

# Estrategia de Emprendimiento de la Cadena de Valor Alimentaria y de la Madera de Euskadi

---

ESTRATEGIA DE PAÍS

*Julio de 2018*



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

EKONOMIAREN GARAPEN  
ETA AZPIEGITURA SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS

## Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Bloque I: Contexto de partida.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Razones y oportunidades para la elaboración del Marco estratégico.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Contexto institucional y normativo .....</b>	<b>5</b>
1.2.1. Contexto mundial.....	6
1.2.2. Contexto europeo .....	6
1.2.3. Contexto estatal .....	8
1.2.4. Contexto vasco .....	9
<b>Bloque II: Diagnóstico de situación del emprendimiento.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Estado del emprendimiento .....</b>	<b>13</b>
2.1.1. La cadena de valor alimentaria.....	13
2.1.2. La cadena de valor de la madera .....	15
2.1.3. Tendencias en la cadena de valor alimentaria y de la madera .....	16
2.1.4. Actividad emprendedora .....	17
2.1.5. Perfil de proyectos emprendedores en la cadena de valor alimentaria y de la madera .....	19
2.1.6. Apoyo al emprendimiento .....	20
<b>2.2. Retos de futuro del emprendimiento vasco .....</b>	<b>27</b>
<b>Bloque III: Estrategia de emprendimiento.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Visión de futuro.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2. Alcance.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3. Objetivos estratégicos.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4. Líneas estratégicas.....</b>	<b>35</b>
<b>Bloque IV: Modelo de gobernanza y plan de acción .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. Modelo de gobernanza.....</b>	<b>49</b>
4.1.1. Nivel estratégico .....	50
4.1.2. Nivel operativo.....	52
<b>4.2. Plan de acción.....</b>	<b>55</b>

# Introducción

El Marco Estratégico de Apoyo al Emprendimiento en la Cadena de Valor Alimentaria y de la Madera de Euskadi presenta el compromiso de apoyo al emprendimiento de los principales agentes, a modo de esfuerzo compartido para la transformación económica y social de la cadena de valor alimentaria y de la madera de Euskadi.

Recoge los programas e instrumentos de apoyo a todos los colectivos, tipologías y etapas del proceso emprendedor, para favorecer una sociedad cada día más emprendedora, activar el potencial emprendedor de la cadena alimentaria y de la madera, el desarrollo de nuevos proyectos y empresas competitivas y sostenibles que generen actividad económica y empleo de calidad, y el posicionamiento de Euskadi como un lugar atractivo para emprender, especialmente para proyectos de emprendimiento avanzado (nuevos proyectos innovadores y de alto componente tecnológico, o bien industriales de alto potencial).

El Marco estratégico es un **Marco abierto a la colaboración de agentes públicos y privados**. Como muestra, en su elaboración han participado la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco, HAZI, NEIKER-Tecnalia, AZTI-Tecnalia, Basque Culinary Center, BaskEgur y los principales agentes público-privados y privados (agentes financieros, inversores, empresariales, educativos y sociales) que apoyan a diario el emprendimiento en la cadena de valor alimentaria y de la madera de Euskadi.

## Mapa de participantes de la cadena de valor alimentaria y de la madera



Liderazgo del Plan

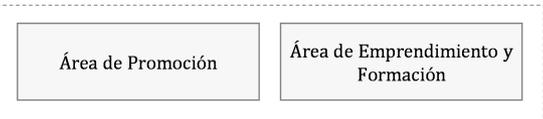


Participación de agentes relevantes en el ecosistema

Direcciones de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria:



Departamentos de HAZI:



## Bloque I: Contexto de partida

### 1.1. Razones y oportunidades para la elaboración del Marco estratégico

¿Cuáles son las razones que impulsan a poner en marcha este Marco?:

1. La necesidad de **seguir fomentando el emprendimiento como palanca de transformación económica y social de Euskadi, y en particular de su sector primario y cadena alimentaria y de la madera de Euskadi.**
  - La creación continuada de nueva actividad económica ha permitido a Euskadi convertirse en una sociedad avanzada y competitiva en el ámbito internacional, y a futuro debe suponer una ventaja para avanzar hacia el siguiente estadio competitivo.
  - La transformación del sector primario y la cadena de valor alimentaria y de la madera de Euskadi, requieren la puesta en marcha continuada de nuevos proyectos e iniciativas que generen empleo de calidad, sostenibilidad y equilibrio territorial, cohesión social y transformación competitiva de sus personas y empresas.
2. La **voluntad y compromiso** de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco a través del liderazgo de HAZI, de elaborar en la presente legislatura una “Estrategia de Apoyo al Emprendimiento en la Cadena de Valor Alimentaria y de la Madera de Euskadi”, como marco estratégico común de planificación y fijación de prioridades para todos los agentes que apoyan el emprendimiento en este ámbito.
  - La oportunidad de aglutinar esfuerzos y alinear las actividades de los principales agentes públicos y privados implicados en el apoyo al emprendimiento en la cadena alimentaria, bajo un mismo Marco “paraguas” de carácter estratégico, transversal y plurianual.
  - El deseo de aprovechar el inicio de la legislatura de Gobierno Vasco para realizar un ejercicio de planificación de un ámbito de actuación prioritario para la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria y para HAZI. Este ejercicio deberá estar alineado con:
    - La estrategia de especialización inteligente RIS3 de Euskadi, en la que la alimentación es uno de los territorios de oportunidad identificados.
    - La estrategia “Euskadi 2020” como Programa de Gobierno de la XI Legislatura 2016-2020.
    - El Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi PEGA 2020
    - Las líneas de trabajo y proyectos prioritarios (en marcha o en proceso de diseño) de la Viceconsejería en los distintos sectores y ámbitos.
    - El proceso de reflexión estratégica y reorganización de HAZI.
    - Las estrategias y proyectos de los principales agentes implicados (AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC, Baskegur, entre otros).
    - El Plan Interinstitucional de Emprendimiento (PIE 2020) del Dpto. Desarrollo Económico e Infraestructuras, en colaboración con el resto de Dptos. de Gobierno Vasco, las Diputaciones Forales y los principales agentes públicos y privados implicados (que se encuentra en proceso de contraste y aprobación).
3. El deseo de activar todo el **potencial emprendedor de la cadena alimentaria y de la madera, apoyando y acompañando de forma individualizada a nuevos proyectos e iniciativas emprendedoras** como nuevas empresas y proyectos innovadores de base tecnológica, nuevas líneas de negocio de empresas alimentarias y forestales con capacidad de arrastre en el sector productor vasco, nuevas iniciativas empresariales que favorezcan la generación de cadenas alimentarias y forestales completas, o la atracción a Euskadi de nuevas ideas, proyectos e inversión del exterior, entre otros.

4. La necesidad de **revisar y fortalecer el conjunto de políticas, programas y servicios**, infraestructuras de apoyo, herramientas financieras y demás recursos que componen el actual ecosistema de apoyo al emprendimiento en la cadena alimentaria y de la madera de Euskadi, promoviendo la coordinación de los agentes y la colaboración e interacción entre los diferentes actores de la cadena, con especial atención al ámbito del emprendimiento avanzado, dado su alto potencial.
5. El deseo de dar **continuidad al esfuerzo público desplegado en Euskadi a lo largo de los últimos treinta años de apoyo integral a la actividad emprendedora** en sus diferentes etapas, colectivos y formas (autoempleo, emprendimiento avanzado, intraemprendimiento o cultura emprendedora), de forma horizontal en los sectores que componen la economía vasca.
  - En el ámbito de la cadena de valor alimentaria y de la madera, dicho compromiso se ha materializado en los últimos años principalmente en **la identificación, captación, orientación, acompañamiento e impulso de nuevos proyectos emprendedores** por parte de la propia Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco, HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, Basque Culinary Center o Baskegur.
  - La presente estrategia da continuidad a dicho esfuerzo compartido, a través de una serie de líneas de actuación, y la apuesta por **proyectos e inversiones estratégicas** de calado, especialmente en materia de emprendimiento avanzado (nuevos proyectos innovadores y de alto componente tecnológico, o bien nuevos proyectos industriales de alto potencial).

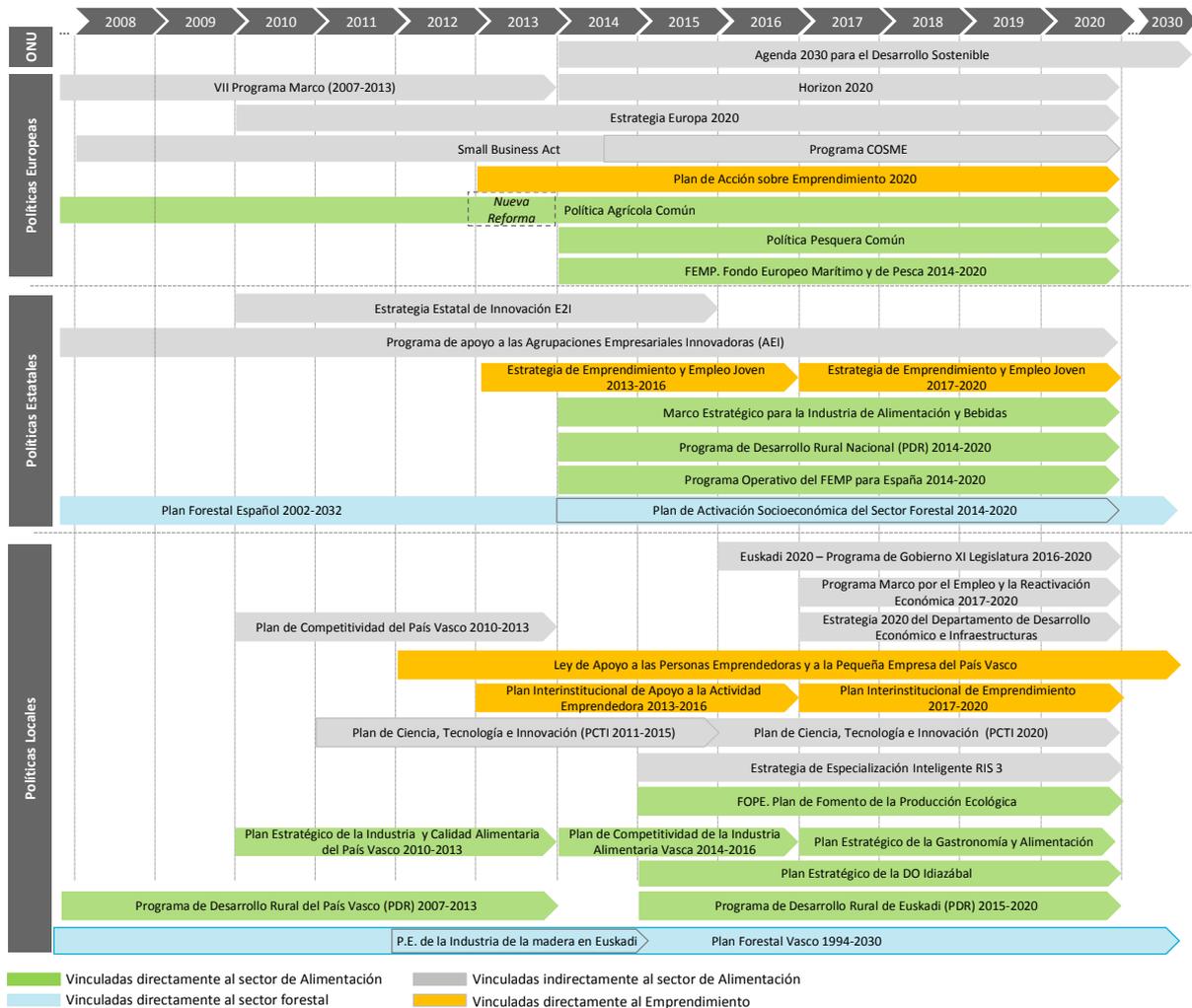
## 1.2. Contexto institucional y normativo

Este documento se enmarca en un contexto institucional y normativo a nivel internacional, estatal y local que condiciona las prioridades y herramientas de apoyo al emprendimiento en la cadena de valor alimentaria y de la madera de Euskadi (en adelante, cadena de valor). Siendo éste el primer Marco estratégico de Gobierno Vasco centrado en el apoyo integral al emprendimiento en cadena de valor alimentaria y de la madera, el análisis de contexto que se presenta a continuación revisa brevemente:

- Los principales planes y estrategias públicas, vigentes y recientes, vinculados directamente a la cadena de valor alimentaria y de la madera.
- Los principales planes y estrategias públicas, vigentes y recientes, vinculados directamente al fomento del emprendimiento.
- Otros planes y estrategias públicas vinculadas indirectamente a la cadena de valor alimentaria y de la madera y/o al fomento del emprendimiento, de interés para este plan.

Como resumen de este análisis puede afirmarse que las principales estrategias públicas en vigor a nivel internacional, estatal y vasco hacen énfasis en el crecimiento económico sostenible y el empleo de calidad como objetivos principales. Se plantean diversas palancas para alcanzar dichos objetivos, siendo el emprendimiento una palanca que está cobrando protagonismo creciente en todos los niveles y geografías. Y en cuanto a la cadena de valor alimentaria y de la madera, se reconocen en las estrategias públicas como un sector de futuro, un nicho de oportunidades y un valor fundamental para cada territorio y sus personas, tanto por lo que suponen de aportación económica, empleo de calidad y cohesión social, como por su estrecha vinculación con la identidad colectiva.

### Resumen del Marco institucional y normativo del emprendimiento en la cadena de valor alimentaria y de la madera



### 1.2.1. Contexto mundial

#### **Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas**

La Agenda 2030 es un plan de acción que tiene como objetivo fortalecer la paz mundial y afrontar el desafío de la erradicación de la pobreza como requisito indispensable para garantizar un desarrollo sostenible.

