proiektuen ebaluazioa ezartzea. Halaber, erosketetako kolaborazioek (adibidez, upeltegi batzuen artean kortxoa, botilak edo upelak batera erostea) aleko kostua jaitsi dezakete. Produktu bikaina (kalitateko ardoa) prozesu eraginkorragoekin ekoiztea eta banatzea lortzen bada, gaur egun "galduta" dagoen marjina gordinaren zati handi bat irabazi garbi bihurtuko da. Nahiz eta eraginkortasunaren eragina inkrementala (ertaina) izan neurri estrategikoagoekin alderatuta, ezinbesteko oinarria da lehiakortasun iraunkorrerako.

## Alkoholik gabeko edariak eta urak

- 1. Lehia bizia eta marjina txikiak:** sektoreak lehia oso handia du, multinazional handiek (Coca-Cola, PepsiCo) eta tokiko marka ugari menderatzen dute. Lehia gogor horrek bazterrak erabat higatu ditu: batez besteko errentagarritasun garbia salmenten %2-3 baino ez da. Enpresek, batez ere, prezioan lehiatu behar izaten dute, eta horrek presioa egiten die beren irabaziei eta marjinei.
- 2. Errentagarritasun txikia, baina finantza-egoera nahiko sendoa:** errentagarritasun operatiboa eta garbia txikia da gehienentzat (marjina operatiboak %3-5, marjina garbiak ~2%). Hala ere, enpresa askok finantza-egitura zuhurrak eta orekatuak dituzte, eta zorpetze-maila neurritzkoa da (ohiko kasuetan, guztizko zorra beren funts propioen ~40-60ren parekoa da). Zentzuzko palanka-efektu horri esker, garai zailen aurre egin ahal izan diete, beren kaudimena arriskuan jarri gabe. Salbuespen gisa, botilaratzaile bat izan zen, ondarearen gaineko %600eko zorra zuena, hori bideraezina izanik; baina salbuespenak salbuespen, sektore osoa ez dago oso zorpetuta. Horrek sendotasuna dakar: marjina txikiak izan arren, enpresa gehienek ez dute epe laburrera zor jasanezinik kargatzen.
- 3. Eskaria geldituta duen merkatu heldua:** alkoholik gabeko edarien eta uren industriak heldutasun-zantzuak ditu, eta barne-kontsumoa pixka bat jaitsi da. 2023an, Espainiako etxeetan kontsumitutako bolumena % 0,4 jaitsi zen, nahiz eta populazioa eta turismoa handitu, eta horrek adierazten du per capita eskaria geldirik edo beherantz dagoela. Hazkundera batez ere horeca kanaletik (ostalaritza) eta turistengandik dator, bertako biztanleen ohiko kontsumoa laua edo beherantz mantentzen den bitartean.

- 4. Kontsumitzaileen lehentasunak aldatzea (faktore soziala):** kontsumo-lehentasunak aukera osasungarriagotara eramaten dira. Kontsumitzaileak edari azukretsu gutxiago hartzen ari dira osasun-kezkagatik (obesitatea, diabetesa), eta azukrerik gabeko freskagarriak edo kaloria gutxikoak eta ur minerala bultzatzen ari dira. Azukretan murriztutako freskagarrien segmentua ~4% hazi zen urtean azken aldian, eta salmenta txikiaren balioaren % 22ra iritsi zen 2021ean. “Osasungarria” izateko joera hori sektorearen eskaintza errotik aldatzen ari da.
- 5. Presio erregulatzailea gora (zergak eta araudiak):** ingurune legala gogortu egin da edari azukretsuentzat eta plastikozko ontzientzat. Adibidez, 2021etik aurrera, Espainiak BEZa %10etik %21era igo die edari azukretsu eta edulkoratuei, kontsumoa gutxitzeko asmoz. Era berean, 2023an, birziklatu gabeko plastikozko ontzien gaineko 0,45 €/kg-ko zerga jarri zen indarrean, freskagarrien eta botilako uren fabrikatzaileei eragiten diena. Horrez gain, publizitate-murriztapenak ere badaude (adingabeei zuzendutako iragarkiak debekatzea). Neurri arautzaile horiek kostuak handitzen dituzte, eta produktuak birformulatzea eta ontzien jasagarritasuna hobetzeko behartzen dute sektorea.
- 6. Banatzaileen negoziazio ahalmen handia eta banatzaile marken gorakada:** Espainiako minoristen banaketa handiak (supermerkatuak eta hipermerkatuak) indar negoziatzaile handia du edarien fabrikatzaileen aurrean. Retailerrek beren marka propioak (MDD) bultzatu dituzte ur eta freskagarrietan, eta merkatu-kuota esanguratsua irabazi dute. Azken krisi ekonomikoan, marka zuriak gora egin zuen elikaduran eta edarietan, eta fenomeno horrek bere horretan jarraitzen du: MDDek prezio baxuagoak eskaintzen dituzte, eta marka fabrikatzaileak prezioak eta marjinak murriztera behartzen dituzte lehiatzeko. Horrek balio-katean boterea banatzaileengana aldatzen du, eta banatzaileek baldintza zorrotzagoak ezar diezazkiekete sektoreko hornitzaileei.
- 7. Egitura zatikatua eta eskalatzeko beharra:** multinazionalak egon arren, enpresa sareak enpresa txiki eta ertainak biltzen ditu. Zatikatzeko horrek eraginkortasuna mugatzen du: konpainia askok ez dute eskala-ekonomiarik, eta unitateko kostu handiak dituzte. Azken urteetan, behera egin du enpresa-kopuruak ~% 6 gutxiago elikagai-industrietan), bat-egiteen edo lehiakortasun txikiagoko itxieren ondorioz. Hala ere, sektoreak gaitasun handiegia izaten jarraitzen du zenbait segmentutan. Eskala eta kontzentrazio handiagoa izatea funtsezkoa da produktibitatea hobetzeko eta sargaiak eta banaketa hobeto negoziatzeko.
- 8. Bereizteko eta berritzeko beharra, balioa emateko:** prezio doituen testuingurua eta MDDren lehia kontuan hartuta, ekoizleentzat funtsezkoa da kalitatearen, markaren eta berrikuntzaren bidez bereiztea. Duela gutxi arrakasta lortu duten enpresek produktu paregabeak eta kalitate handikoak eskaintzen dituzte, marka indartsu eta balio erantsiarekin babestuta. Edarietan, kategoria funtzionalek (adibidez, propietate osasungarriak dituzten ur mineralizatuak, bio freskagarriak edo artisau-freskagarriak) “prezioen gerratik” irtenbide partziala eskaintzen dute. Zaporeetan, formula

osasungarrietan, ontzi erakargarrietan eta kontsumo-esperientzietan berrikuntzak egitea ezinbestekoa da eskaria suspertzeko eta marjinak hobetuko dituzten prezioak ezartzeko.

---

## **Gomendatutako ekintzak (inpaktu-mailaren arabera lehenetsiak):**

- 1. Enpresa-sendotzea eta eraginkortasun operatiboa (inpakturik handiena):** sektoreko enpresa txikiagoen artean fusioak, erosketak edo aliantzak sustatzea, tamaina eta eraginkortasuna irabazteko, eragin global handiena duen ekintza litzateke. Kontsolidazioak ezarritako gainahalmena murriztu eta bikoiztasunak ezabatuko ditu, produkzio eta banaketako eskala-ekonomiak ahalbidetuz. Horren ondorioz, unitateko kostuak txikiagoak izango lirateke, eta negoziazio-ahalmen handiagoa izango lukete hornitzaileen eta banatzaileen aurrean. Horrekin batera, ezinbestekoa da eraginkortasuna hobetzeko programak ezartzea (lean ekoizpena, automatizazioa, logistika optimizatua) instalazio guztietan, zeharkako gastuak murrizteko.
- 2. Produktu osasungarrien eta balio erantsiaren berrikuntza (inpaktu oso handia):** eskaintza kontsumo-joera osasungarrietara birbideratzeak sektorearen garrantzia handituko du, eta eskaria suspertu lezake. Horrek eskatzen du azukrea murrizteko errezetak birformulatzea, edari funtzionalak garatzea (bitaminikoak, isotoniko naturalak, probiotikoak) eta tokiko jatorriko premium uren portafolioak handitzea. Enpresek I+Dn eta marketinean inbertitu behar dute, kontsumitzaileek osasuntsuagotzat eta kalitate handiagokotzat jotzen dituzten produktu bereiziak merkaturatzeko. Balio erantsia eskaintzeak (zaporea, ongizatea, esperientzia) prezio altuagoak justifikatzen ditu eta marjina gordina hobetzen du, errentagarritasun sektoriala positiboki eraginez.
- 3. Balio-katearen eraldaketa digitala (inpaktu handia):** teknologia digitalak erabiltzeak eraginkortasun operatiboa eta salmentak bultzatzen ditu. Fabriketan, automatizazio-sistema aurreratuak, IoT eta adimen artifiziala inplementatzeak prozesuak optimizatuko ditu (dosifikazioa, mantentze-lan prediktiboa, lineako kalitate-kontrola), kostuak eta akatsak murriztuz. Arlo komertzialean ere, digitalizazioak merkatu-datuaren analisi aurreratu ahalbidetzen du, joerei azkar erantzuteko. Laburbilduz, eraldaketa digital integral batek produktibitatea handituko du, eskudiruaren bihurketa-zikloa laburtuko du eta diru-sarrerarako bide berriak sortuko ditu, sektorearen lehiakortasun globala areagotuz.
- 4. Iraunkortasuna eta ekonomia zirkularra (inpaktu ertain-handia):** ingurumen-iraunkortasuneko neurri irmoak hartzea lege-eskakizuna da, baina baita gizartearen eskakizuna ere, eta lehiatzeko abantaila bihurtu daiteke. Enpresek plastikoen murrizketa eta birziklapena lehenetsi behar dute ontzietan, birziklatu gabeko plastikoaren gaineko 0,45 €/kg-ko zerga berria arinago kudeatzeko eta ekonomia zirkularrarekin bat egiteko.

Horretarako, material alternatiboetan (PET birziklatua, ontzi biodegradagarriak) eta botilen itzulera- eta berrerabilpen-sistemetan inbertitu behar da. Halaber, instalazioko uraren erabilera eta logistikako karbono-aztarna optimizatzeko arauak betetzen eta sektorearen irudia hobetzen lagunduko du. Estrategia “berde” sendo batek, zigorrak eta kostu fiskalak saihesteaz gain, gero eta kontsumitzaile kontzientetuagoak erakartzen ditu.

- 5. Marka indartzea eta merkatuan bereiztea (inpaktu ertaina):** marka zuriek presio handia egiten duten ingurune batean, enpresek beren markei balioa eman behar diete, desberdintzearen bidez. Horrek marketinean eta komunikazioan inbertitzea eskatzen du, ezaugarri bereizgarriak nabarmentzeko: uraren jatorria, formula bakarra, tradizioa edo produktuari lotutako bizimodua. Marka boteretsuak eraikitzeak erresilientzia gehitzen du prezio konpetentziaren aurrean. Era berean, ontzien diseinuan eta formatuetan berrikuntza egiteak kontsumitzailearen arreta erakar dezake (diseinu ergonomikoko botilak, edizio mugatuak, komenentziarako ontzi indibidualak). Helburua da kontsumitzailearekin lotura emozionala sortzea, prezioetik harago, aparteko onura jaso dezan marka fabrikatzaile bat hautatzean, aukera merkeenaren orde.

## Sector Pesca Marina

- 1. Sektore heldua, gelditasun/gainbehera joerarekin:** ez da hazkunde nabarmenaren seinalerik ikusten. Diru-sarrerek geratzeko edo pixka bat jaisteko joera dute konpainia askotan. Patroi horrek iradokitzen du itsas arrantzaren merkatua ez dela batera hazten, eta ziklo sektorialaren fase heldu edo beherakorrean dagoela adierazten du.
- 2. Eragiketa-marjina oso txikiak:** batez besteko errentagarritasun operatiboa txikia da. Oro har, salmenten gaineko marjina garbia % 4-6 ingurukoa da batez beste. Marjina txiki horrek kaltebera bihurtzen du sektorea, kostuen edo salmenta-prezioen aldaketen aurrean.
- 3. Kostuen egitura handia eta ez oso malgua:** marjina gordin handiak izan arren (ikus 10. puntua), kostu operatiboek (erregaia, pertsonala, mantentze-lanak, logistika) kontsumitzen dute balioaren zatirik handiena. Itsas erregaiaren prezioak, bereziki, eragin handia du emaitzen kontuan. Langileen gastuak ere (tripulazioak, segurtasuna) esanguratsuak dira. Egitura astun horren ondorioz, diru-sarrera onak dituzten enpresek ere irabazi gutxi lortzen dute. Ondorioz, aktiboen gaineko errentagarritasuna (ROA) txikia da, %3-5ekoa. Enpresa askok apenas estaltzen dituzten beren finantza-kostuak eta balio-galera, eta barne-eraginkortasun faltaren nabarmentzen dute.
- 4. Emaitzen eta produktibitatearen heterogeneotasuna:** finantza-jarduera asko aldatzen da enpresen artean. Marjina dezenteak dituzten enpresa gutxi daude (% 8-10), eta askok marjina txikiak edo negatiboak dituzte. Desberdintasun horiek adierazten dute kudeaketa- eta estrategia-eredu indibidualak markatzen dutela aldea hain merkatu estuan.