Para ello, detalla 17 objetivos que conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental, y señala entre sus metas múltiples líneas de trabajo relacionados con la alimentación, el ámbito forestal y con el fomento del emprendimiento.

#### **Objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas**



Fuente: Naciones Unidas

### 1.2.2. Contexto europeo

#### **Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020**

En enero de 2013, la Comisión Europea presentó este Plan que resalta la importancia del emprendimiento para el desarrollo económico y social de una región. El Plan no ha sufrido actualizaciones desde su adopción y plantea tres ejes:

- La educación, para inculcar la iniciativa emprendedora desde etapas tempranas y favorecer intercambios entre las Universidades.
- El fomento de un ecosistema adecuado para el emprendimiento, con acciones concretas para mejorar el acceso a financiación, dar apoyo en las etapas críticas de creación de la empresa, facilitar el traspaso de negocios, ofrecer una segunda oportunidad a las personas emprendedoras que hayan actuado de buena fe y reducir la burocracia, entre otras.
- La promoción de la imagen de las personas emprendedoras como modelos sociales, potenciando su éxito social y profesional. Presta especial atención a la juventud, personas en desempleo, mujeres, inmigrantes y personas de mayor edad, que cuentan con más dificultades a la hora de emprender.

#### **Política Agrícola Común**

La Política Agrícola Común (PAC) se configura como una política común a todos los estados miembros de la Unión, financiada y gestionada a escala europea con recursos del presupuesto anual de la misma. Esta política representa una asociación entre la agricultura y la sociedad, Europa y los agricultores.

Desde sus inicios, sus objetivos estuvieron basados en mejorar la productividad agrícola para proporcionar a los ciudadanos un suministro estable de alimentos a precios asequibles, y asegurar y garantizar unas condiciones de vida justas para los agricultores de la Unión Europea.

Además de este doble objetivo, en la actualidad la PAC hace frente a nuevas exigencias, destacando:

- El cambio climático y la gestión sostenible de los recursos naturales.
- La seguridad alimentaria: a escala mundial, la producción de alimentos deberá duplicarse para alimentar a una población global de 9.000 Millones de personas en 2050.
- La conservación del paisaje en toda la Unión Europea y el mantenimiento de una economía rural.

### **Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER)**

Se trata del instrumento de financiación, en régimen de gestión compartida entre los Estados Miembros y la Comunidad Europea, de la política de desarrollo rural. Contribuye a la estrategia Europa 2020 fomentando un desarrollo rural sostenible en toda la Unión como complemento de los demás instrumentos de la PAC, la política de cohesión y la política pesquera común. Y trata de impulsar el desarrollo de un sector agrícola más equilibrado desde la óptica territorial y medioambiental, más respetuoso con el clima, más resistente a los cambios climáticos, más competitivo y más innovador.

Este fondo se centra, entre otras prioridades, en el aumento de la calidad de vida en las zonas rurales y el fomento de la diversificación de la economía rural, así como la creación de capacidades a escala local (iniciativa Leader).

Además del FEADER, el Fondo europeo de desarrollo regional (FEDER), el Fondo social europeo (FSE) y el Fondo europeo marítimo y de pesca (FEMP) ofrecen apoyo adicional para las zonas rurales y litorales de la Unión. Con objeto de aprovechar los recursos de los diversos fondos, actualmente se está desarrollando la herramienta de financiación multifondo. El multifondo permitirá acceder al mismo tiempo a varios fondos para la puesta en marcha de proyectos integrales, entre ellos de emprendimiento.

### **Política Pesquera Común (PPC)**

La nueva Política Pesquera Común (PPC), reforma que entró en vigor en enero de 2014, se configura como una política común a todos los estados miembros de la Unión. La PPC persigue garantizar que la pesca y la acuicultura sean sostenibles desde el punto de vista medioambiental. Su objetivo es dinamizar el sector pesquero y asegurar un nivel de vida justo para las comunidades pesqueras.

### **Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP)**

El Fondo de las políticas marítima y pesquera de la UE propuesto para el periodo 2014-2020, en sustitución del anterior Fondo Europeo de Pesca, es la herramienta de financiación del PPC. El FEMP se utilizará para cofinanciar proyectos junto con los estados miembros. Así, a cada país se le asignará una parte del presupuesto total del Fondo en función del tamaño de su sector pesquero.

Los principios inspiradores de este nuevo Fondo son: ayudar a los pescadores en la transición a la pesca sostenible, ayudar a las comunidades costeras a diversificar sus economías, financiar proyectos para crear empleo y mejorar la calidad de vida en las costas europeas y facilitar el acceso a la financiación.

En su prioridad de aumentar el empleo y la cohesión territorial en la zona litoral, el FEMP persigue objetivos como el fomento del crecimiento económico, la inclusión social, la creación de empleo y el apoyo a la empleabilidad y la movilidad laboral en las comunidades costeras y de interior dependientes de la pesca y la acuicultura; y la diversificación de las actividades realizadas en el marco de la pesca y respecto de otros sectores de la economía marítima.

### 1.2.3. Contexto estatal

#### **Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2017-2020**

La 1ª Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven desarrollada en 2013-2016 logró la adhesión de 1.000 empresas comprometidas con la generación de oportunidades de empleo juvenil y aportó, junto al programa de Garantía Juvenil, un total de 1,5 millones de oportunidades de empleo a los jóvenes.

Para 2017-2020, se renueva la estrategia, dentro del objetivo del Gobierno Estatal de impulsar medidas dirigidas a reducir el desempleo juvenil. Entre sus actuaciones definirá un programa de 100 medidas a favor de la orientación, formación, emprendimiento y empleo entre las personas jóvenes.

De forma complementaria, existen ayudas al emprendimiento promovidas desde el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, desde el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad y desde el Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital. En el caso del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, cabe destacar la creación en 2015 del “sello de pyme innovadora”, considerándose bajo esta denominación aquella pyme que haya recibido financiación pública en los últimos tres años, haya demostrado su carácter innovador, mediante su propia actividad y haya demostrado su capacidad de innovación, mediante algunas certificaciones oficiales.

#### **Marco Estratégico para Industria de la Alimentación y Bebidas**

Elaborado por la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) en colaboración con el Gobierno de España, cuenta con el impulso del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, bajo el lema “Alimentos del Futuro”. Tiene como objetivo contribuir a la mejora del conjunto de la economía estatal con el año 2020 como horizonte, posicionando a la Industria de Alimentación y Bebidas como un impulsor clave para el crecimiento económico. El sector espera mantener un crecimiento sostenible en ventas netas de un 4% anual, alcanzando los 115.000 Millones de euros en 2020, y crear 60.000 puestos de trabajo en los próximos años.

Con el objetivo de alcanzar su misión, se han marcado una serie de retos estructurados en cuatro bloques: eficiencia, creación de valor, internacionalización y dinamización para ganar tamaño.

#### **Plan de Activación Socioeconómica del Sector Forestal**

Aprobado en 2014, el Plan persigue aprovechar la capacidad del sector forestal para promover la actividad socioeconómica. Entre los principales objetivos que persigue se encuentran las siguientes líneas vinculadas al emprendimiento: incrementar el número de empleos relacionados con la actividad forestal, aumentar el número de explotaciones forestales ordenadas y gestionadas, así como aumentar la dimensión de la propiedad forestal y lograr superficies económicamente eficientes para una gestión forestal sostenible.

#### **Programa Operativo del FEMP para España 2014-2020**

El Programa Operativo del FEMP 2014-2020, se ha desarrollado a través de un proceso participativo, con el apoyo y la colaboración de diferentes Organismos de la Administración General del Estado, Autoridades de las Comunidades Autónomas y Locales. El Programa Operativo define una estrategia propia para la puesta en marcha de las medidas del FEMP. En este sentido, se ha pretendido asegurar que todas las partes implicadas estuvieran representadas en relación a distintas materias como la Pesca Extractiva, Acuicultura, aplicación de la Política Pesquera Común, Comercialización y Transformación, Desarrollo Local Participativo y Política Marítima Integrada.

#### 1.2.4. Contexto vasco

##### **Ley de Apoyo a las Personas Emprendedoras y a la Pequeña Empresa de Euskadi**

La Ley, aprobada en 2012 y vigente en 2017, promueve un marco favorable para el desarrollo de las capacidades de las personas emprendedoras a través de una actividad emprendedora sostenible. Con este fin, y sin modificaciones desde su adopción, la ley promueve el desarrollo de cuatro pilares: la educación, la simplificación administrativa, el apoyo a la actividad emprendedora, y el fomento de los “*business angels*”.

##### **Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020**

El Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020 se centra en crear más y mejor empleo, haciendo suyos dos de los objetivos de país del Programa de Gobierno: reducir el paro por debajo del 10% y 20.000 jóvenes con una oportunidad laboral.

El segundo ámbito operativo del Eje de Empleo es el fomento del emprendimiento. Su objetivo es potenciar el Sistema Vasco de Apoyo al Emprendimiento para activar la cultura emprendedora en la sociedad vasca - especialmente entre la juventud-, ofrecer un apoyo integral a las iniciativas empresariales y atraer talento emprendedor del exterior en los ámbitos estratégicos de especialización, con el objetivo de consolidar a Euskadi como territorio emprendedor. Y sus líneas prioritarias son el apoyo al emprendimiento innovador y al intraemprendimiento, y el apoyo integral al autoempleo y al micro emprendimiento.

##### **Estrategia 2020 del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras**

El emprendimiento es una de las prioridades estratégicas del DDEI. Por ello, se plantean dos objetivos: hacer que las ideas innovadoras se conviertan en nuevos productos y servicios que generen empleo de calidad y lograr que Euskadi sea referente y atractivo para el desarrollo de nuevas iniciativas emprendedoras, con líneas de trabajo como: fomentar la cultura y valores emprendedores; reforzar la apuesta por el emprendimiento industrial-innovador-tecnológico y el intraemprendimiento; potenciar el ecosistema vasco de emprendimiento y las herramientas actuales; explorar nuevas fórmulas de apoyo; consolidar la imagen de los BICs y su relación con la RVCTi y agentes privados; y posicionar internacionalmente a Euskadi como un “buen lugar para emprender”.

##### **Plan Interinstitucional de Emprendimiento 2020**

El nuevo Plan Interinstitucional de Emprendimiento de Euskadi 2020 presenta el compromiso de apoyo al emprendimiento de los principales agentes públicos de Euskadi, y en su elaboración han participado todos los Departamentos del Gobierno Vasco, las tres Diputaciones Forales, los Ayuntamientos vascos por medio de EUDEL<sup>1</sup> y las tres capitales vascas, las Agencias de Desarrollo Local de los Municipios Vascos - GARAPEN, y otros agentes relevantes (agentes financieros, inversores, empresariales, educativos y sociales) que apoyan a diario el emprendimiento en Euskadi. Enmarcado en la Ley 16/2012 de Apoyo a las Personas Emprendedoras y a la Pequeña Empresa de Euskadi, se trata del segundo plan de estas características, tras el Plan Interinstitucional de Apoyo a la Actividad Emprendedora (PIAAE) 2013-2016.

El principal objetivo del Plan consiste en apoyar el emprendimiento de forma integral para lograr que surjan y crezcan cada vez más nuevos proyectos, empresas y empleos competitivos y sostenibles, especialmente en sectores de futuro, generando una nueva etapa de transformación económica y social de Euskadi. Para ello, abarca distintas motivaciones (necesidad u oportunidad), colectivos (sociedad y segmentos específicos, alumnado, personas emprendedoras individuales, nuevas empresas, startups y empresas consolidadas), tipologías (emprendimiento avanzado o innovador, inclusivo o social), etapas del ciclo de vida emprendedor y diferentes necesidades de apoyo; a través de nueve ejes de actuación:

1. Cultura y valores emprendedores
2. Fuentes e ideas de emprendimiento

---

<sup>1</sup> Asociación de Municipios Vascos

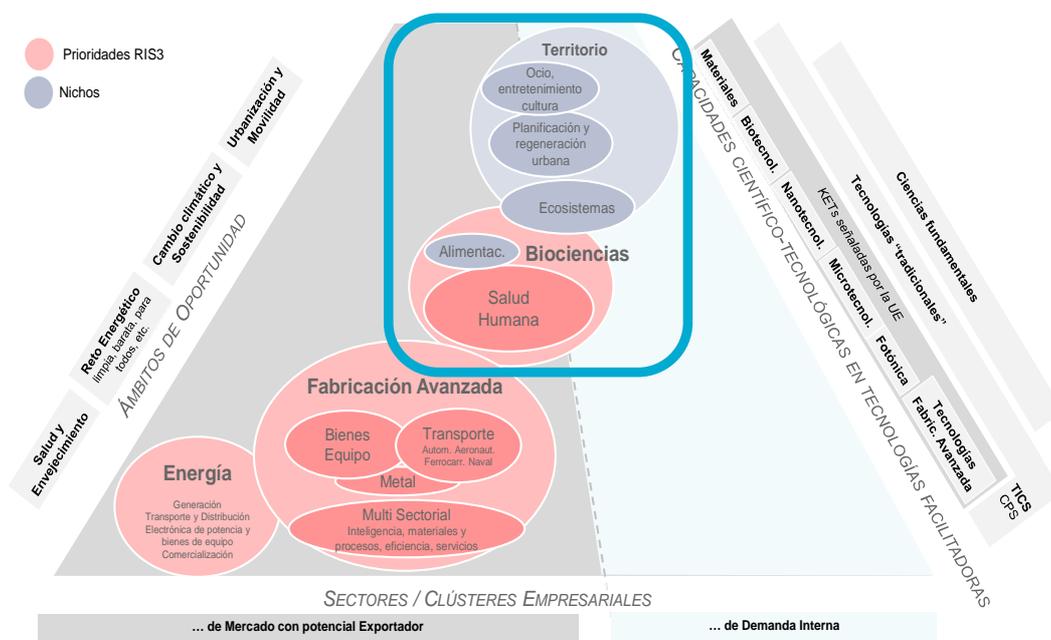
3. Capacitación y conexión del capital humano
4. Acceso a financiación e inversión
5. Acceso a mercado
6. Procesos, servicios y programas de apoyo
7. Fiscalidad y normativa facilitadora
8. Infraestructuras inteligentes
9. Posicionamiento del ecosistema

### **Estrategia Vasca de Especialización Inteligente RIS 3**

Las estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente (RIS3) definen estrategias de I+D+i regionales que tratan de concentrar sus recursos e inversiones en áreas donde existen claras sinergias con las capacidades productivas existentes y potenciales de la región.

En el caso de Euskadi, la estrategia RIS3 recoge una serie de ámbitos relacionados con la cadena de valor alimentaria, como son principalmente Alimentación; Salud humana; Ecosistemas; y Ocio, entretenimiento y cultura.

#### ***Ámbitos priorizados por la Estrategia RIS3 Euskadi***



Fuente: Estrategia de especialización inteligente de Euskadi (RIS3)

### **Plan de Competitividad de la Industria Alimentaria Vasca (PEICA) 2014-2016**

El PEICA tenía como objetivo impulsar el desarrollo de una industria alimentaria fuerte, competitiva y sostenible vinculada al producto local y de calidad. Producto de la reflexión con todos los agentes de la cadena de valor (sector productor, transformador, distribuidor y consumidor), el Plan se estructuraba en 5 estrategias y 8 objetivos específicos, entre las que cabe destacar la Estrategia 3: Innovación y transferencia tecnológica (Apoyo a iniciativas de innovación, Impulso de la transferencia tecnológica) o la Estrategia 4: Apoyo financiero (Establecimiento de líneas de ayuda financieras para la industria alimentaria).

## **Programa de Desarrollo Rural de Euskadi (PDR) 2015-2020**

El PDR (Programa de Desarrollo Rural) 2015-2020 se configura como un instrumento primordial de las instituciones vascas para el impulso y apoyo de las políticas que se pretenden llevar a cabo en el medio rural vasco. Articula el apoyo financiero de la PAC (Política Agrícola Común) para las actuaciones y medidas a impulsar en el medio rural de Euskadi, y es por tanto un instrumento financiero de apoyo a los distintos agentes que integran el medio rural (agricultores, forestalistas, cooperativas y agroindustrias, ayuntamientos, etc.), cofinanciado entre Bruselas (fondo FEADER) y las aportaciones presupuestarias de las Instituciones Vascas (Gobierno Vasco y Diputaciones Forales).

El Programa de Desarrollo Rural de Euskadi tiene en cuenta el cumplimiento de los objetivos transversales de innovación, medio ambiente y mitigación del cambio climático, donde la Medida 16 de Cooperación adquiere una especial relevancia. Esta medida se considera relevante como palanca e instrumento para generar nuevos modelos de negocio, productos, servicios, nuevas formas de relación y de hacer un medio rural vivo y atractivo con un sector competitivo y respetuoso con el entorno. El hecho de apostar por la cooperación refuerza las actuaciones multisectoriales y multiagente, reforzando así la cadena de valor del sector alimentario y la innovación social en el medio rural.

Este Programa está en consonancia con las disposiciones que establece Bruselas a través del Reglamento FEADER, en el que, en síntesis, se establecen 6 grandes prioridades, y 18 áreas de trabajo. Las 6 prioridades son las siguientes:

1. Fomentar la transferencia de conocimientos y la innovación en el sector agrícola, silvícola y en las zonas rurales
2. Mejorar la competitividad de todos los tipos de agricultura y la viabilidad de las explotaciones
3. Fomentar la organización de la cadena de distribución de alimentos y la gestión de riesgos en el sector agrícola
4. Restaurar, preservar y mejorar los ecosistemas dependientes de la agricultura y la silvicultura
5. Promover la eficiencia de los recursos y alentar el paso a una economía hipocarbónica y capaz de adaptarse al cambio climático en el sector agrícola, alimentario y silvícola
6. Fomentar la inclusión social, la reducción de la pobreza y el desarrollo económico en las zonas rurales

## **Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación 2020 (PEGA 2020)**

El objetivo principal del Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación, PEGA, es convertir a Euskadi en un referente mundial en el ámbito Gastronómico y Alimentario.

El PEGA se centra en seis ejes prioritarios, entre los que destacan los siguientes ejes que desarrollan acciones de apoyo al ámbito del emprendimiento:

1. Apoyo a las pymes para la generación de negocio, con acciones como:
  - a. Apoyo al desarrollo de nuevas inversiones de modernización o creación de nueva actividad económica en colaboración con entidades financieras y el Instituto Vasco de Finanzas.
  - b. Desarrollo de un programa de becas para jóvenes emprendedores, programa de aceleración de “start-ups” gastroalimentarias y atracción de emprendedores internacionales para fijar su actividad en Euskadi.
  - c. Oferta de diversas alternativas de financiación e inversión a las nuevas empresas, con discriminación positiva a las zonas rurales y litorales.

2. Apoyo a proyectos estratégicos y transformadores, con acciones como por ejemplo:
  - a. Apoyo a la sede vasca del EIT FOOD para impulsar proyectos de carácter internacional en las áreas de innovación y generación de nuevas ideas de negocio en el sector.
  - b. Creación del FOOD INTELLIGENCE CENTER, para la aceleración de nuevas empresas con proyección internacional, y coordinación de su actividad con la actividad emprendedora del EIT FOOD.

### **Plan Estratégico de la Denominación de Origen Idiazabal**

El objetivo principal del Plan Estratégico de la D. O. Idiazabal es recuperar el tejido productivo ligado al sector del Idiazabal. Para la consecución de este objetivo, el Plan define los siguientes objetivos generales:

1. Generar empleo sostenible y vinculado al territorio
2. Incrementar el número de activos
3. Aumentar la rentabilidad de las explotaciones y las queserías
4. Aumentar el volumen de queso Idiazabal
5. Aumentar el consumo per cápita en la CAPV y en Navarra
6. Incrementar el volumen comercializado fuera de la CAPV y Navarra

### **Plan de Fomento de la Producción Ecológica en Euskadi (FOPE)**

El Plan de Fomento de la Producción Ecológica en Euskadi tiene como objetivos incrementar la producción ecológica, desarrollar la cadena de transformación y comercialización y reforzar la demanda de producto ecológico local. Así, entre otras prioridades, el FOPE promueve el desarrollo y el mercado del producto ecológico local y aborda el posicionamiento de las empresas en el mercado exterior.

### **Plan Forestal Vasco 1994-2030**

El Plan Forestal Vasco desarrolla el Plan Estratégico Rural Vasco sobre una parte del territorio en la que se muestra cada vez más receptiva la sociedad: los bosques, la fauna, la flora y los Parques Naturales. Entre sus objetivos se persigue cohesionar el sector forestal, dirigiéndolo hacia sus máximas potencialidades, facilitando la acción empresarial.

Dentro de este Plan se enmarca el Plan Estratégico de la Industria de la Madera de Euskadi 2012-2014. Tras su finalización se inició un nuevo proceso de reflexión estratégica en torno a cinco ejes de actuación, entre los que destacan las soluciones tecnológicas y formativas que necesita el sector, o las actuaciones de apoyo a las empresas.

## Bloque II: Diagnóstico de situación del emprendimiento

Analizado el contexto actual, a continuación se presenta el diagnóstico de situación del emprendimiento en la cadena de valor alimentaria y de la madera de Euskadi como base de la planificación de políticas y actuaciones recogidas en este Marco estratégico.

Para la elaboración del análisis se ha utilizado la información recopilada en las diversas convocatorias de los programas e instrumentos de los principales agentes públicos de la cadena de valor alimentaria y de la madera de Euskadi, la opinión de los principales agentes de apoyo, la medición sectorial de indicadores de fuentes de información como el GEM<sup>2</sup>, así como diversa información de otras fuentes.

### 2.1. Estado del emprendimiento

#### 2.1.1. La cadena de valor alimentaria

El conjunto de actividades relacionadas con el sector de la alimentación de Euskadi (sector primario-agricultura, ganadería y pesca-, industria de alimentación y bebidas, hostelería y restauración, y las actividades vinculadas a la comercialización y distribución de alimentos y bebidas) representaban en 2015 **el 9,31% del Valor Añadido Bruto (V.A.B.)<sup>3</sup> de Euskadi**, y aproximadamente 11% del empleo, es decir, **106.201 personas**.

#### Peso de la cadena de valor alimentaria en la economía vasca (2015)



Fuente: EUSTAT

Datos obtenidos de fuentes públicas, pendientes de revisión en base a las estimaciones en proceso de elaboración por parte de HAZI.

En los últimos años, la aportación de la cadena de valor de la alimentación al **valor añadido bruto de Euskadi se ha mantenido constante**, aunque con un crecimiento ligero en los sectores de producción y transformación desde 2008.

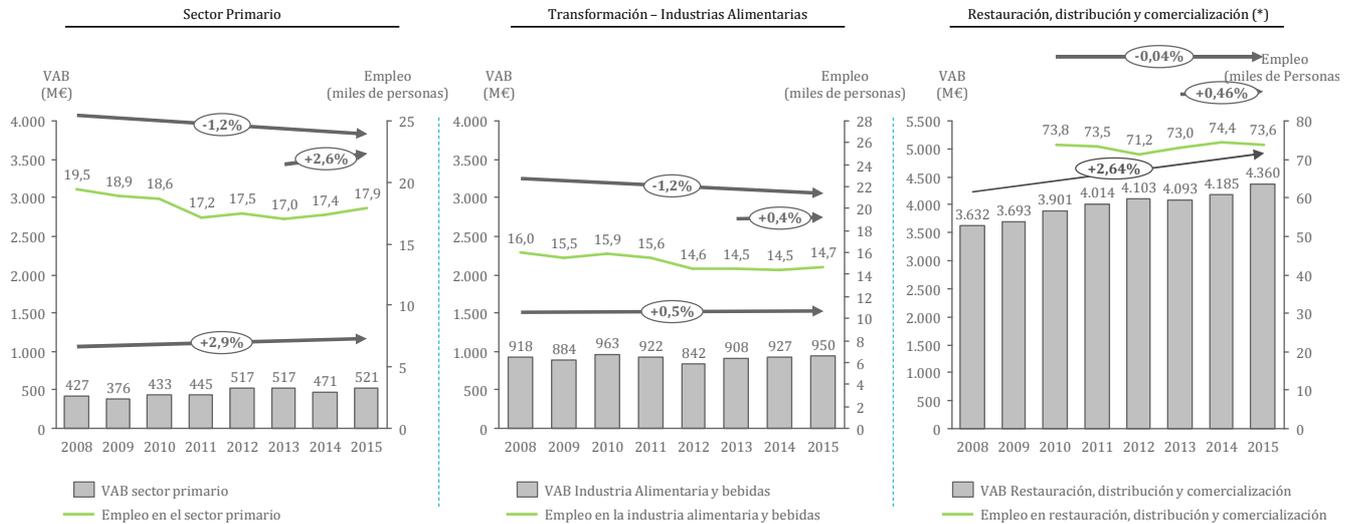
Asimismo se observa una **tendencia positiva en la fase de comercialización**, donde el valor generado por la distribución y comercialización de alimentos se ha incrementado en un 2,64% en el mismo periodo.

<sup>2</sup> Global Entrepreneurship Monitor (GEM). El proyecto GEM proporciona datos, comparables entre regiones y países, sobre las actitudes y la actividad emprendedora en sí misma.

<sup>3</sup> VAB a precios básicos. Es la diferencia entre la producción valorada a precios básicos y los consumos intermedios valorados a precios de adquisición. La producción valorada a precios básicos no incluye los impuestos sobre los productos tales como el IVA, los Impuestos Especiales y otros impuestos similares, mientras que sí incluye las subvenciones a los productos. De la suma de impuestos al VAB menos las subvenciones sobre los productos se obtiene el PIB. (Fuente: Eustat)

En términos de empleo las empresas han sufrido de forma significativa con la crisis económica. Si bien recientemente la tendencia se ha invertido con un repunte de personas ocupadas, la **cadena de valor aún no consigue emplear al mismo número de personas que en la época pre-crisis.**

### Evolución del Valor Añadido Bruto y empleo de la cadena de valor alimentaria



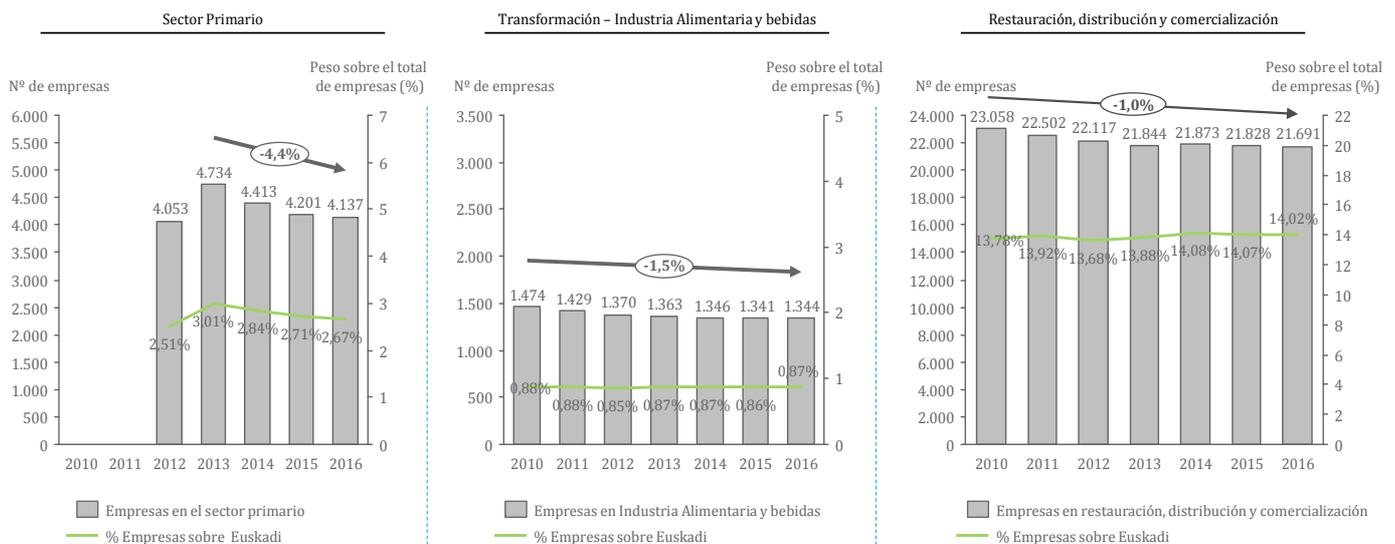
Fuente: EUSTAT

El dato de VAB de comercio y distribución ha sido estimado en base al peso de las empresas de comercio y distribución de alimentación sobre el total dedicadas a comercio y distribución.