5. **Zorpetze maila desberdina;** lider batzuk oso apalankatuak daude. Operazioa finantzatzeak zorra eskatzen du kasu askotan, baina kapitalaren egitura aldatu egiten da. Lider batzuk oso palanka-efektudunak dira, eta horrek finantza-gastuak eta gorabeheren aurreko arriskua areagotzen ditu. Oro har, zorpetze handiak murriztu egiten du enpresa batzuen etorkizuneko inbertsio-gaitasuna, eta ahulago bihurtzen ditu ingurune zailetan.
6. **Kapital zirkulatzaile handia eta kutxa-ziklo motela:** sektoreak kapital asko immobilizatzen du inbentario eta kredituetan, eta denbora behar izaten du harrapaketak eskudiru bihurtzeko. Batez besteko esku-diruaren biharketa-zikloa 2–4 hilabetekoa da, enpresaren arabera. Oso errotazio moteleko kasuak daude, ia 6 hilabeteko stock ibilgetua. Beste konpainia batzuek azkarrago biratzen duten arren, ohikoa da arrainak biltegitratze-, prozesatze-, garraiatze- eta salmenta-epe luzeak igarotzea, likidezia atzeratuz. Ziklo zabal horrek esan nahi du arrantza-konpainiek beren kapital (edo kreditu) propioarekin finantzatzen dutela operazioaren zati handi bat, jarduera garestitzen dutela eta altxortegi-tentsioak sor ditzaketela.
7. **Marjina gordin handia, errentagarritasun garbi handia ekarri gabe:** paradoxikoki, enpresek marjina gordin handiak izan ohi dituzte (%60-70) – hau da, arraina bere harrapaketa- edo erosketa-kostu zuzena baino askoz prezio handiagoan saltzen da. Hala ere, irabazi-potentzial hori ondorengo gastuetan diluitzen da, eta marjina garbi txikiak lortzen dira (5. puntua). Horrek esan nahi du arazoa ez dela produktuaren berezko balioa (handia baita), baizik eta negozioaren kudeaketa eraginkorra.. Prozesuetan, teknologian eta egituren hobekuntzak eginez gero, marjina gordinaren eta irabazi garbiaren arteko arrakala itxi daiteke.
8. **Erregulazio zorrotzak eta ingurumen-iraunkortasunak hazkundea mugatzen dute:** sektoreak arrantza-kuota eta ingurumen-araudi zorrotzekin lan egiten du, harrapaketak murrizten dituzte eta jarduera jasangarrietan inbertsioak egitera behartzen dute. Horrek jardueraren hedapen naturala geldiarazten du, eta betetze-kostuak (zaintza, ziurtagiriak) gehitzen ditu, enpresen maniobra-marjina murriztuz.
9. **Eskaera egonkorra, baina ordezkoen eta banatzaileen presioarekin:** arrantza-produktuen kontsumoa nahiko konstante mantentzen da maila globalean, baina aurrez aurre jartzen ditu beste aukera batzuk, hala nola akuikultura eta beste proteina batzuk. Erosle handiek (banatzaileek eta minoristen kateek) negoziatzeko botere moderatu-handia dute, prezioak beherantz presionatuz eta arriskuak arrantza-ekoizleari helaraziz.
10. **Mundu mailako lehia bizia eta sektore banatua:** itsas arrantza oso lehiakorra da, nazio eta nazioarteko eragile askorekin. Produktua ez da oso diferentziatua (itsasoko lehengaien modukoa), eta horrek lehia handia eragiten du merkatu-kuota eta prezioengatik. Gainera, sektorea banatuta dago; enpresa liderrak badaude ere, enpresa ertain eta txiki askorekin bizi dira, banakako merkatu-boterea lausotuz eta kostuetan eskala-ekonomiak zailduz.

---

## **Gomendatutako ekintzak** **(inpaktu-mailaren arabera lehenetsiak):**

- 1. Kostuen optimizazioa eta eraginkortasun operatiboa (inpaktu oso handia):** kostuen oinarria murriztea da ekintzarik indartsuena marjinak epe laburrean hobetzeko. Enpresek eraginkortasun-neurriak ezarri behar dituzte: flota eta ekipoak modernizatu, erregai gutxiago kontsumitzeko; prozesatze-instalazioetako prozesuak automatizatu; arrantza-ibilbideak optimizatu, denbora eta erregaia aurrezteko; eta beharrezkoak ez diren gastu orokorrak murriztu. Kostuetan aurreztutako ehuneko puntu bakoitzak marjina garbia ia bikoiztu egin dezake, egungo egoera kontuan hartuta. Ekimen honek berehala hobetzen ditu prezioen lehiakortasuna eta errentagarritasuna.
- 2. Produktuaren berrikuntza eta balio erantsia (inpaktu handia):** balio handiagoko negozio-lerroak garatzeak asko bultzatzen ditzake arrain-unitateko diru-sarrerak. Horrek barne hartzen du balio erantsiko produktuak sortzea (kontsumitzeko prest dauden prestakinarak, kolagenoa edo omega-3 olioak, arrantza-hondakinetatik abiatuta) eta kalitatearen eta iraunkortasunaren bidez bereiztea (MSC ziurtagiriak, arrantza jasangarria), prezio hobeetan saldu ahal izateko.
- 3. Aliantza estrategikoak eta sektorearen sendotzea (inpaktu handia):** arrantza-enpresten arteko indarrak batzeak eskala-ekonomiak sor ditzake, eta negozioazio-boterea handitu. Bat-egiteen, erosketen edo kooperatiben bidez, konpainiek azpiegiturak partekatu ahal izango lituzkete (hozkaileak, logistika), sargaiak batera erosi, kostu unitarioak jaisteko, eta zenbait merkatutan lehia garestia saihestu. Sektorea sendotzeak operadore indartsuagoak eta eraginkorragoak ekarriko lituzke. Era berean, I+Gko lankidetzak (adibidez, arrantza jasangarriko teknikak garatzeko edo harrapaketen hautakortasuna hobetzeko partzuergoak) berrikuntza-kostuak banatuko lituzke, eta kostu horiek bakar-bakarka bideraezinak lirateke.
- 4. Finantza-indartzea eta zorraren murrizketa (inpaktu moderatua):** finantza-egitura hobetzeak erresilientzia eta etorkizunean lehiatzeko gaitasuna ematen du. Oso zorpetuta dauden enpresek mailaz maila jaitsi beharko lukete zorra berrordaintzera bideratuz edo finantza-kostuak jaisteko pasiboak birnegoziatuz. Interes-karga txikiagoak zuzenean hobetzen du erabilgarritasun garbia, eta baliabideak askatzen ditu modernizazioan inbertitzeko. Gainera, balantze orekatuak aukera ematen du finantzaketa berri hobe lortzeko aukera estrategikoak sortzen direnean (adibidez, ontzi eraginkor bat erostea edo erosketa bati ekitea). Ondorio horiek garrantzitsuak badira ere, epe ertainera gauzatzen dira, eta, lehenik, eragiketarik soberakin nahikoa sortzearen mende daude (horregatik dira garrantzitsuak 1-3 ekintzak).
- 5. Lan-kapitalaren kudeaketa hobetzea (inpaktu ertaina):** eskudiruaren bihurketa-zikloa laburtzeak eragin txikiagoa du errentagarritasun hutsean, baina likidezia hobetzen du eta kanpo-finantzaketaren beharra murrizten du, eta horrek, aldi berean,

lehiakortasuna babesten du. Inbentarioak optimizatzea gomendatzen da (adibidez, adibidez, eskaera-analitikaren bidez, beharrezkoak ez diren soberakinak ez biltegiatzeke edo arrain izozturen salmenta azkarra sustatzeko, zaharkitu aurretik), kobrantzak bizkortzea (ordainketa aurreratuak negoziatzea funtsezko bezeroekin, factoringa erabiltzea bideragarria bada) eta ordainketa-epeak luzatzea hornitzaile estrategikoe-kin. Neurri horiek, inbertsio handirik behar izan gabe, ibilgetu efektiboa askatzen dute. Kutxa-fluxu hobeak aukera ematen du hobekuntza-proiektuei aurre egiteko eta merkatu-beherakadei aurre egiteko, zor handiagoan erori gabe. Eragiketa-marjinan duen eragina zeharkakoa bada ere, likidezia-osasun onak kostu finantzarioak murriztu eta kaudimen-arazoak saihesten ditu, edozein hazkunde-estrategiaren oinarri izanik.

## Arrainen, krustazeoen eta moluskuen kontserben eta prozesatzearen sektorea

- 1. Errentagarritasun operatibo oso txikia:** sektoreak ia eragiketa-marjina nuluak edo negatiboa du batez beste (salmenten %1-3 inguru). Enpresa asko ez dira ia oreka puntura iristen, eta galera txikiak ere izaten dituzte. Datuek agerian uzten dute irabaziak oso txikiak direla, lehia oso handiko eta balio erantsi mugatuko industria baten ohi-koak. Historikoki, ez da hobekuntzarik nabari: marjinak geldituta edo beherantz doaz urtez urte, kostu eta prezioen presio iraunkorragatik.
- 2. Hazkunde gelditua edo gainbehera arina duen sektore heldua:** adierazleek adierazten dute sektorea heldutasun fasean dagoela, hazkunde organiko nabarmenik gabe eta baita uzkurdua arineko seinaleekin ere. Salmenta zifrak lauak mantendu dira kontserba-enpresa handietan eta arrain eraldatueta, eta hainbat enpresa txikik ikusi dute beren jarduera murrizten edo desagertzen. Merkatu nazionalako eskaria egonkor dago, eta nazioarteko lehiak (beste herrialde ekoizle edo inportazio merkeagoak) azkar hazteko aukerak mugatzen ditu. Testuinguru horrek erakusten du sektoreak goia jo duela, eta bere bolumenari eusteko borrokatzen dela, hedatzea baino gehiago.
- 3. Lehia bizia eta prezioen presio handia:** lehia handia dago sektorean. Fabrikatzaile ugari lehiatzen dira hazten ez den merkatu-kuota batengatik, eta horrek “prezio-gerra” etengabea dakar. Banaketan kate handiak eta marka zuriak dira nagusi, negoziatzeko ahalmen handia dute eta prezioek behera egiten dute. Enpresak behartuta dau-de banatzaile-markek ezarritako prezioetara egokitzea, bolumena ez galtzeko marjina sakrifikatuz. Ondorioz, errentagarritasuna etengabe murrizten da, kostuen aurrezte oro azken preziora eramaten baita bezeroaren presiopean.



- 4. Lehengaien kostu handiak eta baliabide naturalen mendekotasuna:** arraina (atuna, hegaluzea, antxoa, muskuilua, surimia, olagarroa, etab.) produktuaren kostuaren zatirik handiena da, eta prezioa handia eta malgua da. Enpresek gero eta lehengai-kostu handiagoak izaten dituzte, eta, askotan, kostu horiek ezin diote merkatuari eragin. Gainera, arrantza-eskuragarritasunaren araberakoak dira: arrantza-kuotek, urtarokotasunak eta harrapaketen aldaketek zuzenean eragiten diote hornikuntzari. Baliabide natural batekiko mendekotasun horrek arrisku politikoak eta ingurumenekoak sortzen ditu (debekualdiak, arrantza jasangarriaren erregulazioak), eta ekoizpena mugatu edo lehengaia garestitu dezakete. Azken batean, hornitzaileek (arrantza-ontzidiek) ez dute negoziatzeko ahalmen handirik merkataritza-alorrean, baina arrain-eskaintzak eta arrainaren kotizazio globalak mugatu egiten dute industria, eta horrek kostu-igoeren arriskupean jartzen du, eta horrek are gehiago murrizten ditu haren marjina urriak.
- 5. Eraginkortasun operatibo sakabanatua eta produktibitate erronkak:** eraginkortasunean alde handiak daude enpresen artean, baina, oro har, askok gutxi erabiltzen diren aktiboekin eta kapital zirkulatzailerik handiarekin lan egiten dute. Batez besteko aktiboen errotazioa moderatua da ( $\approx 1,0 - 1,5$  aldiz); horrek esan nahi du 1 € aktiboetan 1-1,5 € besterik ez dela sortzen urteko salmentetan. Konpainia tradizional batzuek errotazio baxuak dituzte, eraginkortasunik ezaren edo gehiegizko kapazitatearen seinale. Aldi berean, eskudiruaren bihurketa-zikloak oso luzea izateko joera du: hilabetetant zehar inbentarioak pilatzen dira, arrantzaren urtarokotasuna eta antxoaren heltzea bezalako prozesuak direla eta. Enpresa ezagunek 8-12 hilabeteko salmenten stocka mantentzen dute. Horrek kapital handia ibilgetuta uzten du biltegian, finantzaketa-beharrak handituz eta finantza-kostuak gehituz. Enpresa bizkorrenak errotazio eta inbentario azkarragoak lortzen dituzten arren, batez beste, sektoreak oraindik badu aktiboaren produktibitatea eta zirkulatzaileraren kudeaketa hobetzeko tarteak.
- 6. Zorpetze handia eta finantza-ahultasuna:** konpainia askok balantze tirabiratsuak dituzte, zorpetze erlatibo handia eta norbere kapital eskasa. Zenbait kasutan, zor osoak hainbat aldiz biderkatzen du ondare garbia, eta kaudimena eremu delikatuak kokatzen du. Palanka-efektu handi horrek irabaziak oztopatzen dituzten finantza-gastu handiak eragiten ditu, eta arriskutsua da emaitza operatiboak hobetzen ez badira. Gainera, oso zorpetuta dauden enpresek mugatuta dute hobekuntzetan edo berrikuntzan inbertitzeko gaitasuna, zorraren zerbitzura baliabideak bideratu behar dituztelako. Oro har, enpresa askoren finantza-egitura ahula oztopo bat da haien lehiakortasunerako eta epe luzeko erresilientziarako.
- 7. Produktu bereizketa txikia eta ordezkatzeko mehatxua:** sektoreko eskaintzaren zati handi bat (atuna oliotan, hegaluzea, antxoa estandarrak) ez dago oso bereizita, banatzaileek eta kontsumitzaileek commodity gisa hautematen dute. Horrek prezioen lehia larriagotzen du eta ordezeko produktuak sartzea errazten du. Kontsumitzaileek arrain-kontserben ordezkariak freskoak, izoztuak edo bestelako proteina-iturriak erabil ditzakete, prezio/kalitate baldintzek konbentzitzen ez badute. Gourmet nitxo