En lo que respecta a la actividad empresarial, **el número de empresas se ha reducido en los últimos años en todos los eslabones de la cadena.**

En el **sector primario** se produjo una recuperación en 2013, aunque la actividad **decrece en un 4,4%** en los últimos años. Las empresas del sector de la **industria alimentaria y bebidas sobreviven en su mayoría**, con un ligero descenso del 1,5% entre 2010 y 2016, aunque no se observa nueva actividad relevante. Por último, **decrece el número de empresas dedicadas a la restauración, distribución y comercialización** de alimentación, a pesar de que en términos de valor generado, las empresas muestran mayor fortaleza que en años anteriores.

### Evolución del número de empresas de la cadena de valor alimentaria<sup>4</sup>



Fuente: EUSTAT Directorio de actividades económicas y demografía empresarial.

<sup>4</sup> Los CNAEs considerados en la cadena de valor alimentaria en el sector primario: 01.11-01.14, 01.22-01.27, 01.41-01.47, 01.49, 01.50, 01.61, 01.62, 03.11, 03.12, 03.21, 03.22 Y 08.93; en industria alimentaria y bebidas: 10.11-10.13, 10.21, 10.22, 10.31, 10.32, 10.39, 10.42-10.44, 10.52-10.54, 10.61, 10.62, 10.71-10.73, 10.81-10.86, 10.89, 11.01-11.06. En restauración, distribución y comercialización: 46.11, 46.21, 46.17, 46.31-46.34, 46.36-46.39, 47.11, 47.21-47.25, 47.29, 47.81, 55.10, 55.20, 55.30, 55.90, 56.10, 56.21, 56.29, 56.30.

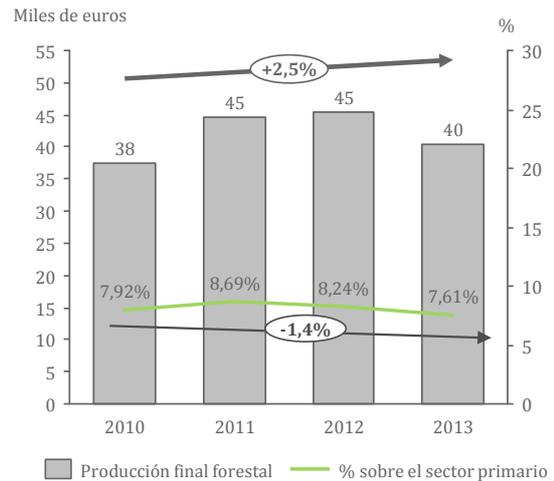
Como conclusión, la evolución de la cadena de valor de la alimentaria muestra la **necesidad de impulsar la actividad emprendedora**, en aras de reactivar la creación de nuevas empresas, especialmente de carácter innovador y tecnológico, así como apoyar la actividad (intra)emprendedora de empresas consolidadas como parte de su espíritu de transformación y mejora competitiva, para generar así una mayor actividad económica en la cadena de valor alimentaria.

### 2.1.2. La cadena de valor de la madera

El sector forestal posee especial relevancia en Euskadi dado el volumen de suelo que gestiona (68% de la superficie total de Euskadi, siendo el 56,8%<sup>5</sup> de propiedad privada).

La **producción forestal**, siendo un complemento de la actividad agraria en muchas explotaciones, ha perdido peso relativo en los últimos años. La producción ha pasado de representar en el año 2000 aproximadamente un 15/20%<sup>6</sup> sobre la producción final agraria, a mantenerse en torno a 8% desde 2010, a pesar de que en término absolutos se observa un crecimiento de la producción.

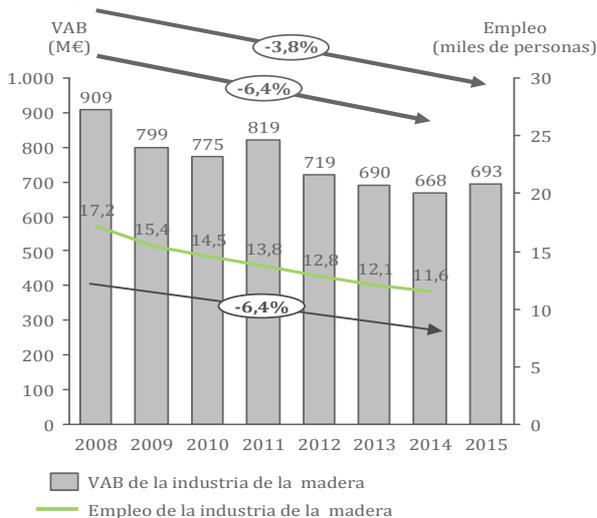
#### Producción final agraria forestal y peso relativo sobre el conjunto del sector primario



Fuente: EUSTAT.

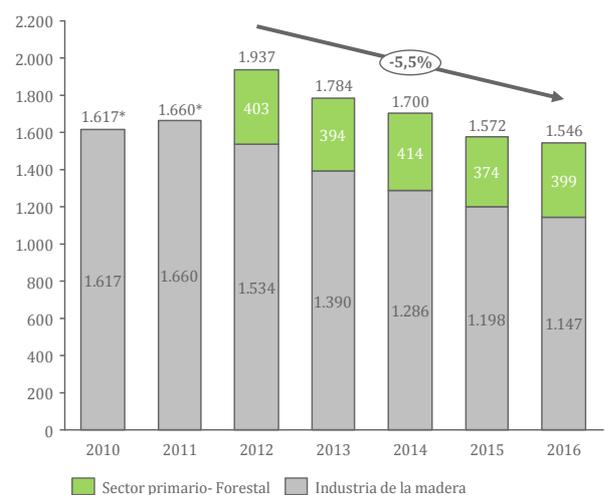
La **industria manufacturera de la madera**, al igual que la de transformación en la cadena alimentaria, se ha visto afectada por la crisis económica, con un **descenso del valor generado y personas empleadas**, que en 2014 descendían a 11.565.

#### Evolución del Valor Añadido Bruto y empleo en las empresas de la madera



Fuente: EUSTAT

#### Evolución del número de empresas de la madera<sup>7</sup>



Fuente: EUSTAT Directorio de actividades económicas y demografía empresarial.

\*El dato 2010 y 2011 del sector primario forestal no está disponible

<sup>5</sup> Fuente: Inventario Forestal Nacional, Euskadi 2011.

<sup>6</sup> Fuente: Plan de Competitividad de la Industria Alimentaria Vasca 2014-2016

<sup>7</sup> Los CNAEs considerados en la cadena de valor de la madera de Euskadi. Producción sector primario-forestal: 01.64, 02.10, 02, 20, 02.40; industria de la madera: 16.22-16.24, 16.29, 17.11, 17.12, 17.21-17.24, 17.29, 31.01-31.03-31.09.

En el ámbito empresarial, la cadena de valor de la madera de Euskadi ha visto un **retroceso en el número de empresas activas**, observándose una caída del 5,5% en los últimos 5 años. Según Baskegur, la tasa de creación de nuevas empresas es inferior a la tasa de mortandad, presentando un saldo neto anual negativo, con 1.005 empresas netas menos entre el año 2000 y 2014. Entre los sectores que más están sufriendo la variación neta de empresas, se encuentran la industria del mueble, con 504 empresas menos, seguida por la industria de la madera y el corcho, con una disminución de 461 empresas en dicho periodo.

Destaca además que el tejido empresarial de la madera está dominado por la pequeña empresa. En Euskadi casi el 95% de las empresas del sector tiene menos de 20 empleados, y el 4,8% es mediana empresa<sup>8</sup>.

Como conclusión, se hace evidente la **necesidad de reforzar la actividad emprendedora** en este ámbito y de apoyar el desarrollo de las empresas existentes, a través de la diversificación, la innovación abierta y el intraemprendimiento.

### 2.1.3. Tendencias en la cadena de valor alimentaria y de la madera<sup>9</sup>

En un entorno cada vez más volátil, incierto y cambiante, en los próximos años se generarán nuevas tendencias tanto en la cadena de valor alimentaria como de la madera, que condicionarán la actividad económica actual. La adaptación de la sociedad y del entorno empresarial a estas tendencias supone una **fuerza de generación de nuevas ideas y proyectos emprendedores**.

En este contexto, a continuación se analizan las principales tendencias en este ámbito:

<b>Tendencias en la Cadena de valor alimentaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la población mundial: En 2050 se estima que habrá más de 9.000 Millones de habitantes en el mundo a los que abastecer de alimentos básicos, por lo que será necesario duplicar la producción de actual de alimentos.</li> <li>• Evolución científico-tecnológica: Mayor capacidad de producir más, mejor, a menor coste y con mejor calidad en un mercado globalizado donde cualquiera puede dar respuesta en cualquier parte.</li> <li>• Modelos de producción sostenible: respeta los recursos naturales existentes en una región.</li> <li>• Modernización tecnológica de plantas e instalaciones productivas (automatización, optimización de procesos, etc.).</li> <li>• Alimentación saludable como principal necesidad mostrada por el consumidor</li> <li>• Producto natural, orgánico, ecológico, bio: productos más naturales, que no hayan sido tratados con pesticidas, plaguicidas, abonos químicos, hormonas o antibióticos.</li> <li>• Conveniente (donde, cuando y como quiero): busca facilitar el estilo de vida que demandan flexibilidad, optimizar la gestión de su tiempo, cuidar su salud, y sobre todo la gratificación instantánea de sus necesidades, en cualquier momento y lugar.</li> <li>• Personalización: los productos están cada vez más personalizados y son únicos para cada cliente.</li> <li>• Co-creación: participación del consumidor en la elaboración del producto final.</li> <li>• Consumo de alimentos locales: el consumidor valora el producto local. Propio, orgullo de pertenencia, proteccionismo, etc.</li> <li>• Nuevos formatos de packaging: los paquetes van más allá de las cajas y latas para incluir otro tipo de containers como bolsas, bricks etc. Además también ofrecen tamaños distintos que se adaptan a las necesidades de cada cliente.</li> <li>• Nuevas herramientas (dispositivos, aplicaciones...): innovaciones que van a cambiar el modo en el que hacemos las compras, cocinamos etc. Nuevas tecnologías gastrotech, restech, foodtech, agrotech.</li> <li>• Servicios de entrega: nuevas empresas que se dedican a hacer de repartidor de restaurantes/ supermercados.</li> <li>• Redes sociales como plataforma de venta: comprar un producto o servicio a través del 'timeline' de Twitter o del Newsfeed de Facebook. Sólo a un clic. Es lo que viene a denominarse 'social commerce'.</li> <li>• Información más accesible y poderosa con el uso de big data y análisis de datos.</li> <li>• Venta on-line: cada vez más consumidores optan por la compra online de alimentos.</li> <li>• Consumo inteligente (nutrigenómica etc.): nutrición personalizada dependiendo de la genética de cada persona.</li> </ul>
<b>Tendencias en la Cadena de valor de la madera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilización de los productos forestales, con foco en la sostenibilidad forestal.</li> <li>• Mayor consumo esperado en el consumo y producción de papel y cartón. Crecimiento menor a la economía general en los mercados de pulpa y papel.</li> <li>• Producción de madera aserrada: crecimiento esperado en Europa a un ritmo de 0,7% hasta 2020, con un incremento del consumo en un 1,1% en el mismo periodo.</li> <li>• El interés del mercado de exportación se ve acrecentado por la debilidad de la demanda interna de madera.</li> <li>• Medioambiente: creciente orientación a la creación de CO<sub>2</sub>, fomenta la utilización de madera en la producción de bienes duraderos como los ligados a la carpintería o la construcción.</li> <li>• Consumo de producto local: tendencia al consumo de madera local frente a madera importada, en la búsqueda de la reducción de la huella de carbono asociada al transporte.</li> <li>• Generación de energía mediante la biomasa forestal: aprovechamiento de residuos de la producción forestal, así como de la industria de la madera para la generación de biomasa.</li> <li>• Bioconstrucción y PassiveHouse. Construcción orientada a edificación con producto sostenible, así como tendencia a modelos de viviendas de bajo consumo.</li> </ul>

<sup>8</sup> Fuente: Libro Blanco de la Madera de Euskadi. Baskegur.

<sup>9</sup> Fuente: Cluster de alimentación de Euskadi, FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) y Libro Blanco de la madera de Baskegur

#### 2.1.4. Actividad emprendedora

Entrando en el análisis de la actividad emprendedora, según el informe GEM CAPV 2015, la Tasa de Emprendimiento Total (índice TEA) del conjunto del territorio vasco, indica que el 3,4%<sup>10</sup> de la población vasca estaba involucrada en 2015 en la puesta en marcha o gestión de un nuevo negocio. A pesar de que en comparación a otros países Euskadi no muestra una tasa alta de emprendimiento, cabe destacar que la CAE se sitúa hoy en niveles similares a países desarrollados como Japón (3,8%), Alemania (4,7%) o Francia (5,3%) o a comunidades como Navarra (4,5%).