batzuk izan ezik (adib. premium kontserbak oliba birjinetan, ekologikoak, saltsa bereziak) –oraindik bolumen txikiagoa dute–, markek, funtsean, antzeko produktuekin lehiatzen dute. Produktu-berrikuntza falta hori dela eta, kategoriaren zati bat beste batzuegatik ordezkatu daiteke (adibidez, adibidez, aurrez prestatutako arrain-platerak, hoztuak) bezeroen nahietan, eskaeraren hazkundea mugatu egiten du.

- 8. Sartzeko oztopo handiak (eta enpresa berri gutxi):** arrain-kontserben eta -transformatuen sektoreak hamarkadak daramatza finkatutako enpresekin, eta, beraz, sartzeko oztopo nabarmenak ditu lehiakide berrientzat. Beharrezkoa da industria-azpiegitura, arrain-hornitzaileen sarea, banaketa-kanalak eta araudia zorrotz betetzea. Horretarako, inbertsio handiak eta know-howa egin behar dira. Horrek enpresa berri gutxi ekarri ditu, oso segmentu espezifikoetara bideratutako artisau-ekimen edo gourmet gutxi batzuk izan ezik. Egoera horrek mugatu egiten du sarrera berrien presioa (beste sektore batzuetan berri beharra ekar lezakeena), baina inertzia pixka bat ere islatzen du: lehia berri disruptiborik gabe, sektoreak eskema operatibo berdinekin jarraitzeko joera du. Hala, Porterren bost indarren arabera, sarrera berrien mehatxua baxua da, baina lehendik dauden eta ordezeko produktuen arteko borroka bizia, aipatu bezala.
- 9. Teknologia eta berrikuntza faktore xumeak:** teknologikoki, prozesuak oso estandarizatu daude eta ez du aldaketa iraulirik izan azken urteetan. Instalazio askok lerro mekanizatuak eta eskulanak konbinatzen dituzte (adibidez, eskuz xerratzea eta ontziratzea), eta automatizazio integralaren maila ertaina da. Prozesuaren berrikuntza efizientziaren, elikadura-segurtasunaren edo aurkezpenen hobekuntza inkrementaletara bideratu ohi da (ontzi arinak, banakako ontziak), baina ez du produktibitatea errotik aldatu. Produktu-berrikuntzari dagokionez, arrain-kontserben kategorian errezeta edo ontzi aldaketetara mugatu da; ez da garatu eskari erantsi handia sortzen duen produktu erabat berririk. Berrikuntzaren erritmo motel horrek atzeraxeago uzten du kontserba-kategoria, goraka ari diren elikadura-joeren aurrean (adib. kontsumitzeko prest daudenak, arrain-snack proteikoak, etab.) arrain-eraldatuen kategoriak gainditu du, non errezeta berriak sartu diren eta komenigarritasuna faktore bereizle eta hazkuntzaren azeleragailu gisa. Hala ere, badago teknologia sartzeko aukera (automatizazio aurreratua, trazabilitate digitala, 4.0 industria), kostuak murriztu eta gaur egungo lehenetasunekin bat datozen balio erantsiko produktu berriak garatzeko (osasungarriak, jateko prest, jasangarriak), orain arte behar adina ustiatu ez diren arloak.
- 10. Ingurune politiko-legala eta joera soziodemografikoak:** esparru arautzaileak hainbat frentetan eragiten dio sektoreari. Politikoa/Legala: Arrantza-politikek (harrapake-ta-kuotak, nazioarteko akordioak) funtsezko lehengairako sarbidea zehazten dute. Gero eta zorrotzagoak diren osasun- eta etiketatze-araudiek kalitatea eta trazabilitatea bermatzera behartzen dute, eta hori beharrezko kostua da, baina astuna izan daiteke enpresa txikienentzat. Ekologikoa: Iraunkortasuna gero eta faktore handiagoa da –araudiaren eta iritzi publikoaren presioagatik–; gehiegizko arrantzak edo ardurarik gabeko praktikek baliabideak arriskuan jar ditzakete etorkizunean, eta, beraz,

kontserba-fabrikek estandarretara egokitu behar dute (adib. MSC ziurtagiriak), epe luzeko hornidura eta produktuen onarpena ziurtatzeko. Soziala: Kontsumitzailearen ikuspegitik, arrain-kontserbak eta produktu transformatuak elikagai tradizional eta osasungarritzat jotzen dira oraindik ere Espainiako dietan, eta aldaketa demografikoek (denbora gutxiago sukaldean aritzeko, osasunarekiko interesa) aukerak eta erronkak sortzen dituzte. Alde batetik, egokitasuna bat dator bizitza modernoarekin; bestetik, kontsumitzaile gazteak berrikuntzak bilatzen ditu (zapore berriak, on-the-go formatuak) eta jasangarritasuna eta gardentasuna balioesten ditu. Sektorea tradizionaltzat jotzen denez, belaunaldi berriekin konektatzeko erronka du, eta, aldi berean, kalitatea-ren eta jatorriaren irudiari eusten dio.

---

### **Gomendatutako ekintzak (inpaktu-mailaren arabera lehenetsiak):**

- 1. Kostuen optimizazioa eta eraginkortasun operatiboaren hobekuntza (inpaktu potentzial oso handia).** Marjinen doitasuna dela eta, kostuak murrizteak zuzenean arintzen du errentagarritasuna. Enpresek eraginkortasun-programa zorrotzak ezarri behar dituzte arlo guztietan:
  - **Automatizazioa eta teknologia:** industriak aukera du zenbait fasetan robotizazioa handitzeko, eta horrek langile bakoitzeko produktibitatea hobetuko du eta unitateko kostua jaitsiko du.
  - **Prozesuak optimizatzea eta hondakinak murriztea:** Lean manufacturing metodologiak lantegian hartzea botila-lepoak identifikatzeko, hutsarteak kentzeko eta lehen-gaien lermak minimizatzeke.
  - **Eskala-ekonomiak eta erosketak kolaboratiboak:** ahal den lekuetan, enpresa batzuen artean indarrak batu eta intsumoak bolumenean erosi, kantitateagatik deskontuak lortuz. Energiaren edo logistikaren kontratazio partekatua ere aztertzea.
  - **Langileen kudeaketa eraginkorra:** langileak balioaniztasunean eta praktika hobee-tan gaitzea, eta produktibitate-pizgarriak sartzea.
  - **Eskudirua bihurtzeko zikloa hobetzea:** kostu zuzena ez bada ere, kapital zirkulatzailea murrizteak (inbentarioak optimizatzea, kobrantzak bizkortzea) kanpo-finantziazioaren beharra gutxitzen du. Ekoizpena planifikatzeko sistema finagoak inplementatzeak, gehiegizko gasturik ez egiteko, eta bezeroekin hitzarmenak egiteak, kobrantza-epeak laburtzeko edo factoring moduko tresnak erabiltzeko, enpresari finantza-kostuak aurreztu diezazkiokete.

## 2. Produktua eta berrikuntza bereiztea balio erantsia handitzeko (inpaktu potentzial oso handia epe ertainean):

prezioen lehiaren gupil zorotik irteteko, enpresek beren produktuak nabarmendu eta balio handiagoan saldu ahal izatea lortu behar dute. Horrek berrikuntzaren eta marketinaren estrategia aktiboa eskatzen du.

- **Marka indartzea eta storytelling-a:** balio bakarreko proposamena komunikatuko duten marka indartsuak eraikitzea. Konexio emozionala sortzen duten edukien marketinean inbertitzea. Bere kalitateagatik ezaguna eta estimatua den marka batek hobeto defenda ditzake bere prezioak eta apur bat gehiago ordaintzeko prest dauden bezeroak fidelizatu ditzake.
- **Zorroa dibertsifikatzea:** sinergiak sortuko dituzten produktu osagarriak sartzea. Zenbait enpresa hasi dira V. gamako itsas plater prestatuak edo itsaski berrien kontserbak egiten. Dibertsifikatzeak bezero bakoitzeko batez besteko tiketa handitzeko aukera ematen du, eta lehendik dagoen sare komertzialaz baliatzen da nobedadeak jartzeko.
- **Ikuspegia osasunean eta joeretan:** arraina osasungarria dela aprobetxatzea (omega-3 ugari, proteina gihartsua). Osasunera bideratutako edo egungo dietekin (ketua, paleoa, etab.) lotutako lerroak garatzea. ).

## 3. Sektorearen sendotzea eta lankidetzak eskala irabazteko (inpaktu potentzial handia).

Enpresa txiki eta ertain zatikatu asko daude gaur egun, eta egoera horrek negoziazio-boterea diluitu eta kostuen erredundantzia sortzen du. Bat-egiteek, eskuratzeek edo aliantza estrategikoek jokoaren arauak alda ditzakete:

- **Eskala-ekonomiak:** bi kontserba-enpresa edo gehiago elkartzeak kostuak murriztu ditzake, bikoiztasunak ezabatuz (erosketak, ekoizpena, logistika, administrazioa bateratuz). Adibidez, solairu bera partekatzea bolumen handiagoak ekoizteko erabilera optimizatuz, gutxiegi erabiltzen diren bi landareren ordez. Bolumenak kontzentratzeak ere pisu handiagoa emango luke, arrainen prezioak hornitzaile globalekin edo baldintzak banatzaileekin negoziatzean.
- **Portfolio zabalagoa:** fusio batek produktu osagarrien zorroak konbinatu ditzake, bezero handiak hobeto erakarriko dituen katalogo osatuagoa sortuz. Horrek handitu egiten du ondoriozko talde berriaren linea-kuota (lekua apalategian), eta, hala, zailagoa da lehiakideak sartzea eta errazagoa da akordio komertzialak lortzea.
- **Atzerriko lehiakideen aurreko defentsa:** agente handiago bat egoera hobean dago multinazionalen edo kostu txikiko inportazioen lehiari aurre egiteko. Teknologian eta marketinean gehiago inbertitu ahal izango litzateke, enpresa txiki batek ordaindu ezin dituen desberdintasunak markatuz. Sendotzeak, beraz, kontserba-sektorearen lehiakortasun globala indartuko luke.

- **Bat-egiterik gabeko lankidetzak:** bat-egite osoak ez badira bideragarriak enpresa-edo familia-arrazoiengatik, antzeko onurak lor daitezke sektoreko lankidetzak moduak bultzatuz, interes ekonomikoko taldeen edo antzekoen bidez. Gakoa atomizazio kulturatik konpetentzia nagusia kanpoan dagoela (beste proteinak, nazioarteko ekoi-zeak) eta elkarrekin eraginkortasuna irabaz daitekeela ulertzera pasatzea da.

#### 4. Merkatuaren hedapena eta kanalen dibertsifikazioa (inpaktu potentzial handia).

Barne-kontsumoa geldituta dagoenez, enpresek merkatu tradizionaletatik kanpo bilatu behar dute hazkundera:

- **Esportazioa bultzatzea:** nazioarteko zenbait nitxotan (gourmetak, atzerriarrien komunitateak, gastronomia mediterranea) kalitatezko produktuek duten ospe bikaina aprobetxatzea atzerrian merkatuak ireki edo zabaltzeko. Helburu-merkatuak hauek izan daitezke: Ipar Europa, EEBB, Asia (erosteko ahalmen handiko herrialdeak eta itsasoko produktuak aintzat hartzen dituen kultura).
- **Salmenta-kanal berriak:** ohiko retail kanalak gain (supermerkatuak), aztertu merkataritza elektronikoaren bidez kontsumitzaileari zuzenean egiten zaizkion salmentak (enpresaren webgunean saldutako produktu-aukerako kaxak, kontserben hileroko harpidetzak), edo produktu espezifikoekiko HORECA kanalak jabetzeak eta hotelak (sukaldaritzarako formatu handiak, sukaldariekin egindako akordioak). Gourmet eta delicatessen dendeekin ere egin daitezke aliantzak, non prezioa ez den hain sentikorra, eta kalitatea nagusi den.
- **Azaleratzen ari diren barne-merkatuak:** etxeko merkatuan arreta gutxi jasotzen duten kontsumitzaileen azpisegmentuak identifikatzea. Adibidez, hiriko publiko gaztea: etxean tapak egiteko prest dauden produktuen pakak sortzea, diseinu modernoarekin, eta sare sozialetan edo sukaldaritzako influencer-ekin sustatzea. Edo kolektibo zehatzei egokitutako produktuak eskaintzea.
- **Sustapen sektorial bateratua:** maila instituzionalean, arrain-kontserben onurak sustatzen dituzten kanpainetan parte hartzeak (proteina, omega-3, bertako produktu asko) per capita kontsumoa handitu lezake.

#### 5. Finantza indartzea eta zorpetzea murriztea (inpaktu potentzial ertaina). Sektorea finantza-itolarritik askatzeko, lehentasunezkoa da enpresen kapital-egitura hobetzea:

- **Zorren berregituraketa:** Banku eta hartzekodunekin pasiboen birfinantza-keta epe luzeagoetara eta tasa baxuagoetara negoziatzea. Enpresa batzuek zorra kapital bihur dezakete palanka-efektua murrizteko. Finantza-karga gutxituz gero (urteko interesak kenduta), emaitza garbia hobetu eta diruzaintzako tentsioa arinduko da zuzenean.

- **Fondo propioak handitzea:** etekinak banatu beharrean berrinbertitzea (gaur egun eskasak direnez, birkapitalizatzeari lehentasuna eman behar zaio) eta kapital ekarpenak bilatzea. Hori fusioetatik (ondare gehitua), inbertitzaile pribatuetatik edo baita tresna publikoen babesetik ere etor daiteke (adibidez, partaidetza-maileguak, kaudimenera baldintzatutako diru-laguntzak). Balantze sendoago batek aukera ematen du hobetzeko proiektuak onartzeko, gehiegi zorpetu gabe.
- **Zirkulatzailearen kudeaketa zorrotza:** lehen esan bezala, inbentarioaren eta ko-brantzaren errotazioak hobetzeak zorrak murrizteko erabil daitekeen kutxa askatzen du. Zenbait estrategia ezartzeak, hala nola bezeroei goiz ordaintzeagatik deskontuak (lehenago kobratzeko) edo aktibo ez-estrategikoen sale and leaseback akordioak ezohiko likidezia lortzeko, zorra moztu dezakete. Egoera ahula den bitartean funtsezkoak ez diren gastuetan ez erortzeko finantza-diziplina ere garrantzitsua da.
- **Inbertsoreekin eta administrazioarekin lankidetzak:** sektorea tokiko elikadura-ondarearen parte da; beraz, erakunde-laguntza duen erreskate-lehiakorra aztertzea komeni da, bideragarritasun-plan sendoak aurkeztu dituzten enpresei pizgarriak (bermeak, kreditu bigunak) eskainiko dizkiena, beharrezko erreformak gauzatzeko.
- **Ekimen honek hobekuntza-konpromiso argiei lotuta egon behar du:** helburua da finantza-kuxin bat eskaintzea, enpresek efizientzia eta berrikuntzan inbertitu ahal izan dezaten, kolapsatu gabe bitartean.

## Okintzako, pastelgintzako eta gailtetako produktuen sektorea

1. **Marjina operatibo eta garbi oso txikiak:** barneko finantza-ikuspegitik, errentagarritasuna txikia da. Sektoreko enpresa gehienek salmenten %1etik %5era bitarteko marjina garbiak dituzte. Marjina operatiboa ere (salmenten gaineko EBIT), normalean, digitu bakarreko tartean mantentzen da. Horrek kostu erlatibo handiak (lehengaiak, langileak, energia, banaketa) eta kostuen igoerak prezioetara eramateko gaitasun txikia islatzen ditu. Ondorioa: konpainia askok etekin eskasak dituzte eta batzuek galerak izaten dituzte urtealdi zailetan, ahultasun finantzarioa adieraziz.
2. **Eraginkortasun operatibo eta teknologikoaren beharra:** kostuen presioa eta marjina baxuak direla eta, produktibitatea erabakigarria da. Prozesuen automatizazioan eta optimizazioan inbertitu duten enpresek unitateko kostu txikiagoan ekoiztea lortzen dute, eta hobeto eusten diote lehiari. Aldiz, prozesu tradizionalak edo eskalagarritasun gutxikoak dituzten agenteek kostu handiak izaten dituzte. Alde hori adierazle operatiboetan islatzen da: aktiboen txandakatze handiagoa eta prozesu aurreratuagoak

dituzten enpresek errentagarritasun handixeagoak lortzen dituzte. Beraz, funtsezko ondorio bat da berrikuntza teknologikoak eta bikaintasun operatiboak sektorean bizirik irauteko duten garrantzia.

- 3. Kostuen araberako presioa eta intsumoen inflazioa:** azterketan azpimarratu du funtsezko lehengaien (irina, azukrea, esnekiak) eta energiaren kostuek gora egin dutela berriki. Inputen inflazio horrek marjina gordinak higatzen ditu, enpresei kostatu egiten baitzaie kostu handi horiek azken prezioetan erabat jasanaraztea, lehiaren ondorioz. Eraitza are txikiagoa da saldutako unitate bakoitzeko. Okintzako eta gozogintzako makinak behartuta daude efizientzia handitzera, kostuen garestitze orokorra konpentsatzeko soilik, horrek nahitaez irabazi beharrik gabe.
- 4. Neurrizko zorpetzea, baina arriskua neurriz gaineko enpresetan:** finantzen aldetik, sektoreak, oro har, ez du zor maila handirik erakusten; enpresa askok arrazoizko zorpetze ratioak dituzte guztira (zorrarekin finantzatzutako aktiboen %50 inguru). Horrek norberaren eta besteren kapitalaren arteko nolabaiteko oreka dakar. Hala ere, oso palanka-efektuan dauden konpainiak (zor handia beren baliabideekiko) posizio ahulean daude, beren irabazi eskasek interesak ordainduko baitituzte, hobekuntzetan edo proiektu berrietan inbertitzeko ahalmena mugatuz. Interes-tasak eta salmenta geldiak igo daitezkeen testuinguru batean, gehiegizko zorpetzeak kaudimen-arazoak eragin ditzake, eta enpresa horien lehiakortasuna geldiarazi.
- 5. Ingurune lehiakor oso bizia (lehia handia eta bezeroen boterea):** industria oso zatikatua dago lehiakide ugariarekin, okindegi industrial handietatik hasi eta tokiko milaka okindegi artisauetaraino. Horrek norgehiagoka bizia, prezioen gerrak eta oso antzeko produktuak sortzen ditu, marjina baxuetan eraginez. Gainera, banatzaile handiek (supermerkatuek) negoziatzeko botere handia dute, prezio murriztuak eta beren opilgintzako marka zuria inposatuz, eta horrek are gehiago presionatzen du ekoizleen errentagarritasuna.
- 6. Sektore heldua, hazkunde gelditua edo beherakada txikia duena:** ogiaren, gaileten eta pastelen eskari globala oso gutxi hazi da, eta zenbait segmentutan behera egin du. Merkatu heldua da, eskaintza ugariak eta kontsumo egonkortuaz ase. Adierazle ekonomikoek salmenta lauak erakusten dituzte, edo azken urteetan eragile askorentzat beheranzko joera izan dute, nitxo jakin batzuetan izan ezik. Horrek heldutasun- edo gainbehera-fasearen ezaugarriak erakusten ditu eta enpresak behartzen ditu merkatu-kuotaren alde lehiatzera, hazkunde naturalik gabe.
- 7. Gizarte-aldaketa negatiboak (kontsumo-ohitura osasungarriak):** joera sozial eta kulturalak eragin negatiboa izaten ari dira. Batez besteko kontsumitzaileak ogi tradizionalaren eta opil industrialen kontsumoa murrizten du, osasunagatik (karbohidrato gutxiago, azukre gutxiago) eta dietarengatik. Jendeak nahiago ditu

osasungarritzat jotzen diren produktuak (integralak, glutenik gabeak, ekologikoak), ohiko ogiaren edo pastelaren ordeztu.

- 8. Ordezko produktuen mehatxua gero eta handiagoa da:** aurrekoarekin lotuta, ordeztu ugari daude: gosaritako zerealak, barratxo energetikoak, snack gaziak, frutak, etab. Gosari eta mokaduetan, kontsumitzaileek ogia edo gailetak ez diren beste aukera batzuk ere aukera ditzakete. Ordezkapen handiko mehatxu horrek mugatu egiten du enpresek prezioak igotzeko edo hazteko duten ahalmena, kontsumitzaileek erraz eskura baititzakete aukerak produktuak prezioari, zaporeari edo profil osasungarriari dagokienez asebetetzen ez baditu.
- 9. Ingurumen- eta erregulazio-eskakizunak gero eta handiagoak dira:** beste faktore batzuk bezain agerikoa ez bada ere, ingurumenak presio handiagoa du jasangarritasunaren aldeko erregulazioan eta gizartean. Sektoreko enpresek araudi zorrotzagoa dute nutrizio-etiketan, elikagai azukretsuei zergak ezar dakizkieke, eta hondakin eta ontzi ez-birziklagarriak murrizteko aukerak dituzte. Eskakizun horiek betetzeak kostu gehigarriak ekar ditzake (adibidez, packaging biodegradagarrietan inbertitzea edo azukrea/gatza murrizteko errezetak birformulatzea). Iraunkortasuna desberdintze-aukera bat izan badaiteke ere, epe laburrean erronka operatiboak eta legea betetzeko erronkak dakartza, eta horiek lehiatzeko moduari eragiten diote.
- 10. Merkatu-hobi desberdintze eta berrikuntza aukerak:** panorama guztia ez da negatiboa; ondorio estrategiko bat nabarmentzen da: merkatu-hobi espezializatueta hazteko aukerak daude. Premium produktuak, artisau-produktu autentikoak, organikoak edo funtzionalak hautatu dituzten enpresak (adibidez, kalitate handiko glutenik gabeko ogiak, gourmet gozogintza pertsonalizatua) gehiago ordaintzeko prest dauden segmentuak harrapatzen ari dira. Nitxo-kategoria horiek, nahiz eta gutxiengoa izan, hedapen-fasean daude merkatu helduaren barruan, osasunaren eta esperientzia gastronomikoaren gizarte-joerek bultzatuta. Berrikuntzan eta kalitatean eta balio-proposamenetan desberdintzen direnek lortzen dute prezioen gerrari partzialki aurre egitea, marjina hobeak lortuz eta eskari berriak sortuz.

---

## Gomendatutako ekintzak

(sektorean izan dezaketen eraginaren arabera sailkatuak):

- 1. Finantza-saneamendua eta kostuen egituraren hobekuntza (inpaktu ertaina):** zorpetzearen murrizketa eta administrazio-gastuen optimizazioa lehenestea. Enpresa bakoitzaren neurri barnekoia den arren, askok aurrera eramanez gero, sektoreak bere osotasunean kaudimena eta inbertsio gaitasuna irabaziko lituzke. Finantzen aldetik osasuntsuagoa den sektore batek oztupo gutxiagorekin egin liezaioke aurre berrikuntza- eta hedapen-proiektuei. Inpaktu agregatua moderatua izango litzateke, erresilientzia eta lehiakortasuna hobetzen baititu, nahiz eta berez merkatu-dinamika ez aldatu.