Así, a pesar de que aún quedan lejos las cifras previas a la crisis, Euskadi ha logrado recuperar y estabilizar un nivel de creación de empresas superior a 3.200<sup>11</sup> cada año, así como 30.000<sup>12</sup> altas de personas autónomas al año aproximadamente.

**En lo que respecta a la cadena de valor alimentaria y de la madera**, resulta difícil cuantificar el número de personas emprendedoras y empresas de nueva creación, así como el índice de supervivencia de las mismas. No obstante, teniendo en cuenta las estimaciones del GEM y la información sobre los beneficiarios de los programas de apoyo de los principales agentes públicos (relacionados directa o indirectamente con el apoyo al emprendimiento), podemos obtener una aproximación de las nuevas empresas que se han creado en el conjunto de la cadena de valor alimentaria y de la madera, como se muestra a continuación:

- Según el GEM CAPV 2015, desde 2012 la **actividad emprendedora en el sector primario ha ido aumentando de forma paulatina**, hasta representar el 4,5% de la actividad emprendedora en 2015. Los datos del programa Gaztenek, que apoya el emprendimiento en el sector primario, indican que en 2016 se acompañó a 86 proyectos emprendedores.
- En los programas que apoyan la **actividad alimentaria y de la madera con foco en el medio rural, como son Erein y Leader**, se crean 36 nuevos proyectos emprendedores en 2015-2016, y se impulsan 31 proyectos de diversificación o mejora de la actividad en la cadena alimentaria y 5 en la cadena de la madera. A través del programa Geroa, por su parte, se crean 38 nuevas empresas y se han atendido las consultas de 146 personas emprendedoras en 2016.
- Respecto a las nuevas **iniciativas intraemprendedoras o de desarrollo de nuevos negocios**, en 2016 se apoyaron diversos proyectos a través de los programas Lehiatu, Berriker, Sendotu o la medida de cooperación.
- Los **centros tecnológicos especializados en la cadena**, por su parte, también apoyan la creación de nuevas empresas así como el impulso de proyectos de empresas emprendedoras, principalmente de carácter innovador y alto contenido tecnológico. Así, en los últimos cinco años desde AZTI-Tecnalia se ha apoyado la creación de 11 nuevas empresas, de las cuales 8 siguen activas, mostrando un índice de supervivencia del 73%. Asimismo, ha apoyado en el desarrollo de nuevos negocios o mejora de los ya existentes a 3 empresas consolidadas.  
NEIKER-Tecnalia, por su parte, ha apoyado en la creación de 8 nuevas empresas, de las cuales el 71% sobreviven en un periodo superior a 5 años. Asimismo, ha dado apoyo en la actividad intraemprendedora a 33 empresas, siendo el sector vitícola y agrario el que más apoyo ha requerido en este periodo por NEIKER-Tecnalia.
- Por último, **Basque Culinary Center** ha sido muy activo en el impulso del emprendimiento con una estrategia enfocada al apoyo de esta actividad, a través de la cual desde hace tres años se ha apoyado en la creación de 39 nuevas empresas y 21 proyectos de emprendimiento en empresas consolidadas.

<sup>10</sup> Fuente: GEM CAPV 2015

<sup>11</sup> Fuente: Seguridad Social. Altas y bajas mensuales de afiliados por subsector.

<sup>12</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística

### Actividad emprendedora apoyada por los principales agentes de la cadena

	Nuevas empresas Intraemprendimiento	• <b>Gaztenek</b> → <b>86</b> → <i>Período: 2016. 125 beneficiarios, de los cuales 86 corresponden a nuevas empresas de la fase de tutorización. La horticultura y vacuno son las tipologías principal en la creación de empresas.</i>
		• <b>Geroa</b> → <b>38</b> → <i>Período: 2016. 33 nuevas empresas apoyadas en el ámbito rural y 5 en el ámbito litoral. Además, a través del programa Geroa se han atendido las consultas de 146 personas emprendedoras (45% provenientes de mujeres).</i>
		• <b>Erein y Leader</b> → <b>36</b> → <i>Período: 2015-2016. Principalmente creación de empresas de hostelería, apartamentos turísticos y casas rurales. En la cadena de la madera, nuevos negocios en torno a tala y distribución de madera. Además, los programas Erein y Leader han dado apoyo a 36 proyectos de intraemprendimiento.</i>
		• <b>Lehiatu</b> → <b>140</b> → <i>Período: 2017. 140 proyectos apoyados con una dotación de 12,7M€</i>
		• <b>Berriker</b> → <b>41</b> → <i>Período: 2017. 41 proyectos apoyados con una dotación de 1,3M€</i>
		• <b>Medida de cooperación</b> → <b>35</b> → <i>Período: 2017. 35 proyectos apoyados con una dotación de 4,8M€ (35 proyectos y 7M€ en 2016)</i>
		• <b>Sendotu</b> → <b>18</b> → <i>Período: Hasta 2017. 18 proyectos apoyados hasta 2017 con una dotación de 9M€</i>
		• <b>Nuevas empresas (NEBT)</b> → <b>6</b> → <i>Período: 2012-2016. 8 proyectos creados, de los cuales 6 siguen activos, con una supervivencia superior a 5 años en el 71% de empresas apoyadas. El sector agrario es la principal tipología en creación de nuevas empresas.</i>
		• <b>Proyectos intraemprendimiento</b> → <b>33</b> → <i>Período: 2012-2016. El 39% de los proyectos se han originado en las propias empresas, quienes han contratado a Neiker-Tecnalia para su desarrollo. Las empresas del sector vitícola y agrario son las más intraemprendedoras.</i>
		• <b>Nuevas empresas (NEBT)</b> → <b>8</b> → <i>Período: 2012-2016 aprox. 11 proyectos creados, de los cuales 8 siguen activos, con una supervivencia del 73% de empresas apoyadas.</i>
		• <b>Proyectos intraemprendimiento</b> → <b>3</b> → <i>Período: 2012-2016 aprox.</i>
		• <b>Nuevas empresas</b> → <b>39</b> → <i>Período: 2013-2016. 69 proyectos participantes en los programas de BCC, de los cuales el 57% se mantiene.</i>
		• <b>Proyectos intraemprendimiento</b> → <b>21</b> → <i>Período: 2013-2016. 38 empresas participantes en los programas de BCC, de los cuales el 55% se mantiene.</i>

Fuente: información de agentes de la cadena de valor alimentaria y de la madera

En cuanto a la **caracterización de las nuevas empresas de Euskadi**, el informe GEM CAPV 2015 señala una serie de rasgos que parecen acentuarse en los nuevos proyectos de la cadena de valor alimentaria y de la madera:

- El **tamaño de las nuevas empresas de Euskadi en general es reducido**, con una media de 1,2 empleados. Uno de cada tres proyectos no posee empleados.
- Además, se observa un déficit en la **orientación de las nuevas empresas a la innovación (tecnológica y no tecnológica) y la internacionalización**.

### 2.1.5. Perfil de proyectos emprendedores en la cadena de valor alimentaria y de la madera

El **perfil** de los nuevos proyectos en la cadena de valor alimentaria y de la madera de Euskadi es **variado**, dada la diversidad de su actividad en función de la etapa de la cadena. En concreto, se observan seis perfiles destacados:

#### Perfiles predominantes en la cadena de valor alimentaria y de la madera de Euskadi

Colectivos predominantes						
	① “Autoempleo”	② “Joven emprendedor”	③ “Start up”			
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Persona con necesidad de emprender, bien sea por búsqueda de empleo o cambio a un empleo propio</li> <li>➤ En general con escasa formación empresarial</li> <li>➤ Proyectos en general poco innovadores</li> <li>➤ Necesidad de pautas y orientación para emprender</li> <li>➤ Acceso a financiación limitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Persona joven con espíritu emprendedor</li> <li>➤ Estudios terminados recientemente.</li> <li>➤ Alta motivación, entusiasta.</li> <li>➤ Ideas innovadoras.</li> <li>➤ Falta de formación en emprendimiento y mentalidad empresarial, necesidad de orientación.</li> <li>➤ Dificultades de acceso a financiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyecto innovador y con potencial.</li> <li>➤ Puede disponer de promotor o no (proyectos procedentes de agentes CCTT).</li> <li>➤ En su caso, persona/equipo con experiencia profesional y espíritu emprendedor. Necesidad de formación</li> <li>➤ Necesidad de “empresarizar” el proyecto y al equipo promotor (empresa, modelo de negocio, mercado, gestión)</li> <li>➤ Potencial de acceso a financiación</li> </ul>	Nueva empresa		
Ubicación en cadena	Producción → Transf. → Distrib./Comerc. → Gastro-/Hostel.	Prod. → Transf. → Distrib./Comerc. → Gastro-/Hostel.	Producción → Transf. → Distrib./Comerc. → Gastro-/Hostel.			
Tipo de Proyecto	Autoempleo – proyectos poco innovadores	Proyectos de cierto carácter innovador	Startups tecnológicas      Empresas innovadoras en servicios			
Agentes de apoyo	hazi, EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO	hazi, azti tecnalia, neiker tecnalia, bosque culinary center	hazi, azti tecnalia, neiker tecnalia, bosque culinary center			
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promotor individual o pequeña empresa/cooperativa</li> <li>➤ Experiencia y formación variables</li> <li>➤ Proyectos en general muy relacionados con el negocio actual</li> <li>➤ Necesidad de financiación</li> <li>➤ Necesidad de acompañamiento para dar forma y materializar el nuevo proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresas con necesidad de innovación y evolución competitiva</li> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>95% Empresa pequeña (&lt;4 empleados)</li> <li>➤ Escasos recursos (económicos y humanos)</li> <li>➤ Necesidad de apoyo integral</li> </ul> </li> <li>5% Empresa grande</li> <li>➤ Alto potencial de nuevos proyectos</li> <li>➤ Recursos propios y acceso a financiación</li> <li>➤ Red de contactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresas y promotores (ej. chefs) consolidados del sector gastronomía y hostelería</li> <li>➤ Prestigio y experiencia</li> <li>➤ Espíritu de innovación y transformación</li> <li>➤ Proyectos de diversificación e intraemprendimiento (apoyados en personas del propio equipo)</li> </ul>		Empresa existente (intraemprendimiento)	
Ubicación en cadena	Producción → Transf. → Distrib./Comerc. → Gastro-/Hostel.	Prod. → Transf. → Distrib./Comerc. → Gastro-/Hostel.	Prod. → Transf. → Distrib./Comerc. → Gastro-/Hostel.			
Tipo de Proyecto	Diversificación      Relevo	Diversificación a negocios tecnológicos      Diversificación a negocios no tecnológicos	Diversificación			
Agentes de apoyo	hazi, EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO, neiker tecnalia	hazi, azti tecnalia, neiker tecnalia, bosque culinary center	hazi, azti tecnalia, neiker tecnalia, bosque culinary center			

Nota: no se incluyen en el gráfico las DDFP, que juegan un papel relevante en el emprendimiento, especialmente en el sector primario.

Fuente: información de agentes de la cadena de valor alimentaria y de la madera

### 2.1.6. Apoyo al emprendimiento

Desde los años 80 el **sistema público general ha liderado el apoyo a la actividad emprendedora** en la CAE y ha desarrollado un conjunto de servicios, infraestructuras y programas cada vez más completo y segmentado en función de las necesidades de los diversos colectivos emprendedores, equiparable a otros ecosistemas internacionales de referencia.

En el caso de la cadena de valor alimentaria y de la madera de Euskadi, el liderazgo público ha permitido construir un **sistema especializado de apoyo al emprendimiento** que se sustenta en las capacidades y recursos de diferentes agentes institucionales y de conocimiento, principalmente Gobierno Vasco, HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, Basque Culinary Center y Baskegur.

Si bien el sistema cuenta con un firme liderazgo público y programas e iniciativas de referencia impulsadas por los agentes señalados, se observan **diversas áreas de mejora** que pudieran venir explicadas, entre otras razones, por la variedad de colectivos y subsectores abarcados, la fragmentación de las competencias públicas y un cierto papel mitigador del emprendimiento ejercido por las políticas europeas.

En todo caso, a lo largo de los últimos años se ha dado un **creciente protagonismo al emprendimiento** en ambas cadenas objeto del marco estratégico, que se está materializando en la participación de más agentes públicos y privados en el apoyo a los proyectos emprendedores, y en la puesta en marcha de nuevos programas e iniciativas de apoyo, principalmente en la cadena de valor alimentaria.

#### Mapa de agentes de apoyo al emprendimiento en la cadena de valor alimentaria y de la madera



Fuente: elaboración propia a partir de la información facilitada por los participantes e información recopilada en el análisis.

Como se observa en la siguiente ilustración, **las Administraciones Públicas ofrecen un amplio soporte a la persona emprendedora**, en el que destacan diversos programas de financiación y ayudas a la actividad emprendedora.

Por otro lado, los **agentes de conocimiento ofrecen apoyos especializados** ligados a su actividad y capacidades. Entre ellos, destacan los Centros Tecnológicos NEIKER-Tecnalia, AZTI-Tecnalia y Leartiker, así como Basque Culinary Center y las escuelas de hostelería, que favorecen la transferencia tecnológica, el desarrollo de nuevos productos/servicios tecnológicos y el apoyo a la creación de nuevas empresas de base tecnológica e innovadora (NEIBTs), como se ha señalado previamente.

La caracterización de los factores se ha inspirado en el modelo “Babson Entrepreneurship Ecosystem Project”, que analiza los ecosistemas de emprendimiento avanzado.

### Mapa de los factores de apoyo al emprendimiento ofertados por los agentes del ecosistema

Clasificación orientativa de los principales agentes del ecosistema vasco de emprendimiento en la cadena de valor alimentaria y de la madera en función de los factores críticos presentes en sus principales iniciativas.