- 2. Sendotze eta aliantza sektorialak (inpaktu oso handia):** enpresen arteko bat-egiteak, elkarerosketak edo aliantza estrategikoak sustatzea sektorearen atomizazioa murrizteko. Kontzentrazio handiagoak eskala-ekonomiaren onurak aprobetxatu, produkzio-ahalmena arrazionalizatu eta barne-lehia murriztuko lituzke, eta, aldi berean, hornitzaileen eta banatzaileen aurrean negoziatzeko ahalmena handituko litzateke. Ekintza horrek sektorearen egitura eraldatu eta, oro har, marjinak eta eraginkortasuna hobetuko lezake (eragin handiagoa)
- 3. Berrikuntza produktuetan eta dibertsifikazioa osasungarrira/premiumera (inpaktu handia):** balio erantsi handiagoko produktu berrien garapena bizkortzea, merkatuaren joerekin bat eginez (ogi integral aberastuak, opil osasungarriak, artisau-zapore paregabeak). Horrek eskaria suspertzea eta batez besteko salmenta-prezioak igotzea ahalbidetuko luke. Enpresa gehienek beren eskaintzak bereiztea lortzen badute (oinarrizko produktuen prezioan bakarrik lehiatu ordez), sektoreak, oro har, segmentu errentagarriagoetara eta hazkunde-segmentuetara migratuko luke, diru-sarrerak eta marjinak handituz.
- 4. Automatizazioa eta produktibitatearen hobekuntza (inpaktu handia):** teknologian, 4.0 industrian eta prozesuen optimizazioan masiboki inbertitzea. Adibidez, ekoizpen-lerroak modernizatzea, kalitate-kontrol automatizatua inplementatzea eta banaketa-logistika optimizatzea. Eraginkortasun-jauzi horrek nabarmen murriztuko lituzke sektore-mailako unitate-kostuak. Enpresa askok produktibitatea hobetuz gero sektorearen batez besteko errentagarritasuna nabarmen handituko litzateke, eraginkortasun ezengatik gaur egun kontsumitutako marjina gordinaren zati bat irabazia bihurtuko bailitzateke.
- 5. Marka eta kanal propioak indartzea (inpaktu ertain-handia):** marka indartsuak garatzea eta kontsumitzaileari zuzenago saltzea (denda propioak, merkataritza elektronikoa, ostalaritzari zuzenean saltzea). Enpresek bitartekari boteretsu gutxiago behar izatea lortzen badute, balioaren proportzio handiagoa hartu ahal izango dute beren produktuengatik. Kontsumitzailea kalitatean (tokiko marka tradizionalak, jatorria) hezten duen marketin- eta posizionamendu-estrategia sektorial batek marka zurien prezioari aurre egiten lagunduko luke. Transformazio-inpaktua ertainetik altura izango litzateke, kanal nagusien boterea murriztu eta azken bezeroaren leialtasuna hobetuko bailuke.

# Esnearen eta esnekien (gaztak barne) ekoizpen-sektorea

- 1. Marjinak itotzen dituzten presio ekonomikoak:** sektoreak salmenta-prezio oso baxuetan eta kostu gero eta handiagoetan jarduten du, eta eragiketa-marjinak oso txikiak edo negatiboak dira. Esne likidoa ia irabazi-marjinarik gabeko commodity hutsa bihurtu da, eta horrek bolumen handiekin konpentsatzera behartzen du. Hala ere, eskala-eredu hori zaila da Euskadin; izan ere, ustategien eta fabriken batez besteko tamaina txikiagoa da, eta kostuak (pentsua, energia, eskulana) beste eskualde liderrenak baino handiagoak dira. Banaketa handiaren negoziazioaren presioak prezioak beherantz ezartzen ditu, eta inputen gorakadak (energia, animalien elikadura) are gehiago estutzen du errentagarritasuna. Laburbilduz, kostuen goranzko eta prezio geldien konbinazioak orekaren edo etengabeko galeren puntura eramán ditu esneki-operadore asko, eta horrek estres ekonomiko orokorra eraginez.
- 2. Finantza-ahultasun orokorra:** sektorearen finantza-diagnostikoak egiturazko ahultasunaren seinale garrantzitsuak erakusten ditu. Batez besteko errentagarritasun-adierazleak oso txikiak dira, eta marjina garbi erantsiak zero ingurukoak edo negatiboak dira kasu askotan. Horrek zaildu egiten du funts propioak sortzea, eta ustekabeen aurrean koltxoirik gabe uzten ditu enpresak. Aldi berean, kapitalaren egitura desorekatuta dago: konpainia askok zorpetu egin behar izan dute beren eragiketei eusteko, zorpetze-maila kritikoetara iritsiz. Zenbaitek guztizko zorrak dituzte, EBITDA biderkatzen dutenak eta ondare garbia nabarmen txikiagotu dutenak. Gehiegizko palanka-efektu horrek murriztu egiten du maniobratzeko gaitasuna: eragiketa-marjina eskasaren zati handi bat zorra zerbitzatzera bideratzen da, produkzio-berrinbertsioaren orde. Eraginkortasunaren aldetik, likidezia-arazoak sortzen dira enpresa batzuetan (zailtasunak hornitzaileei ordaintzeko edo pasiboak birfinantzatzeko), eta erresilientzia txikia fluktuazioen aurrean (kostu-igoerak, eskari-jaitsierak, etab.). Laburbilduz, finantza-osasun ahulak barne-mehatxu larri bat dakar: deskapitalizatutako eta zorpetutako enpresek ez dute ahalmenik lehiakortasuna hobetzeko beharrezko eraldaketak egiteko.
- 3. Kontsumo tradizionalaren aurkako joera sozialak:** kontsumo-ohiturak aldatu egin dira, eta eragin negatiboa dute ohiko esne-sektorean. Esnekien merkatua heldutzat jotzen da, per capita kontsumoa geldituta edo beheranzko joerarekin. Gizarte-faktoreek azaltzen dute joera hori: aldaketa demografikoek (biztanleria zahartuagoa eta haur gutxiago), nutrizio-kezkek (esne-gantz gutxiago), eta aukera “osasungarri” edo begetalak izateak murriztu egin dute ohiko esnekien kontsumoa. Aldi berean, landa-eremuan belaunaldi erreleboa falta da familia baserri askotan, lehen mailako ekoizpenaren jarraipena mehatxatuz.
- 4. Erronka teknologikoak eta berrikuntza sektorial eskasa:** esnearen sektoreak teknologiaren aldetik atzerapauso nabarmena bizi du. Finantza-egoera delikatuak

mugatu egin du I+Gko eta modernizazioko inbertsioa. EAEko instalazio prozesatzaile askok ez dute behar adina automatizazio, digitalizazio eta 4.0 prozesurik izan, eta ekoizpen-eraginkortasun oso eskasak lortu dituzte. Nazioarteko lehiakideekiko eten teknologikoari esker, errendimendu txikiagoak eta produktu-sorta mugatua ditugu. Egoera horri buelta emateko, ekipoak modernizatzen, prozesuak digitalizatzen eta balio erantsiko produktu berrietan modu koordinatuan inbertitu beharko da. Laburbilduz, berrikuntza-ezak oztopatu egiten du sektoreak merkatu-hobi berriak irekitzeko eta haren marjinak hobetzeko duen gaitasuna.

- 5. Ingurumen-eskakizun gero eta handiagoak:** esne-sektoreak gero eta ingurumen-azterketa handiagoa jasaten du agintarien eta kontsumitzaileen aldetik. Eskakizun horiek kostu gehigarriak eta nahitaezko inbertsioak dakartza instalazioak egokitzeko. Karbono-aztarna eta zaborrak murrizteko presioak handitzen jarraituko du, eta sektorea behartuta dago klima-helburuak betetzeko eta ekonomia zirkularrareko aukeretara egokitzea.
- 6. Erosleen negoziazio-ahalmen handia (banaketa):** esne-katean, merkataritza-banaketa handiak (supermerkatuak, hipermerkatu-kateak) negoziatio-ahalmen handia du, eta hori da identifikatutako lehia-mehatxu nagusietako bat. Erosle gutxi kontzentratzen dituzte erosketa bolumen handiak, eta posizio hori erabiltzen dute esne hornitzaileei prezio baxuak eta baldintza gogorrak inposatzeko. Azken batean, banaketak balioaren zati handi bat hartzen du, eta esne-industriak finantza-egoera oso ahulean uzten ditu. Botere-desoreka horrek sektorearen errentagarritasuna retailerren politika eta prezio-gerretara bideratzen du, ekoizleen marjinen hobekuntza zailduz.
- 7. Lehengaien hornitzaileek (abeltzainek) negoziatzeko botere txikia:** beste aldean, abeltzainek eta esne kooperatibek esne gordinaren truke jasotzen duten prezioan eragiteko ahalmen eskasa dute. Lehen mailako eskaintza familia-ustategi txikietan banatuta dago, eta bolumena biltzera mugatzen da, industriari saltzeko marjina txikiekin. Ekoizle txiki asko eta koordinazio gutxiak izanik, industriak prezio baxuak presionatu ditzake, bere estutasunen zati bat abeltzainari eramanez. Laburbilduz, lehen mailako hornitzaileak posizio ahulean daude, eta industriak edo banaketak “markatutako” prezioa onartu izan ohi dute. Horren ondorioz, errentagarritasun txikiko abeletxeak ixten ari dira etengabe, eta horrek esne-kate osoaren jasagarritasuna murrizten du.
- 8. Ordezko produktuen mehatxu gero eta handiagoa:** Esneki tradizionalekin lehiari ari diren ordezkoak sortu dira, kontsumitzeko zaletasun berriek bultzatuta. Edari begetalak nabarmentzen dira (soja, oloa, almendra, etab.) esne likidoen kategorian, baita postre eta gazta beganoen kategorian ere. Ordezko horien merkatu-kuota oraindik neurritzakoa bada ere, azkar hazten ari direnez, ohiko esnekien eskaria ere mehatxupean dago. Osasun-faktoreek (laktosarekiko intolerantzia errealak edo hautemandakoak), etika-faktoreek (animalien ongizatea) eta ingurumen-faktoreek (barazkien karbono-aztarna txikiagoa) bultzatzen dute joera hori. Esnearen sektoreak esnearen nutrizio-ezaugarri

bakarrak (proteina osoa, kaltzio bioerabilgarria) nabarmenduz erantzun behar du, eta bere eskaintza egokitu behar du merkatuaren errealitate berri horrekin bizitzeko.

- 9. Lehiatzeko lehia bizia eta sektorearen zatiketa:** zatiketa handia dago, eta horrek lehia oso handia eragiten du, non merkatu-puntu bakoitza gogor borrokatzen duen, askotan prezio-jaitziera gogorren bidez. Pixkanakako uzokurtze horrek adierazten du etapa heldua/deklinatzailea izango dela. Hazten ari den merkaturik gabe, barne-lehia suntsitzaile bihurtzen da marjinentzat. Oinarritzko produktuan asko bereizi ezin direnez, enpresek prezioan lehiatzen dute, guztien errentagarritasuna higatuz. Kanpoko produktuen etorrerak (inportazio merkeagoak) lehia presioa gehitzen du. Laburbilduz, sektoreak prezio-gerra bizi du merkatu saturatu batean, heldutasunaren sintoma tipikoa, bereizketak edo kontzentrazioak soilik arindu lezakeena.
- 10. Ingurune politiko-erregulatzaile erabakigarria:** politika publikoek eragin handia izan dute esne-sektorean. Osasun-araudi zorrotzek kalitate-estandar altuak ezartzera behartzen dute, kostu operatiboak eta sartzeko oztopoak areagotuz. Neurri horiek elikagaien segurtasuna bermatzen dute, baina, era berean, nazioarteko lehia irekiago eta zorrotzago baten aurrean jartzen dituzte bertako ekoizleak.

---

## Gomendatutako ekintzak

### (sektorean izan dezaketen eraginaren arabera sailkatuak:

- 1. Sektorea berregituratzea integrazioen eta enpresen arteko lankidetzaren bidez:** eragin handieneko neurria sektorearen atomizazioa murriztea izango litzateke, eragileen arteko indar batasuna sustatuz. Horrek esan nahi du esne-enpresen arteko fusioak, xurgapenak edo aliantza estrategikoak sustatu behar direla, tamaina eta eraginkortasun handiagoko erakundeak sortzeko. Sektore kontzentratuago batek erredundantziak ezabatzea ahalbidetuko luke, produkzioa optimizatuko luke eta negoziatzeko ahalmen handiagoa izango luke banatzaile eta hornitzaileen aurrean. Era berean, funtsezkoa da integrazio bertikala handitzea: abeltzainen, kooperatiben eta industrien arteko koordinazioa indartzea – baita lehen mailako ekoizleen parte-hartzea eraldaketan ere –, inbertsioak eta abantailak katean zehar partekatzeko. Gainera, kontzentrazio handiagoak arindu egingo luke barne-lehia suntsitzailea, prezioen gerraren ordeztasun estrategia koordinatuagoak erabiliko bailirateke. Laburbilduz, sektorea sendotzeak hobekuntza sakonak ekarriko lituzke marjinetan, eta urrakortasuna murriztuko luke.
- 2. Balio erantsia handitzea eta produktuak dibertsifikatzea:** ezinbestekoa da produkzioa balio erantsi handiagoko erreferentzietara bideratzea. Horrek esan nahi du eskaintza berri eta dibertsifikatu egin behar dela, marjina txikiko esnekommoditetatik harago. Enpresek produktu berri bereiziak garatu behar dituzte –kalitateagatik, jatorriagatik, osasunagatik edo komenientziagatik–, prezio huts

batean lehiakideengandik ihes egiteko. Adibidez: izendapena duten gazta zaharrak, esneki ekologikoak edo artzaintzakoak, jogurt funtzionalak (proteinaz aberastuak, probiotikoak) eta tokiko gourmet espezialitateak. Produktu horiek premium prezioarekin saldaitezke, marjina gordinan nabarmen handituz (esneki komoditizatueta %10-20 ingurukoa da, baina espezialitateetan %40-50 baino handiagoa izan daiteke). Desberdintze-estrategia horrek eraginkortasuna erakutsi du artisau-gaztandegi txikietan, eta gainerakoetara eskalatzeak eragiketa-marjinak hobetu litzake, oro har.