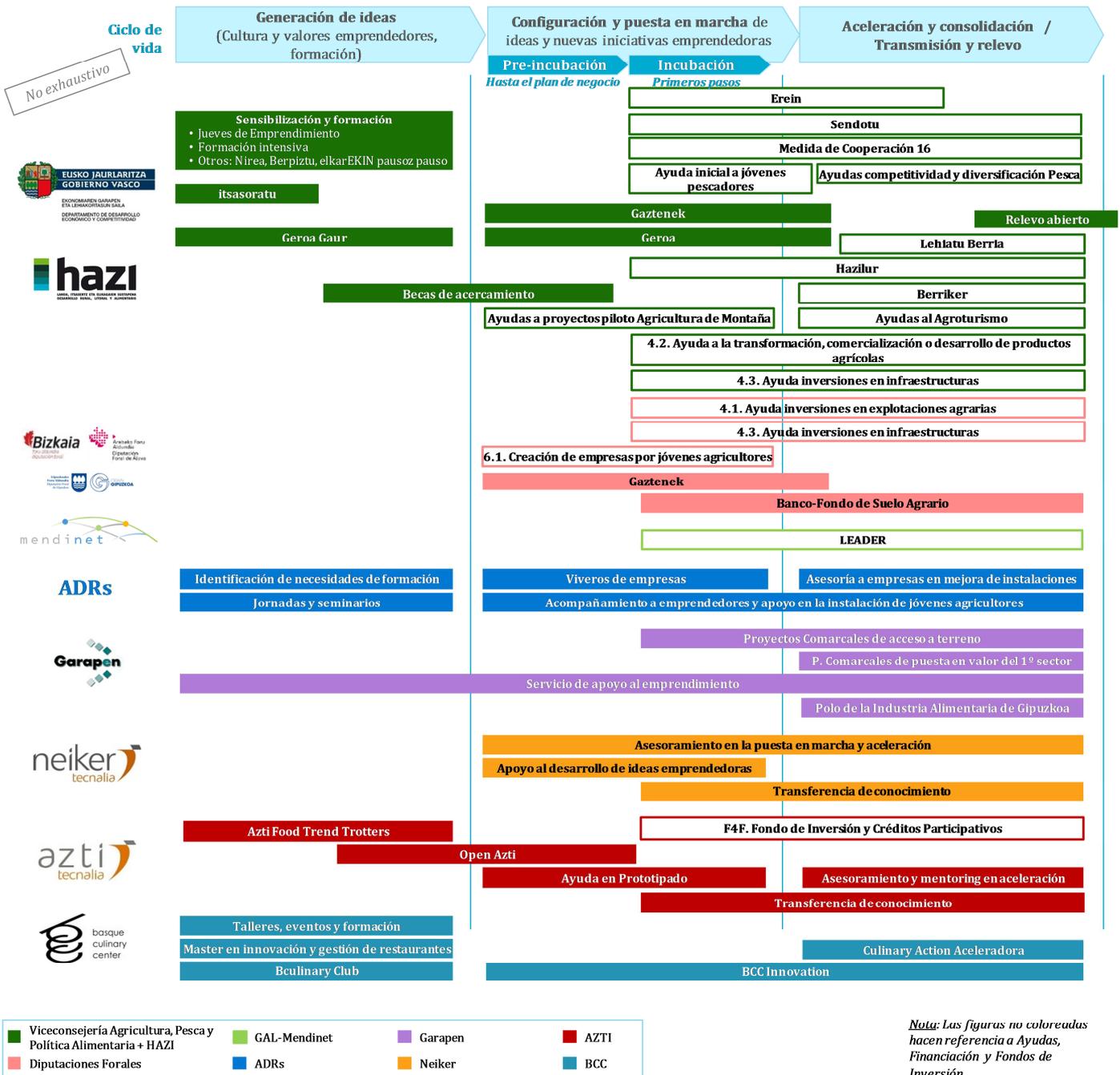
No exhaustivo		Agentes de Capilaridad (ADRs, Garapen, GAL, Centros de gestión...)				Otros
<b>Sensibilización y dinamización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nirea</li> <li>ElkarEkin pausoz pauso</li> <li>Berpiztu</li> <li>Jueves de emprendimiento (y otras jornadas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos comarcales de puesta en valor del 1er sector</li> <li>Jornadas y seminarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller Culinary Action!</li> <li>Culinary Action Prizes</li> <li>Bculinary Club</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Jornadas y talleres de dinamización y sensibilización de la cadena</li> </ul>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación Intensiva y Profesional: escuelas agrarias, de formación marítimo-pesquera, industrias alimentarias, hostelería (formación reglada y no reglada)</li> <li>Becas de Acercamiento</li> <li>Geroa Gaur</li> <li>Itsasoratu</li> <li>“Erasmus Agroforestal”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de necesidades de formación</li> <li>Desarrollo de acciones formativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación especializada con impulso al emprendimiento</li> <li>Master innovación y gestión de restaurantes</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso al emprendimiento de otros agentes de formación</li> </ul>
<b>Apoyo - acompañamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geroa</li> <li>Gaztenek (*)</li> <li>Relevo Abierto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de apoyo al emprendimiento de Garapen</li> <li>Acompañamiento al emprendimiento desde las ADRs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culinary Action Aceleradora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoramiento en la puesta en marcha y aceleración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda en prototipado</li> <li>Asesoramiento de expertos, mentoring</li> </ul>	
<b>Networking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Katilu</li> <li>Jornadas de networking</li> <li>Saskia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polo de la Industria Alimentaria de Gipuzkoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foro internacional de Emprendedores</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Jornadas de networking: Cluster de Alimentación</li> <li>Baskegur</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Red de semilleros y espacios</li> <li>Ayuda a inversiones en infraestructuras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudas al acceso a terreno de jóvenes agricultores</li> <li>Viveros de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culinary Action Aceleradora</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Incubadoras de los BICs</li> <li>Baiba</li> </ul>
<b>Conocimiento, innovación, tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aportación de conocimiento sectorial: Servicio de estadística, estudios sectoriales, marcas y certificados, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultoría, asesoría de Lursail (C. Gestión)</li> <li>Asesoramiento a empresas para la mejora de instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCC Innovation, Bculinary Lab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia de conocimiento generado mediante la investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Open Azti</li> <li>Transferencia de conocimiento generado mediante la investigación</li> <li>Food Trend Trotters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BasqueFood Laboratory</li> </ul>
<b>Financiación y Ayudas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erein</li> <li>Sendotu</li> <li>Medida Coop.</li> <li>Ayuda Agr. de Montaña</li> <li>Hazilur</li> <li>Berriker</li> <li>Lehiatu Berria</li> <li>6.1 Jóvenes Agricultores (*)</li> <li>4.1 Inversiones (*)</li> <li>6.3 Pequeñas Explotaciones (*)</li> <li>Ayuda Agrotur.</li> <li>Ayudas Pesca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LEADER</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>F4F. Fondo de Inversión y créditos participativos</li> </ul>	

(\*) Programas o ayudas en las que participan las Diputaciones Forales

Fuente: elaboración propia a partir de la información facilitada por los participantes e información recopilada en el análisis.

Los distintos **programas, infraestructuras e instrumentos de financiación** se orientan a apoyar a la persona / proyecto emprendedor a lo largo de las distintas fases del ciclo de vida del emprendimiento, tanto de carácter básico como avanzado, tal y como se observa en la siguiente figura.

### Mapa del apoyo al emprendimiento en cada una de las etapas del ciclo de vida del emprendimiento



El análisis de los distintos programas e instrumentos, junto con las conclusiones de las entrevistas realizadas, permiten extraer las siguientes conclusiones preliminares:

- El sistema ofrece un **amplio portfolio de programas**, servicios e instrumentos que se orientan a distintos perfiles de personas emprendedoras y empresas (según el eslabón de la cadena de valor, nivel tecnológico o de innovación, localización, etc.), siendo necesario reforzar los mecanismos de **coordinación y colaboración** para aprovechar las sinergias existentes. En paralelo, puede ser necesario definir nuevos programas y servicios que cubran las carencias y etapas no atendidas.
- Tanto los agentes públicos como privados desarrollan iniciativas para promover el espíritu emprendedor e impulsar la formación de las personas y empresas emprendedoras. Sin embargo, se identifica la necesidad de intensificar aún más este esfuerzo, a través de la difusión de modelos y

ejemplos de referencia, un **mayor reconocimiento de las personas emprendedoras y acciones formativas de primer nivel**, enfocadas a cada perfil emprendedor y etapa.

En cuanto al emprendimiento básico, en la fase de generación y desarrollo de las ideas (pre-incubación), destacan los programas e instrumentos de apoyo que lidera HAZI (Gaztenek, Geroa), junto con la labor de promoción y apoyo que desarrollan los agentes de capilaridad del sistema (ADRs, agencias de desarrollo local, etc.).

En paralelo, en cuanto al emprendimiento avanzado, los centros tecnológicos y el sistema educativo juegan un papel relevante en la creación y atracción de nuevos negocios innovadores. En este ámbito, se plantea el reto de impulsar la generación de ideas en otros colectivos con potencial emprendedor identificados, como las **empresas consolidadas, los agentes de conocimiento o el sistema educativo**.

Y además, activar mecanismos para la **atracción internacional de proyectos** con potencial que puedan acelerarse, crecer y consolidarse en Euskadi.

Asimismo, se observan dificultades a la hora de encontrar personas emprendedoras con las capacidades y actitudes necesarias para poner en marcha las ideas y proyectos existentes (generados por los agentes de conocimiento, la Administración Pública, etc.). Es necesario, por tanto, impulsar iniciativas que favorezcan la **identificación y capacitación** de esos perfiles promotores y, conectando con la siguiente fase, apoyar la configuración de proyectos “incompletos” (carentes de personas que los lideren, de financiación o en algunos casos de una idea viable y con potencial), especialmente en emprendimiento avanzado (nuevos proyectos innovadores y de base tecnológica, o bien nuevos proyectos industriales de alto potencial).

- En la fase de incubación existen diversos programas, servicios e instrumentos que ofrecen acompañamiento al emprendedor en la puesta en marcha y primeras etapas del funcionamiento de la empresa. Como principal déficit en esta fase, se identifica la necesidad de clarificar, segmentar y **visibilizar los instrumentos de financiación disponibles y facilitar el acceso al mercado de los nuevos proyectos** empresariales, poniendo a disposición de la persona emprendedora el conocimiento especializado (de mercado, marcas y tecnologías) existente en los agentes públicos y privados, para aquellos proyectos (innovadores y de base tecnológica, principalmente) con mayor potencial
- Aunque existen programas e instrumentos orientados a apoyar el crecimiento de proyectos y empresas, se plantea la necesidad de reforzar los **programas y actuaciones para acelerar y hacer crecer los proyectos** y empresas con mayor potencial, desde un apoyo personalizado y que atienda las especificidades sectoriales de cada caso.
- En ambas fases (incubación y aceleración) se percibe un déficit aparente de alternativas e instrumentos de **inversión privada**.
- Con aquellos proyectos que están confirmando su potencial de crecimiento, el reto pasa por activar los diferentes mecanismos y **recursos (acceso a suelo, instalaciones, talento, empresas cliente, etc.)**, para lograr su consolidación y arraigo en Euskadi.
- Finalmente, destaca la apuesta de los agentes públicos por **favorecer la transmisión, sucesión y relevo generacional**, asegurando la continuidad de los negocios y empresas, especialmente en el sector primario y otros sectores donde esta problemática será relevante en los próximos años.

Desde el **punto de vista del destinatario**, los programas se orientan tanto a personas como a empresas en los distintos eslabones de la cadena de valor.

**Tabla de detalle de las actuaciones de apoyo al emprendimiento**

	Actuaciones de apoyo al emprendimiento		Destinatario		
	Actuación	Objetivo	Perfil	Sector / Fase Cadena	
 	• Jueves de emprendimiento	Sensibilización, dinamización y formación	Personas emprendedoras	Producción + Transform. + MR	
	• ElkarEKIN pausoz pauso	Encuentros de sensibilización y dinamización	Personas emprendedoras	Medio Rural	
	• Saskia	Encuentros de mujeres emprendedoras rurales	Mujeres	Medio Rural	
	• Berpiztu	Dinamización y capacitación del tejido social	Todos los colectivos	Medio Rural	
	• Nirea	Sostenibilidad, aumento del valor, reconocimiento	Todos los colectivos	Producción + Medio Rural	
	• Geroa Gaur	Intercambio de tendencias, escenarios, etc.	Todos los colectivos	Producción + Transformación	
	• Formación Intensiva	Formación de la mano de las Escuelas Agrarias	Jóvenes	Producción	
	• Becas de Acercamiento	Acercamiento a empresas del sector agrario y alimentario	P. emprendedoras	Producción + Transformación	
	• Itsasoratu	Profesionalización y apoyo en relevo generacional	Jóvenes + empresas	Producción + Medio Litoral	
	• Relevo Abierto	Contacto entre jóvenes y el que deja la actividad	Jóvenes + empresas	Producción	
	• Gaztenek	Acompañamiento en la incorporación al sector	Jóvenes	Producción	
	• Ceroa	Monitorización y acompañamiento individualizado	Personas emprendedoras	Medio Rural y Litoral	
	• Erein	Ayudas creación y modernización de empresas	P. emprendedoras + empresas	Medio Rural	
	• Hazilur	Fondo nuevas empresas y consolidación empres.	P. emprendedoras + empresas	Producción + Transform. + MR	
	• Sendotu	Financiación a invers. iniciales y de continuidad	Empresas (Pymes no cotizad.)	Producción + Transformación	
	• Lehiatu Berria	Ayuda a inversiones en transform. y comercializ.	Empresas	Transformación	
	• 4.2.Transform. comer. y des. de producto agrícola	Ayudas a inversiones en transformación, comercialización y desarrollo de producto agrícola	Empresas	Producción + Transformación + Comercializ.	
	• Berriker	Ayuda para proyectos de innovación en procesos	Empresas	Producción + Transformación	
	• Medida de Cooperación 16	Ayuda para cooperar e impulsar la competitividad	Empresas	Medio Rural	
	 	• Ayudas sector pesquero	Ayuda inicial a jóvenes pescadores	Jóvenes	Producción + Medio Litoral
		Ayudas a la competitividad y diversificación	Empresas	Producción + Medio Litoral	
• Ayudas a proyectos piloto Agricultura de Montaña		Ayuda a proyectos innovadores en agr. montaña	Todos los colectivos	Producción	
• Ayudas al Agroturismo		Ayuda a inversiones en establec. de agroturismo	Empresas	Producción + Medio Rural	
• 4.3.Infraestructuras		Ayudas a inversiones en infraestructuras	P. emprendedoras + empresas	Producción	
• Gestión de las ayudas LEADER		Ayudas para fomentar la creación y desarrollo de microempresas desde la iniciativa endógena en las zonas rurales	P. emprendedoras + empresas	Medio Rural	
• Ayudas a la diversificación		Ayudas a la diversificación de la actividad	Empresas	Producción + Medio Litoral	
• Ayudas a la diversificación de municipios pesqueros		Ayudas para disminuir la dependencia de la pesca en los municipios del litoral	Todos los colectivos	Medio Litoral	
		• 6.1.Jóvenes agricultores/a	Ayudas a creación de empresas por jóvenes agric.	Jóvenes	Producción
		• Gaztenek	Acompañamiento en la incorporación al sector	Jóvenes	Producción
	• 4.1.Explotaciones agrarias	Ayudas a inversiones en explotaciones agrarias	Empresas	Producción	
	• 4.3.Infraestructuras	Ayudas a inversiones en infraestructuras	P. emprendedoras + empresas	Producción	
	• Fondos/Bancos de Terreno	Poner tierras en desuso a disposición de jóvenes	Jóvenes	Producción	
	• Formación especializada impulso al emprendimiento	Formación y capacitación	Jóvenes + empresas	HORECA + Transformación	
	• Master innovación y gestión de restaurantes	Formación y capacitación	P. emprendedoras + empresas	HORECA + Transformación	
	• Foro inter. Emprendedores	Networking e intercambio de experiencias	P. emprendedoras + empresas	HORECA + Transformación	
	• Taller Culinary Action!	Sensibilización y dinamización	P. emprendedoras + empresas	HORECA + Transformación	
	• Culinary Action Prizes	Sensibilización y captación de talento	P. emprendedoras + empresas	HORECA + Transformación	
	• Bculinary Club	Sensibilización y dinamización	P. emprendedoras + empresas	HORECA + Transformación	
	• BCC Innovation	Investigación nuevos desarrollos gastronómicos	P. emprendedoras + empresas	HORECA + Transformación	
	• CA Aceleradora	Creación, desarrollo, fomento del emprendimiento	P. emprendedoras + empresas	HORECA + Transformación	
	• Apoyo a ideas emprendedoras	Investigación para desarrollar una idea emprendedora	P. emprendedoras + empresas	Producción + Transformación	
	• Apoyo nuevo modelo de negocio	Creación de nuevos modelos de negocio	P. emprendedoras + empresas	Producción + Transformación	
	• Transferencia de conocimiento	Transferencia de conocimiento a empresas	Empresas	Producción + Transformación	
		• Azti Food Trend Trotters	Plataforma de info. sobre tendencias e innovación	Todos los colectivos	Producción + Transformación
		• Open Azti	Canal para intercambio de conocimientos	P. emprendedoras + empresas	Transformación + Comercializ.
• Ayuda en Prototipado		Investigación y desarrollo ideas emprendedoras	Empresas	Transformación	
• Apoyo en Aceleración		Aceleración de proyectos emprendedores	P. emprendedoras + empresas	Producción + Transformación	
• F4F. Fondo de inversión y créditos participativos		Financiación de proyectos emprendedores	P. emprendedoras + empresas	Producción + Transformación	
• Transferencia de conocimiento	Transferencia de conocimiento a empresas	Empresas	Producción + Transformación		
<b>ADRS</b>	• Identificación de necesidades de formación	Identificación de necesidades de formación y difusión de las oferta existente de HAZI	Profesionales de la cadena	Producción + Medio Rural	
	• Jornadas y seminarios	Organización de jornadas para promotores	Personas emprendedoras	Medio Rural	
	• Asesoramiento a empresas	Asesoramiento en la solicitud de ayudas para la mejora de instalaciones	Empresas	Producción + Transform. + MR	
	• Acompañamiento y apoyo a emprendedores	Asesoramiento, tutorización y difusión de Gaztenek y acceso a bancos de tierra de las DFFF	Personas emprendedoras	Producción + Medio Rural	
	• Viveros de empresas	Creación y divulgación de viveros de empresas	Personas emprendedoras	Producción + Medio Rural	

Fuente: elaboración propia a partir de la información facilitada por los participantes e información recopilada en el análisis.

### Programas e instrumentos del ecosistema global de emprendimiento:

Además de los programas e instrumentos propios de la cadena de valor alimentaria y de la madera, las **personas y empresas emprendedoras de este ámbito tienen a su alcance el ecosistema global de emprendimiento para el apoyo** a su actividad emprendedora.

En concreto, el ecosistema global cuenta con más de **100 agentes, 300 programas y aproximadamente 70 millones de euros** de dinero público anual, en la gran mayoría destinados a todos los sectores de la economía vasca, así como a las distintas etapas del ciclo de vida de emprendimiento.

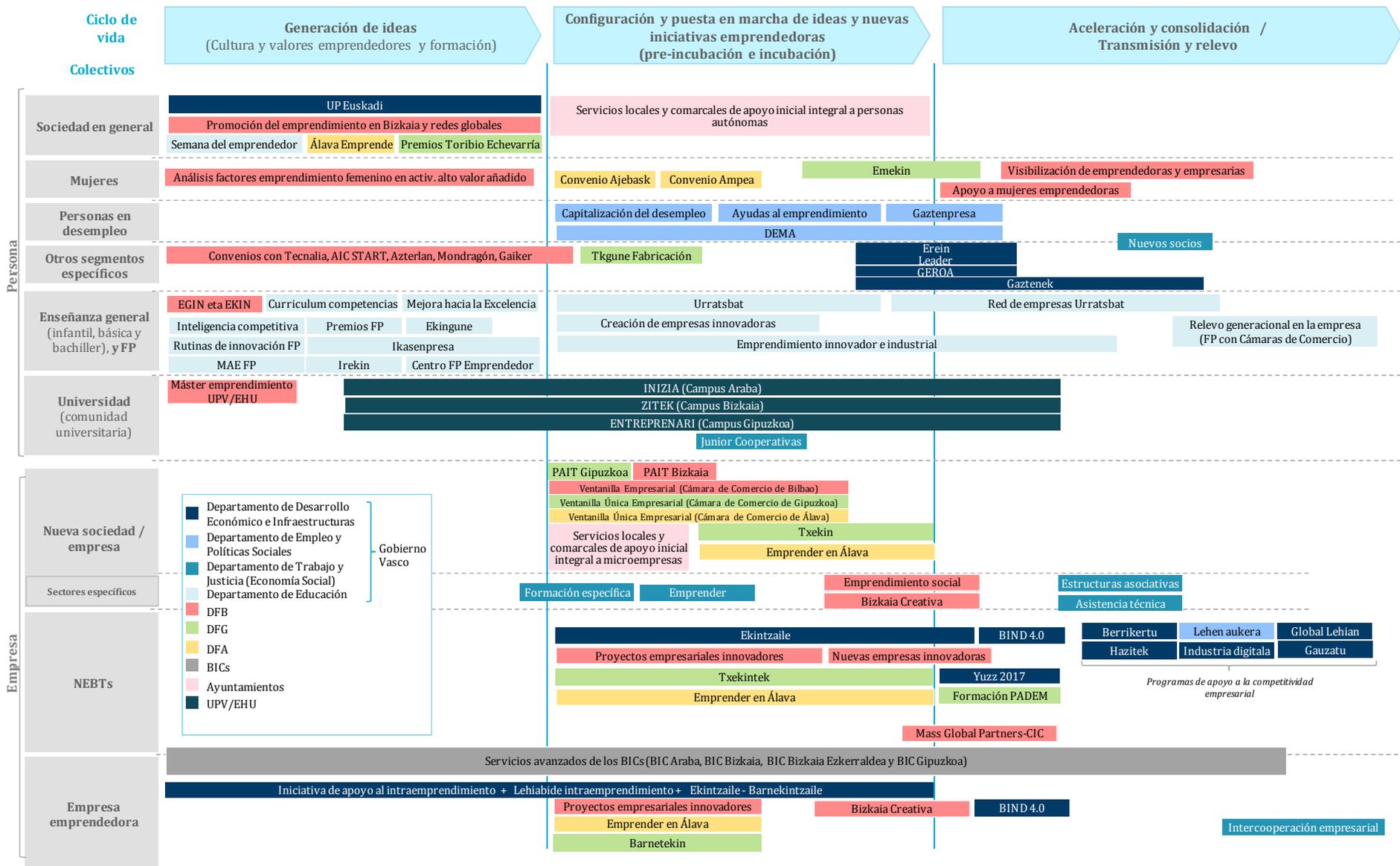
Entre las **actuaciones públicas** a los que una persona emprendedora tiene acceso, el Plan Interinstitucional de Emprendimiento de Euskadi 2020 recoge los programas y servicios<sup>13</sup> que se muestran en la página siguiente.

Además de los programas públicos, las personas y empresas emprendedoras de la cadena de valor alimentaria y de la madera tienen la posibilidad de acceder a **programas de incubación y aceleración de agente privados**, como Berriup o Metxa; a **financiación e inversión** procedente de agentes como Geroa, Elkargi, Emprendiza, MicroWave u Orkestra Crecer+; así como a servicios ofrecidos por agentes del ámbito privado que ofrecen **asesoramiento y formación en emprendimiento**, tales como Adegí, SEA, CEBEK y otros asesores.

---

<sup>13</sup> Para conocer información detallada de cada programa y servicio, ver el Plan Interinstitucional de Emprendimiento de Euskadi 2020.

### Mapa de programas y servicios públicos de apoyo al emprendimiento en Euskadi



Fuente: Plan Interinstitucional de Emprendimiento de Euskadi 2020

## 2.2. Retos de futuro del emprendimiento vasco

A continuación se presentan gráficamente y se describen posteriormente los **retos prioritarios del emprendimiento vasco**, ordenados en diez ejes.

### Retos de futuro del emprendimiento en la cadena de valor alimentaria y de la madera



Fuente: elaboración propia

### 1. Posicionamiento y refuerzo del ecosistema

- Estructurar un ecosistema propio, para el apoyo integral al emprendimiento en toda la cadena de valor, conformado por diferentes agentes, programas e instrumentos y liderado por las instituciones públicas y los principales agentes privados, tanto para el emprendimiento básico como para el avanzado. Implica:

  - Elaborar y mantener actualizado un mapa/portafolio de agentes, programas, servicios, instrumentos e infraestructuras, que favorezca el aprovechamiento de capacidades disponibles, la coordinación y colaboración entre agentes, y la minimización de solapes.
  - Definir itinerarios completos de acompañamiento para cada tipología de proyecto, con un modelo de apoyo más especializado que atienda las necesidades de cada colectivo emprendedor a lo largo de la cadena y las etapas del ciclo de vida de los proyectos.

- iii. Alinear y coordinar los esfuerzos e instrumentos de los distintos agentes públicos (Gobierno Vasco, HAZI, Diputaciones Forales, Eudel y red de agentes de capilaridad), científico-tecnológicos (AZTI-Tecnalia y NEIKER-Tecnalia principalmente) y privados (BCC, Clúster de Alimentación y asociaciones sectoriales, principalmente), para aprovechar las sinergias existentes y aglutinar recursos dispersos bajo un marco común.
- b. Posicionar Euskadi como una plataforma internacional de atracción y crecimiento de nuevos proyectos en la cadena de valor, especialmente de carácter innovador, tecnológico y con potencial, a partir de las capacidades y redes globales de agentes relevantes como AZTI-Tecnalia, BCC, HAZI y NEIKER-Tecnalia.
- c. Aprovechar, de forma cruzada y sinérgica entre todos los agentes, las capacidades y recursos disponibles tanto en el ecosistema de apoyo específico de la cadena, como en el ecosistema global de apoyo al emprendimiento de Euskadi (más de 100 agentes, 300 programas y 70 millones de euros de dinero público anual).
- d. Reforzar los sistemas de seguimiento y evaluación de los programas, y asegurar la trazabilidad de los proyectos apoyados y la evaluación del impacto generado en términos de empleo y riqueza generados, y capital privado movilizado.