- 3. Eraginkortasun operatibo eta teknologikoa hobetzea:** balio gehiago sortzearekin batera, sektoreak kostu txikiagoarekin produzitu behar du. Horrek prozesuak optimizatzeko, kostuak murrizteko eta teknologia ezartzeko programa zabala eskatzen du. Neurri zehatzak hauek dira: lineen automatizazioan inbertitzea, lan-kostuak eta erroreak murrizteko; monitorizazio-sistemak eta datuen analisiak inplementatzea (IoT sentsoareak, IA), energia- eta lehengai-kontsumoak optimizatzeko; ekoizpen doituko teknikak aplikatzea (lean), xahubideak ezabatzeko eta langile bakoitzaren produktibitatea hobetzeko. Funtsezkoa da kapital zirkulatzaila hobeto kudeatzea: inbentarioak optimizatzea (stock gehiegi ez izatea), kobrantza-epeak laburtzea eta ordainketa batzuk luzatzea, likidezia askatzeko eta finantza-gastuak murrizteko
- 4. Finantza-saneamendua eta zorpetzea murriztea:** zorpetze-maila altua duten enpresek beren balantzak sendotu behar dituzte. Zor-maila jasanezinak dituzten konpainiek finantza-berregituraketak egin behar dituzte: epeak eta tasak berriz negoziatu behar dituzte bankuekin, kitak kontuan hartu behar dituzte edo zorra kapital bihurtu behar dute (agian, inbertitzaileak edo laguntza publikoak sartuz), eta muturreko kasuetan aktibo ez-estrategikoak saldu behar dituzte pasiboak murrizteko. Helburua da zorpetze-ratioa maila erabilgarrietan kokatzea (adibidez, zorra < aktiboaren % 60), eta kutxa-sorkuntzarekin bateragarriak diren epemuga-egiturekin. Zor-zerbitzuak inbertitzeko eta hazteko aukera itotzen duen gurpil zorua hautsi nahi da.
- 5. Merkatu eta kanalen dibertsifikazioa, marka propioak indartuz:** bezero boteretsu gutxi batzuen eta tokiko merkatu geldi baten menpekotasuna murrizteko, esne enpresek dibertsifikatu egin behar dute non eta nola saltzen dituzten beren produktuak. Komertzializazio-bideei dagokienez, ezinbestekoa da banaketa handiaren ordezkot bideak garatzea eta produktu espezifikoekin HOREKA kanalarri (ostalaritza eta sukaldaritza) salmenta handitzea; eta denda iragankorrek edo artisau-produktuetarako tokiko merkatuak aztertzea. Horrekin lotuta, markak indartu behar dira: tokiko jatorriari, euskal tradizioari edo ezaugarri bereizgarriei lotutako kalitate-markak sortu edo indartu behar dira, kontsumitzaileak marka zurien aurrean balio erantsiarekin hauteman ditzan. Ingurumen-jasangarritasuna lehiarako abantaila gisa bultzatzea: Estrategian iraunkortasuna sartzeak ez dio soilik betebeharr legal eta etikoei erantzuten, baizik eta merkatuan elementu bereizgarri gisa erabil daiteke. Enpresek eredu ekologikoagoak hartu behar dituzte balio-kate osoan: energia-kontsumoa murriztu (adib. prozesuen beroa berreskuratuz, energia berriztagarriak etxalde eta

landareetan), hondakinak minimizatu eta balioztatu, uraren erabilera optimizatu eta ustiatzietako animalien ongizatea hobetu. Neurri horietako askok, ingurumen-inpaktua murrizteaz gain, kostu operatiboak murrizten dituzte epe ertainean (sargai gutxiago, energia-eraginkortasuna). Horrez gain, elikagaietan etorkizunean izango diren ingurumen-etiketatarako prestatzea komeni da: adibidez, esnekien karbono-edo ur-aztarna neurtzea eta jakinaraztea. Horri esker, gero eta kontzientzia handiagoa duen kontsumitzaileari produktu “berdeak” merkaturatu ahal zaizkio, eta, gainera, jasangarritasuna baldintza duten merkatu edo kanaletara sar daiteke (ostalaritza jasangarriaren hornitzaileak, erosketak publiko berdeak, etab.).

## Haragi-produktuen eta abeltzaintzaren ustiatzietan sektorea

- 1. Hazkunde estankatua duen sektore heldua:** haragi-produktuen barne-erakariak hazkunde txikia izan du, eta, are gehiago, beherapen txikia azpi-segmentu batzuetan. Merkatu nazionala gainezka dago, hedapen nabarmenik gabe, eta etapa heldua adierazten du, hedakorra barik. Enpresek hazkunde maila baxuko ingurune batean jarduten dute, non kuota irabaztea lehiakideen kontura izan ohi den, guztizko kontsumoaren igoeratik baino gehiago.
- 2. Ahultasun finantzarioa eta zorpetze handia:** ikuspuntu finantzario-operatibotik, enpresa askok errentagarritasunak erakusten dituzte salmenta urrien eta balantze estuen testionguruan. Zenbait konpainiatako zorpetze-mailak handiak dira (Zorra/Ondarea erlazioa 2 edo 3tik gorakoa izaten da maiz), zirkulatzailerak eta marjina txikiko inbertsioak finantzatu behar direlako. Finantza-ahultasun horrek murriztu egiten du lehiatzeko gaitasuna: oso bermatuta dauden enpresek marjina txikia dute proiektu berriei ekiteko, modernizatzeko inbertsioak egiteko edo salmenta-jaitsierei aurre egiteko, eta ahulagoak dira interes-tasen igoeren aurrean. Oro har, sektoreak finantza-posizio ahula du, eta horrek erresilientzia eta hazkundea mugatzen ditu.
- 3. Eragin ekonomikoa eta kostu gero eta handiagoak:** ingurune ekonomikoan, sektoreak kostu igoera nabarmenei egin behar izan die aurre (pentsuak, energia, garraioak) azken urteotan. Haragi-produktuen prezioak finkatzeko ahalmen eskasa dela eta (banatzaileen lehia eta presio handiagatik), kostu handi horietako asko ez dira erabat azken preziora pasatzen, eta marjinak are gehiago higatzen dituzte. Gainera, azkenaldiko ziurgabetasun ekonomikoa eta kontsumitzaile batzuek eskura duten errenta txikiagoa dela eta, nahiago dituzte produktu merkeagoak edo marka zurikoak, eta horrek areagotu egiten du sektoreko prezioen borroka.

- 4. Lehia bizia eta presioa prezioetan:** lehia handia dago sektorean. Ekoizle asko, horietako asko ETEak, batez ere prezio bidez lehiatzen dira merkatu komoditizatu batean. Horren ondorioz, marjina operatibo oso txikiak lortu dira (batez beste, % 5 inguru, eta kasu asko txikiagoak), prezioen gerren eta gehiegizko produkzio-gaitasunaren ondorioz. Bezeroen (txikizkako kate handien) negoziazio boterea handia da, haragi hornitzaileei prezio baxuak eta baldintza zorrotzak behartuz.
- 5. Banatzaile handien eta marka zurien mendekotasuna:** salmenta-kanalean banatzaile eta supermerkatu handiak dira nagusi, eta banatzaile-marken (MDD) bidez kontrolatzen dituzte haragi-produktuen salmenta gehienak. Egoera horrek negoziazio-ahalmen handia ematen die erosleei (retailers), hornitzaileen marjinak aprobetxatzen baitituzte eta haragi-sektorean marka propio sendoak eraikitzea zailtzen baitute. Enpresa asko bezero handi gutxi batzuen menpe daude, eta horrek ahuldu egiten du haien posizioa, eta ahuldu egiten ditu edozein aldaketaren aurrean.
- 6. Kontsumo joera kaltegarriak:** faktore sozio-kulturalak eragin negatiboa izaten ari dira sektorean. Osasunarekiko eta nutrizioarekiko kezka areagotu egiten da, haragi gorrien eta prozesatuen kontsumoa murriztuz. Era berean, dieta alternatiboen (begetarianoak, beganoak, flexitarianoak) eta haragiaren ordezkari elikagaien (adib. landare-proteinak), eta hori gero eta erreala den ordezkari produktuen mehatxua da. Gizarte-joera horiek haragi-produktu tradizionalen eskaeraren hazkundea mugatzen dute, eta sektorea eraldatzera bultzatzen dute.
- 7. Esparru politiko eta arautzaile egonkorra, baina eskakizun handiagoekin:** oro har, elikagaien/haragiaren sektorearen gobernu-erregulazioa egonkorra da, eta nekazaritza-politika bateratuek babesten dute. Hala ere, lege-eskakizunak areagotu egin dira elikagaien segurtasunari, trazabilitateari, animalien ongizateari eta osasun-kontrolari dagokienez. Politikoki, gainera, arreta handiagoa jartzen zaio abeltzaintzaren iraunkortasunari (adib. ingurumen-zergak, CO<sub>2</sub>-emisioen mugak edo minden kudeaketa). Berehalako erregulazio-mehatxu zorrotzik ez dagoen arren, araudia gero eta zorrotzagoa da, eta kostu operatibo handiagoak izan ditzake.
- 8. Ingurumen-kezkak areagotzea:** ingurumen-faktoreak garrantzia hartzen du sektorearen pertzepzioan. Abeltzaintzak eta haragi-industriak ingurumen-aztarna txikia dute (berotegi-efektuko gasen emisioak, uraren erabilera, baso-soiltzea, hondakinak). Horrek presio gehigarria dakar: alde batetik, etorkizunean ingurumen-araudi zorrotzagoak betetzeko egokitze-kostu posibleak; bestetik, iraunkortasunaz kontzientziatutako kontsumitzaileen aurrean haragi-produktuaren irudia nolabait higatzea. Sektoreko enpresek egokitu egin beharko dute beren ingurumen-jarduera hobetzeko (adibidez, adibidez, emisioak murriztuz, animalien ongizatea hobetuz, hondakinak kudeatuz... Bestela, atzean geratu edo zigorrak/murrizketak ezarriko zaizkie.

- 9. Ekoizpen-egitura zatikatua eta eskala mugatua:** Euskadiko sektorea nahiko zatikatua da, enpresa txiki eta ertain ugariarekin. Enpresa gutxi lortzen dute nazioarteko hedadura handia. Eskala falta horrek batez besteko produktibitatea eta teknologian, I+Gn edo marketin globalean inbertitzeko gaitasuna murrizten ditu. Gainera, negoziatzeko ahalmena mugatzen du hornitzaile handien aurrean (adib. abeltzain industrialak edo pentsu-fabrikatzaileak) eta bezeroak. Haragi-talde handiagoak egon arren, tokiko industriaren zati handi batek ez dauka gihar finantzario eta industrialik erraldoi nazional edo atzerriarrekin lehiatzeko, eta horrek hobietara edo eskualdeko merkatura baztertzeko ditu.
- 10. Gutxi ustiatutako desberdintze-aukerak:** egoera zaila izan arren, badira hobetzeko aukerak, orain arte enpresa batzuek bakarrik aprobetxatu dituztenak. Adibidez, balio erantsiko produktuen berrikuntza (gourmet kalitateko hestebeteak, produktu ekologikoak, trazabilitate bermatua, bertako arrazak, etab.) eta marka indartsuak sortzea oraindik orokortasun gutxi estrategiak dira. Era berean, kanpoko merkatuetan dibertsifikazioa txikia da: gehienek etxeko merkatuan zentratuta jarraitzen dute. Horrek esan nahi du sektoreak, oro har, balio handiagoko segmentuetara eta nazioartekotzera bideratzeko aukera duela, eta horrek marjina txikien dinamika apurto lezake; hala ere, inertiak gaintu eta negozio-ereduan aldaketa nabarmenak egin behar dira.

---

## **Gomendatutako ekintzak** **(inpaktu-mailaren arabera lehenetsiak):**

- 1. Finantza kaudimena eta kapitalaren kudeaketa indartzea:** azkenik, eta bere eragina zeharkakoagoa izan daitekeen arren, enpresen finantza osasuna hobetzea kritikoa da. Horrek esan nahi du etekinen zati bat (edo inbertitzaileak bilatzea) zorpetzea murriztera bideratu behar dela, balantzeak saneatuz, finantza-kostuak jaisteko eta maniobratzeko gaitasuna irabazteko. Aldi berean, kutxa-zikloa optimizatzea, gehiegizko inbentarioak murriztuz, hornitzaileekin/bezeroekin epe hobeak negoziatuz, etab. – likidezia-tentsioak arinduko ditu. Palanka gutxiago jasaten duen eta finantzak osasuntsu dituen enpresa batek askatasun handiagoz inbertitu dezake beste ekintza estrategikoetan (teknologia, marketina, nazioartekotzea); beraz, neurri honek aurrekoak gaitzen ditu. Eragina ez da berehala salmentetan islatzen, baina bai sektorearen epe luzeko erresilientzia eta lehiakortasunean.
- 2. Ekoizpen eraginkortasuna hobetzea teknologia eta prozesuen berrikuntzaren bidez:** beste ekintza erabakigarri bat barne kostuak eta produktibitatea optimizatzea da. Horretarako, teknologian inbertitu behar da (ekoizpen-lerroen automatizazioa, kudeaketaren digitalizazioa, kalitate-kontrol aurreratua), eta etengabe hobetzeko metodologiak hartu behar dira (Lean manufacturing, lermak murriztea, logistika eraginkorra). Ekoizpen-kostu unitarioa murriztean, marjina-puntuak berreskuratzen dira, nahiz eta salmenta-prezioek presiopean jarraitu. Gainera, prozesuen berrikuntzari



esker, arinagoak izan daitezke, eta merkatuko eskaeretara egokitu, kostu eta denbora gutxiagorekin. Marjina estuak dituen sektore batean, kostu operatiboen edozein aurrezkik eragin zuzena eta esanguratsua du azken emaitzan.

- 3. Enpresen integrazioa eta lankidetzak sustatzea:** sektorearen izaera zatikatua dela eta, lehentasunezkoa da enpresa arteko fusio, erosketa edo aliantza estrategikoak bilatzea. Enpresa-tamaina handiagoak eskala-ekonomiak (baterako erosketak, logistika partekatua) eta eraginkortasuna hobetzen ditu, eta banatzaile eta hornitzaileen aurrean negoziatzeko jarrera indartzen du. Interes ekonomikoko partzuergo edo elkarte gisako lankidetzak, besteak beste, baterako erosketak, logistika eta I+Gko kostuak partekatzen lagun dezake. Gaitasunak multzokatzek aukera emango du enpresa txikiek, banaka, hain atomizatua ez den egitura baterantz aurrera egin ezin izango luketen proiektuei ekiteko; hori dela eta, oso eragin handia izango luke sektorearen lehiakortasunean.
- 4. Produktuaren bereizketa eta balio erantsia sustatzea:** eragin handieneko neurria estrategia komertziala haragi-produktu bereizietara bideratzea da (kalitate handikoak, tradizionalak, ekologikoak, jatorri-deiturak, etab.) lehiakideengandik prezioaren arabera soilik ihes egiteko aukera ematen dutenak. Horrek barne hartzen du marka propioan eta marketinean inbertitzea, proposamen bakarra nabarmenduz (zaporea, jatorri lokala, animalien ongizatea, etab.) prezio altuagoak justifikatzeko. Balio erantsia gehitzeak —adibidez, produktu landuen bidez (V gama), ebaketa berezien bidez edo lotutako zerbitzuen bidez— marjina gordina eta bezeroaren leialtasuna hobetzen ditu, eta nabarmen handitzen du epe ertaineko errentagarritasuna.
- 5. Joerekin bat datozen produktu berriak garatzea:** produktu-lerro berriak berritzea funtsezkoa da kontsumo-aldaketetara egokitzeko. I+Gn inbertitzea iradokitzen da, aukera osasungarriagoak (gatz eta gantz gutxikoak, egokitutako zatiak), komenentziazko haragi-produktu prestatuak eta ordezkotako proteinen inkorporazioa aztertzeke (adib. okela eta begetala konbinatzen dituzten flexitariano-gamak). Horrek aukera emango luke osasunaz eta jasangarritasunaz kezkatuta dauden kontsumitzaileak harrapatzeke, galdu beharrean. Komeni da, halaber, kalitateari, animalien ongizateari edo iraunkortasunari buruzko ziurtagiriak nabarmentzea, hautemandako balioa eransten baitute. Laburbilduz, eskaintzan berrikuntzak eginez gero, sortzen ari diren lehentasunekin bat egiteko, enpresak garrantzi handiagoa izango du etorkizuneko merkatuan, eta lehiatzaile nabarmena izango du.

# Prestaturiko plateren eta jantoki-zerbitzuen sektorea

- 1. Errentagarritasun oso estua eta kostuen presio konstantea:** sektoreak irabazi marjina txikiekin lan egiten du (%2-5eko marjina operatibo tipikoa) lehengaien eta langileen kostu altuengatik eta prezioak igotzea eragozten duen lehia gogorragatik. Horrek finantza-koltxoi txikiarekin uzten ditu enpresak ustekabeen aurrean, egonkortasuna prekarioan bihurtuz.
- 2. Sektore heldua, hazkunde mugatuarekin:** aurrez prestatutako plateren eta cateringaren eskaria motel hazten ari da, joera sozialei lotuta (egokiagoa, jangelak esternalizatzea), baina ez du gorakada nabarmenik izan. Merkatua eragile ugaz gainezka dago, eta heldutasun-fase bat adierazten du, hedatze-fase bat baino gehiago; enpresek gehiago lehiatzen dute kuoten arabera, hazten ari den merkatu baten alde baino.
- 3. Finantza-ahultasuna eta bereizteko beharra:** enpresa askok zorpetze handia eta funts propio eskasak dituzte, urteetako etekin txikien ondorioz. Finantza-ahultasun horrek mugatu egiten du hobekuntzetan inbertitzeko gaitasuna. Aldi berean, egungo egoerak ondorioztatzen du bereizketa erabakigarria dela: merkatu geldia batean, kalitateagatik, espezializazioagatik edo markagatik nabarmentzea lortzen duten enpresek ihes egin diezaioke guthieneko prezioaren “tranpari”, eta marjina hobexegoak lor ditzakete. Berrikuntzarik eta bereizketarik gabe, irabazleen sektore batean atzera geratzeko joera dago, bolumenagatik eta eraginkortasunagatik.
- 4. Lehia bizia eta bezero handiek negoziatzeko duten ahalmena:** lehiakortasun handia dago: enpresa asko, cateringeko multinazional handiak eta plater prestatutako marka zuriak barne, prezioak jaitsiz lehiatzen dira. Erosleek (supermerkatuak, administrazio publikoak, enpresa handiak) negoziatzeko botere handia dute, kontratu eta eskaera handietan prezioak beherantz behartuz, eta horrek are gehiago estutzen ditu marjinak.
- 5. Hornitzaile banakatuak; ordezkapen moderatuaren mehatxua:** hornitzaileen boterea ertaina da: oinarrizko elikagaiak bezalako sargaiak merkatu global lehiakorretan erosten dira, nahiz eta batzuk espezifikoa izan (adib. gourmet osagaiak) hornitzaile kontzentratuak izan ditzakete. Ordezko produktuen mehatxua moderatua da: etxeko sukaldaritza bezalako alternatibak, edo janari zerbitzu ezberdinak (adib. delivery bidez egindako jatetxeen eskaerak), hazkundera neurri batean mugatzen dute, baina ezin diete era berean erantzun zenbait beharri (talde handiak edo jateko prest dagoen komenentzia)
- 6. Eskalako ekonomiekiko mendekotasun handia:** enpresa handiek beren eskala aprobetxatzen dute sargaiak negoziatzeko eta kostu finkoak banatzeko; enpresa

txikiek, berriz, unitateko kostu handiagoak izaten dituzte. Sendotze bat ikusten da: eragile handiek kontratu garrantzitsuak irabazten dituzte, eta txiki batzuk merkatutik ateratzen dira edo xurgatuak izaten dira. Horrek sarrera-muga moderatuak islatzen ditu: catering-enpresa txiki bat sortzea erraza den arren, zaila da finantza-baliabiderik gabe haztea, prezio baxuak eta behar diren bolumen handiak nagusi diren ingurune batean.

- 7. Gizarte-joerek komenentziaren alde egiten dute, baina kalitatea eskatzen dute:** gizarte-alderdiari dagokionez, kontsumitzaileek gero eta janari prest gehiago eskatzen dituzte, denbora faltagatik, eta horrek sektorearen jarduerari eusten dio. Hala ere, elikadura osasungarriaren eta kalitatezkoaren eskakizunak ere gora egin du. Horrek enpresak behartzen ditu beren eskaintza egokitzera (gatz gutxiago, aukera beganoak, osagai organikoak), horregatik askoz gehiago kobratu ahal izan gabe, errentagarritasunerako erronka.
- 8. Inpaktu teknologiko mugatua baina gero eta handiagoa:** teknologikoki, sektorea tradizionala izan da, baina hobekuntzak ezartzen hasi da: sukalde zentralizatu automatizatuagoak, menuak eta eskaerak kudeatzeko sistema informatikoak, eta logistika optimizatua. Nahiz eta harrera desberdina izan, teknologiak efizientzia aukerak eskaintzen ditu,
- 9. Esparru politiko eta legal zorrotza elikagaien segurtasunean:** sektoreak osasun araudi zorrotzak bete behar ditu (elikagaien segurtasun kontrolak, baimenak, eskola jantokietan nutrizio arauak betetzea, etab.) kostuak handitzen dituzte, baina oztopoak ziurtatzen dizkiete lehiakide informalei. Politikaren alorrean, administrazioek catering-eskaintzak sustatzen dituzte, oso prezio-irizpide zorrotzekin, batzuetan kalitatearen kaltetan, eta, horren ondorioz, sektoreak ahalik eta kostu txikienarekin bete behar ditu baldintzak.
- 10. Iraunkortasuna eta ingurumen-faktore gero eta handiagoak:** gero eta ingurumen-presio handiagoa dago hondakinak murrizteko (adib. janari prestatuetan behin bakarrik erabiltzeko ontziak) eta hornikuntza-katea modu jasangarrian kudeatzea (hurbileko produktuak, logistikako emisioak murriztea). Neurri horiek irudia hobetu eta gizartearen eskaerei erantzuten badiete ere, epe laburrean inbertsio edo kostu gehigarriak sortzen dituzte, eta sektoreak, marjina estuak dituenek, laguntzekin bakarrik har ditzake bere gain, edo pixkanaka prezioetara eramanez.

---

### **Gomendatutako ekintzak (inpaktu-mailaren arabera lehenetsiak):**

- 1. Kostuak optimizatzea eta marjina gordina hobetzea (inpaktu oso handia):** lehengaien kostuak murriztea hornitzaileekin prezio hobeak negoziatuz,

eskala-ekonomiak aprobetxatuz (baita aliantza edo erosketa bateratuen bidez ere) eta produkzioan murrizketak minimizatuz. Marjina gordinen irabazitako portzentaje-puntu bakoitzak (platereko kostu txikiagoa) esponentzialki hobetzen du marjina estuen sektore horretako errentagarritasun garbia. Inbentarioen, erosketa zentralizatuen, osagai merkeagoak erabiltzeko menuen birformulazioaren (kalitatea mantenduz) eta sukaldeko hondakinak murrizteko programen kontrol zorrotza ezartzea. Ekintza horrek zuzenean eragiten dio errentagarritasunaren oinarriari, eta, beraz, lehenengo mailako lehenetasuna da.

**2. Eraginkortasun operatiboa eta produktibitatea handitzea (inpaktu oso handia):**

teknologian eta prestakuntzan inbertitzea, produkzioa eta zerbitzua eraginkorragoa izan dadin. Horren barruan sartzen dira prozesu errepikakorrek automatizatzea (ontziratze-lerroak, egoste programatua), kudeaketa digitalizatzea (menuak, eskaerak eta logistika planifikatzeko softwarea) eta langileak sukaldeko eta zerbitzuko lean metodologietan trebatzea. Produktibitatea hobetzeak (output gehiago baliabide berberekin) janari edo zerbitzatutako produktu bakoitzaren kostu unitarioa murrizten du, eta eragiketamarjina handitzen du. Jarduera-adierazleak (adibidez, langile bakoitzeko ratioak, lan bakoitzeko denbora) eta etengabe hobetzeko pizgarriak ezartzea, online eskaera-sistemak eta ordainketa automatizatua ezartzea jantokietan, denbora aurrezteko, eta lortutako efizientziak birbanatzea aparteko orduak edo astialdi-egitura murrizteko.

**3. Finantza-saneamendua eta kapitalaren kudeaketa (inpaktu handia):**

zorpetzea eta baliabide propioak sendotzea. Zorrak birnegoziatzea, epe eta interes onuragarriagoak lortzeko; irabazi urriak dibidenduak banatu beharrean pasiboak amortizatzea; eta kapital berria sartuko duten bazkideak edo inbertitzaileak bilatzea. Aldi berean, kapital zirkulatzailerako optimizatzea: bezeroei lehenago kobratzea (edo kontratu publikoetan factoring-a erabiltzea) eta hornitzaileekin egun gehiago negoziatzea kutxa ziklo osasuntsu bat mantentzeko. Balantze sendoagoak finantza-gastuak aurrezten ditu eta hobekuntzetan inbertitzeko edo krisiei aurre egiteko ahalmena ematen du. Zorra/EBITDA ratioa murrizteko hiru hilean behingo helburuak ezartzea, funtsezkoak ez diren aktiboak saltzea (ahal bada, zorra jaisteko), bezeroei kreditu- eta kobrantza-politika zorrotza ezartzea, eta laguntza-programa publikoak (abalak, diru-laguntzak) baliatzea kaudimena indartzeko

**4. Produktu/zerbitzuen eskaintza eta berrikuntza bereiztea (inpaktu handia):**

balio erantsiko proposamenak garatzea, prezioan bakarrik ez lehiatzeko. Adibidez, marka propioa duten gourmet plater prestatuen edo osasungarrien lerroak sortzea, catering menu pertsonalizatuak eskaintzea (dieta bereziak, bertako produktuak), kalitate ziurtagiriak (ekologikoa) eta zerbitzu gehigarriak. Bereizpenak kalitate hobeagatik edo ezaugarri bereziengatik gehixeago ordaintzeko prest dauden bezeroak eskuratzeko aukera ematen du, unitateko diru-sarrerak handituz. Bezeroak ere fidelizatzen ditu, prezioarekiko duen sentzibilitatea murriztuz. Elikagaien I+Gn (errezeta berriak, kontserbazio-teknikak) eta marketinean inbertitzea, enpresari bakarra egiten diona

jakinarazteko, eta azken bezeroa ezagutzea (nutrizio-joerak, lehentasunak), produktu berritzaileekin aurrea hartzeko. Nahiz eta inbertsioa eskatzen duen eta bere emaitzak epe ertainera izan, giltzarria da prezioen gerratik atera eta posizio lehiakorra hobetzeko.

- 5. Aliantza estrategikoak eta eskala-ekonomiak (inpaktu ertaina):** sektoreko lankidetzak sustatzea eta, komeni denean, sendotzea. Horrek akordio bihur dezake enpresen artean, lehengaiak batera erosteko, azpiegitura logistikoak edo know-howak partekatzeko, baita fusioak edo erosketa fokalizatuak egiteko ere (eskualdeko catering-enpresa batek beste enpresa osagarri bat integratu dezake, adibidez). Eskala-ekonomiak aprobetxatzeak kostuak murrizten ditu (erosketa-bolumenagatik, instalazioen erabilera osoagatik), eta negoziazio-ahalmena handitzen du hornitzaileen eta bezero handien aurrean. Gainera, sendotzeak gehiegizko ahalmena gaitzen eta prezio-gerretan lehiakideak ken ditzake, sektorearen osasuna hobetuz. Enpresa-elkarteen eta klusterren bidez, lankidetzak eremuak identifikatzea (adib. sektoreko oinarritzko sargaiak erosteko zentrala sortzea).

## Jatetxeen eta janari-postuen sektorea

- 1. Lehia handia merkatu gainsaturatu batean:** jatetxeen arteko lehia bizia da, hiri nagusietan gehiegizko saltoki-eskaintza dago. Horrek prezioak igotzeko aukera mugatzen du eta oso marjina operatibo baxuak mantentzen ditu (salmenten %5-10 inguru, batez beste). Negozioak gogor lehiatzen dira aukera asko dituen kontsumitzaile bat erakartzeko, eta horrek errentagarritasuna jaisten du.
- 2. Bezeroen negoziazio ahalmen handia:** kontsumitzaileek aukera ugari dituzte (beste jatetxe batzuk, etxeko janaria, etxean janaria prestatzea), beraz, prezioarekiko oso sentikorak dira eta kalitatearekin eta zerbitzuarekin zorrotzak. Eskakizun handi horren ondorioz, enpresek balio handiagoa eskaini behar dute, kostuen igoerak azken prezioetan guztiz eragin gabe eta marjinak murriztuta.
- 3. Hornitzaile zatikatuak eta kostuen banaketa gorantz:** oinarritzko sargaiak (elikagaiak, edariak) hornitzaile ugari eta ordezkagarrietatik datoz, eta horrek haien negoziazio-boterea moderatzen du. Hala ere, azken urteotan lehengaien eta energiaren kostuak igo egin dira, eta horrek jatetxeen marjina gordina higatu egin du, ezin izan baitira bezeroarengana erabat aldatu. Lehengaiaren kostua, batez beste, salmenten %30-35 ingurukoa da, baina edozein garestitzek nabarmen murrizten du etekina, efizientziarekin edo prezioen doikuntzarekin konpentsatzen ez bada.
- 4. Hazkunde estankatua duen sektore heldua:** adierazleek iradokitzen dute zaharberritzea bizi-zikloaren fase heldu batean dagoela. Sektorearen fakturazio

agregatuan ez da hazkunde organiko nabarmenik ikusten, eta, zenbait segmentutan, are gutxiago egiten du behera. Lehiakide berrien sarrera etengabea da, baina eskaera bera jokalaria gehiagoren artean banatzeko joera du, merkatua zabaltzeko beharrez, eta horrek saturazio-giroa eta hazkunde erreal eskasa islatzen ditu.

- 5. Eraldaketa teknologikoa eta ohitura aldaketak:** plataforma digitalen hedapena (etxera eramateko aplikazioak, online erreserbak, iruzkin publikoak) eta kontsumo ohituren aldaketak sektorea birformulatzen ari dira. Digitalizazioa eta delivery zerbitzuak bereganatu dituzten jatetxeek bezero eta merkatu-hobi berriak erakartzea lortu dute; online presentziarik gabeko negozio tradizionalak, berriz, lehia-desabantaila dute. Teknologia funtsezko faktore bihurtu da kontsumitzaile gazteak erakartzeko eta erosotasuna eskaintzeko, baina inguruko lehia ere areagotu egiten du.
- 6. Marjina gordin handia vs. gastu operatibo handiak:** sektoreak marjina gordin handiak izan ohi ditu (salmenten gaineko %65-70), elikagaien eta edarien kostu zuzena nahiko baxua baita kontsumitzailearentzako prezioarekin konparatuta. Hala ere, kostu operatibo finko handiek (langileak, alokairuak, hornidurak) marjina gordin horren zati handi bat bereganatzen dute. Ondorioz, azken errentagarritasun garbia oso doitu da, eta ez-eraginkortasun txikiek ere galera bihurtu ditzakete etekin marjinalak.
- 7. Finantza Egitura ahula Negozio Askotan:** aztertutako jatetxe-arloko enpresa askotan zorpetze handia dago, guztizko zorra aktiboen % 80-90 baino handiagoa den kasuetan. Finantza-karga astun horrek mugatu egiten du hobekuntzetan edo hedapenean inbertitzeko gaitasuna, eta handitu egiten du diru-sarreraren edozein jaitsieraren aurreko zaurgarritasuna. Jatetxe askok kapital propioaren koltxo eskasa dute, eta horrek arriskuan jartzen du haien epe luzeko lehiakortasuna eta proiektu berriei kanpoko finantzaketa gehiagorik gabe ekiteko gaitasuna.
- 8. Likidezia-abantaila, kutxa laburreko zikloaren arabera:** beste sektore batzuetan ez bezala, jatetxeek eskudiruari burketa-ziklo oso laburra (negatiboa ere bai) erabiltzen dute, salmenta-unean kobratzen dutelako eta inbentarioak bizkor txandakatzen dituztelako. 30-60 egunera ordaintzen diete hornitzaileei, produktua unean bertan saltzen duten bitartean, berehalako likidezia sortuz. Egitura horrek altxortegia nolabait arintzen du, eta hirugarrenen (hornitzaileen) lan-kapitalarekin eragiketak partzialki finantzatzen ditu; hala, epe laburreko zorpetze-arazoak arintzen ditu.
- 9. Gero eta ingurumen-presio handiagoa eta erregulazio-presio handiagoa:** kanpoan sektoreak gero eta ingurumen-eskakizun handiagoak ditu (hondakinak murriztea, ontzi jasagarriak erabiltzea, hornikuntza arduratsua), eta osasun- eta lan-arloko araudia zorrotzagoa da. Zenbait lege, hala nola gutxieneko soldataren igoerak, alergenoei buruzko araudiak, ordutegi-mugak eta higiene-estandarrak betetzea, erronka gehigarriak dira. Lehia bidezkoagoa eta eragiketa seguruagoak ziurtatzen dituzten

arren, kostuak handitzen dituzte eta prozesuak egokitzea behartzen dute, behar bezala kudeatzen ez badira jada txikia den errentagarritasunean eraginez.

---

## **Gomendatutako ekintzak** **(inpaktu-mailaren arabera lehenetsiak):**

- 1. Kostu operatiboen optimizazioa eta barne-eraginkortasuna (inpaktu oso handia):** kostuen kudeaketa zorrotzak berehala hobetu ditzake marjinak. Horrek barne hartzen du plantillak eskari errealerara doitzea (alferrikako orduak saihestuz), alokairuak eta hornidurak berriz negoziatzea, elikagai-hondakinak murriztea inbentarioak zorrotz kontrolatuz, eta erosketa-eskalako ekonomiak aprobetxatzea (adibidez, hornidurak zentralizatzea edo jatetxeen artean elkartzea bolumenean erosteko). Sekto-reak gaur egun duen marjina estua dela eta, gastuetan aurreztutako euro bakoitzak zuzenean irabaziak handitzea dakar.
- 2. Eskaintza bereiztea eta esperientzia hobetzea (inpaktu oso handia):** merkatu saturatu batean, lehiakideen aurrean nabarmentzea funtsezkoa da. Proposamen gastronomikoa berritzea gomendatzen da (plater bakarrak, kalitatezko osagaiak, aukera osasungarriak), zerbitzuaren kalitatea handitzea eta kontsumo-esperientzia orogigarria sortzea. Eskaintza bereziak bezeroak leialtzea, jasotako balioa handitzea eta prezioen gerra saihestea ahalbidetzen du, eta horrek, aldi berean, bezero bakoitzeko diru-sarrerak eta marjina operatiboa hobetzea ahalbidetzen du. Desberdintzeak marka eta leialtasuna eraikitzen ditu, denboran errentagarritasuna mantentzeko faktore estrategikoak.
- 3. Digitalizazioa eta salmenta-kanal berriak (inpaktu handia):** teknologia eta kanal digitalak erabiliz gero, nabarmen handitu daiteke merkatuaren hedapena. Onlineko eskaera-sistemak eta etxez etxeko salmentak inplementatzeak, erreserba- edo erreseina-plataformetan egoteak eta sare sozialetan estrategia aktibo bat garatzeak zabaldu egiten du ikusgarritasuna, eta segmentuak erakartzen ditu, bereziki gazteak, komenentziari lehentasuna ematen diotenak. Eraldaketa digitalak eraginkortasuna hobetzen du (adib. bezeroen datuak kudeatzen ditu, erreserbak dituzten txandak optimizatzen ditu) eta diru-iturri gehigarriak gaitzen ditu (delivery, take-away), egungo testuinguruan hazteko kritikoak direnak.
- 4. Finantzak indartzea eta zorpetzea murriztea (inpaktu handia):** sektoreko enpresen finantza-egitura sendotzea lehentasunezkoa da lehiakortasuna berreskuratzeko. Horrek esan nahi du zorra murriztu behar dela, kutxa-ziklo positiboak aprobetxatuz maileguak amortizatzeke, eta bankuekin baldintzak birnegoziatu behar direla (epe luzeagoak, tasa txikiagoak), finantza-profila hobetuz. Halaber, enpresan erabilgarritasunak berrinbertitzea edo kapital propioaren sarrerak bilatzea (bazkide inbertitzaileak) gomendatzen da, ondare garbia handitzeko. Palanka-efektu

gutxiagoko negozio batek baliabide gutxiago bideratzen ditu interesak ordaintzera, erresilientzia handiagoa du salmenta-jaitsieren aurrean, eta berrikuntzan edo hedapenean inbertitzeko gaitasun handiagoa aukerak sortzen direnean.

- 5. Lankidetzak eta eskala-ekonomiak (inpaktu ertaina):** aliantza estrategikoak egiteak onura handiak ekar ditzake. Adibidez, zenbait jatetxe independenteren artean bat eginez gero hornitzaileei erosketa bateratuak egiteko, bolumenaren arabera prezio hobeak lortuko lirateke (lehengaiaren kostua merkatuz), edo zerbitzuak partekatuko lirateke (banaketa bera eremu bateko hainbat lokalentzat), eta horrek kostu logistikoak murriztuko lituzke. Frankizia edo kateetan integratzea beste bide bat da: estandarizazioa inplikatzeko duen arren, kostu egitura eraginkorragoak, marketin bateratua eta negoziatzeko ahalmena ematen ditu. Lankidetzak eta eskala-ekonomiak horiek tartea hobetu ditzakete pixkanaka, eta talde handien aurrean lehiatzeko posizioa indartu.





**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

ELIKADURA, LANDA GARAPEN,  
NEKAZARITZA ETA  
ARRANTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE ALIMENTACIÓN,  
DESARROLLO RURAL,  
AGRICULTURA Y PESCA