## 2. Fuentes de ideas y emprendimiento

- a. Impulsar la generación de ideas en los diferentes colectivos emprendedores para promover proyectos motivados por oportunidad o necesidad, en cualquiera de sus tipologías (innovador, inclusivo, social), fomentando el desarrollo de proyectos con potencial / avanzados.
- b. Desarrollar acciones orientadas a impulsar la generación de ideas en segmentos específicos con potencial emprendedor como las empresas consolidadas, mujeres o personal investigador, y otros colectivos con dificultades de acceso al emprendimiento (jóvenes, personas en desempleo).
- c. Reforzar el papel de AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia y Basque Culinary Center como principales fuentes de prospección, creación y atracción de nuevos negocios innovadores y de base tecnológica a través de sus herramientas y actividades propias, realizando una apuesta diferencial por el apoyo a esta tipología de nuevas empresas.
- d. Activar las oportunidades de emprendimiento en nichos de mercado con gran potencial de futuro como alimentación saludable, turismo gastronómico, alimentación y tecnología (agrotech, foodtech, gastrotech, etc.), comportamiento del consumidor, alimentación y diseño en la cadena de valor alimentaria, así como biomasa forestal, producción ecológica, o consumo de producto forestal local, entre otros, en el ámbito de la cadena de valor de la madera.
- e. Atraer proyectos emprendedores internacionales con potencial de crecimiento y arraigo en Euskadi, de la mano de empresas de referencia, capital y talento emprendedor.
- f. Despertar en las empresas consolidadas de la cadena de valor (producción, transformación, distribución y comercialización) la necesidad de transformación constante y rejuvenecimiento, y apoyar su intraemprendimiento, y la creación de nuevos productos, servicios y líneas de negocio.
- g. Fortalecer el papel emprendedor de las administraciones públicas vascas relacionadas con la cadena de valor, mediante la identificación, atracción y posterior retención de proyectos y personas emprendedoras / promotoras, y la consideración del sector como espacio de oportunidad RIS3 de futuro para Euskadi.
- h. Acompañar a promotores individuales o empresariales de la cadena de la alimentación y de la madera que planteen nuevas ideas y proyectos, apoyando la maduración y crecimiento de los mismos, y promoviendo la cooperación con otros promotores y empresas como medio para lograr proyectos más viables y sostenibles a largo plazo.

- i. Fortalecer el papel del sistema educativo (Universidad, Formación Profesional - escuelas agrarias, formación marítimo-pesquera, industrias alimentarias, hostelería) como fuente de nuevos proyectos y personas emprendedoras.
- j. Difundir los programas y servicios de apoyo existentes para que las personas y empresas emprendedoras puedan aprovechar las oportunidades del sistema.

### 3. Configuración y puesta en marcha de proyectos emprendedores (fase incubación)

- a. Acompañar a los proyectos desde el inicio del ciclo emprendedor (“de la idea al mercado”), a través de servicios de orientación, asesoramiento y mentoring especializados que pongan énfasis en la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos en el largo plazo.
- b. Identificar los canales de acceso, información y orientación inicial a la persona emprendedora, a modo de múltiples puntos físicos de acceso al sistema (específicos de la cadena, o compartidos con el ecosistema global de emprendimiento) donde se ofrezca todo el asesoramiento y trámites necesarios para crear una empresa, bajo la filosofía de “ventanilla única”.
- c. Crear un portal único de información que mapee todos los recursos y agentes de apoyo disponibles, los itinerarios de acompañamiento adaptados a cada necesidad, y que a su vez sirva de “escaparate” para todas las nuevas empresas innovadoras de base tecnológica de la cadena.
- d. Evaluar de forma compartida los proyectos de mayor potencial, estableciendo órganos y procedimientos específicos con participación de los principales agentes de apoyo.
- e. Definir nuevos programas y servicios específicos que  cubran las carencias y etapas no atendidas, y refuercen funciones clave como la de configuración o “construcción” de proyectos que carecen de alguna de las piezas principales (proyecto, promotor o financiación), especialmente en el ámbito del emprendimiento avanzado.
- f. Establecer programas prácticos para favorecer el emprendimiento en las pymes, a través de enfoques internos (intraemprendimiento) y abiertos (acercamiento a agentes científico-tecnológicos, academia y startups).

### 4. Aceleración y consolidación de proyectos emprendedores:

- a. Diseñar nuevos programas y actuaciones orientadas a acelerar y hacer crecer los proyectos con mayor potencial de generar actividad económica consolidable en Euskadi, desde un apoyo integral, personalizado y que atienda las especificidades sectoriales de cada caso.
- b. Impulsar la cooperación entre empresas y agentes especializados para aunar recursos que ayuden a reforzar la aceleración y consolidación de los proyectos emprendedores.
- c. Activar los recursos disponibles para asegurar la consolidación y arraigo en Euskadi de proyectos con potencial, como son acceso a suelo, instalaciones, talento, empresas cliente, etc.

### 5. Transmisión y relevo:

- a. Reforzar los programas e instrumentos de transmisión, sucesión y relevo generacional, implicando a las asociaciones sectoriales y demás agentes intermedios, y asegurando la continuidad y sostenibilidad de explotaciones, negocios y empresas.

### 6. Cultura emprendedora y capital humano

- a. Extender la cultura y valores del emprendimiento en todos los eslabones de la cadena de valor alimentaria y de la madera, y en todos los colectivos.

- b. Generar capacidades y programas de sensibilización y formación emprendedora especializados para la cadena de valor en los diferentes niveles del sistema educativo vasco (educación primaria y secundaria, formación profesional, universidades, escuelas de negocio) como concursos, becas, masters, doctorados, entre otros.
- c. Impulsar programas de formación avanzada y especializada para personas emprendedoras.
- d. Favorecer la capacitación de alto nivel de los proyectos innovadores y de base tecnológica, en términos de estrategia y modelo de negocio, gestión avanzada, comportamiento del consumidor, tecnología, diseño, marca, gestión de personas, gestión financiera, etc.
- e. Favorecer espacios y dinámicas de networking que faciliten el conocimiento mutuo y conexión entre colectivos y agentes.
- f. Sensibilizar y formar a los directivos de empresa consolidadas para incrementar su espíritu emprendedor y favorecer su conocimiento de nuevas tendencias y oportunidades.
- g. Difundir experiencias y ejemplos de personas y empresas emprendedoras que representen los valores y el modelo de proyectos deseados en cuanto a su competitividad, ambición, tracción, apertura, arraigo, sostenibilidad y ética.
- h. Reforzar la capacitación de los técnicos en el apoyo a la persona emprendedora en todos los agentes.
- i. Visibilizar oportunidades y sensibilizar a la sociedad sobre la importancia del emprendimiento en la cadena de valor alimentaria y de la madera generando un mayor reconocimiento social de la persona emprendedora y empresaria.
- j. Sensibilizar sobre la importancia de emprender en cooperación para generar proyectos viables y sostenibles en el largo plazo.

## 7. Acceso a conocimiento (mercado, tecnología)

- a. Favorecer que el conocimiento especializado (de mercados, tendencias de consumo, marcas y tecnologías) existente en los agentes públicos y privados del ecosistema de apoyo a la cadena de valor alimentaria y de la madera (HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC, Leartiker...) sea accesible para las personas emprendedoras y proyectos de emprendimiento avanzado.
- b. Reforzar las capacidades de observatorio y vigilancia de tendencias, conocimiento de mercados y comportamiento del consumidor, inteligencia competitiva, gastronomía y experiencia culinaria, etc. para ponerlas a disposición de los nuevos proyectos.
- c. Facilitar el acceso a mercado de los nuevos proyectos, para facilitar su maduración y crecimiento, y la paulatina transformación comercial de la cadena de valor.
- d. Favorecer el conocimiento de las claves de acceso a mercados emergentes y mercados exteriores y la proyección internacional de los proyectos y nuevas empresas generadas.
- e. Transmitir a las personas emprendedoras el conocimiento y experiencia de directivos/as y empresarios/as jubilados/as, a través de nuevos servicios de mentoring.

## 8. Acceso a financiación e inversión

- a. Crear y visibilizar un portfolio completo y segmentado de instrumentos, tales como, subvenciones, líneas de financiación, avales, fondos e instrumentos de inversión.
- b. Impulsar instrumentos de financiación especializados para las fases de incubación y aceleración de proyectos avanzados y con potencial, prioritariamente privados o público-privados.
- c. Aflorar financiación y capital privado existente en Euskadi, promocionando la diversidad de fuentes y mecanismos privados disponibles como la atracción de la banca comercial, banca ética,

fondos de pensiones, capital industrial, fondos privados, aceleradoras, *crowdfunding*, *family offices*, entre otros.

- d. Acceder a alternativas de financiación e inversión existentes a nivel estatal, europeo e internacional y atraer a Euskadi aquellos que resulten de interés (ej. fondos privados especializados en la cadena, inversiones puntuales en nichos concretos como hostelería).
- e. Apostar por un modelo que maximice la co-inversión público-privada (riesgo compartido) y minimice las alternativas a fondo perdido.
- f. Revisar y ajustar las condiciones de las actuales líneas de subvención, financiación y capitalización, de la mano de los agentes públicos implicados (ej. IVF Hacienda Gobierno Vasco), de modo que sean competitivas frente a otras opciones (ej. banca).
- g. Generar nuevos espacios de conexión e intercambio entre inversores/as y emprendedores/as.

## 9. Infraestructuras

- a. Mapear y difundir el conjunto de infraestructuras disponibles para cada necesidad y etapa del ciclo emprendedor.
- b. Apuesta por infraestructuras singulares y especializadas que completen el ecosistema
- c. Favorecer la actualización permanente de las infraestructuras de apoyo existentes, en función de las necesidades de los proyectos emprendedores, la inversión en nuevas infraestructuras especializadas (incubación, prototipado, testeo) con carácter extraordinario, y el aprovechamiento máximo de las posibles infraestructuras infrautilizadas.
- d. Favorecer la conexión en red y los intercambios de valor entre infraestructuras, proyectos emprendedores “residentes” y agentes propietarios de las mismas, a través del diálogo y la coordinación permanente entre agentes.
- e. Revisar los criterios de admisión, uso y rotación en las infraestructuras de apoyo, buscando el equilibrio entre las necesidades de los proyectos “residentes”, y la eficiencia y sostenibilidad de la infraestructura.

## 10. Fiscalidad y normativa facilitadora

- a. Promover el aprovechamiento (y actualización, en su caso) de las herramientas fiscales existentes de apoyo al emprendimiento como medio para eliminar obstáculos y mitigar riesgos en la actividad emprendedora, y premiar comportamientos coherentes con la filosofía y cultura emprendedora deseada (innovación, orientación a mercado, sostenibilidad, arraigo).
- b. Promover nuevos incentivos fiscales a la inversión de particulares y pequeños inversores en nuevos proyectos de las cadenas alimentaria y de la madera.
- c. Agilizar y eliminar barreras en procesos administrativos relacionados con el emprendimiento: tramitación telemática, simplificación de procesos y lenguaje, mejora de plazos, etc.
- d. Promover una legislación avanzada que favorezca la aparición de nuevos nichos de oportunidad para el emprendimiento en sectores de futuro relacionados con la cadena.
- e. Desarrollar pilotos de compra pública y nuevo clausulado de contratación pública (primando criterios sociales, medioambientales, locales) para impulsar los primeros pasos en el acceso a mercado de las empresas de nueva creación, especialmente pymes y autónomos.
- f. Favorecer la colaboración y coordinación interinstitucional en aspectos normativos y fiscales, y la alineación con las directrices (institucionales y normativas) promovidas desde instancias estatales e internacionales.

## Bloque III: Estrategia de emprendimiento

Una vez completado el diagnóstico de situación e identificados los principales retos de futuro del emprendimiento en la cadena de valor alimentaria y de la madera de Euskadi, se presenta en este capítulo la estrategia de emprendimiento, incluyendo la visión de futuro deseada, la propuesta de valor y las líneas de actuación a abordar en los próximos años.

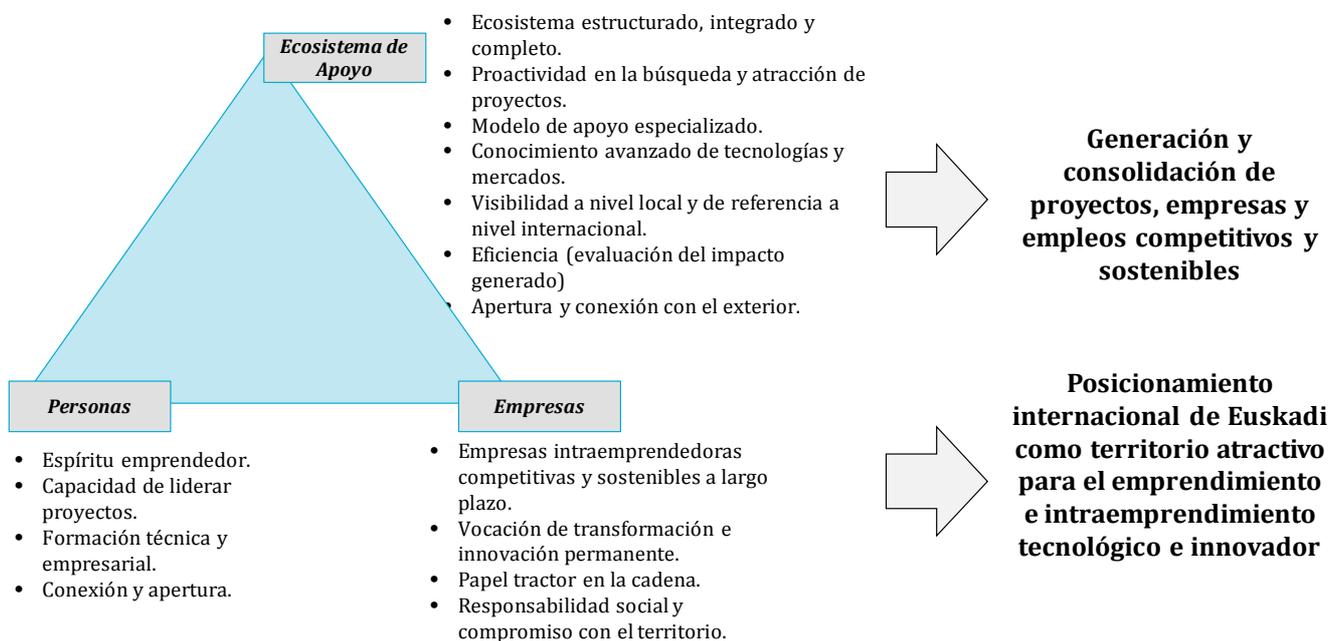
### 3.1. Visión de futuro

La visión de futuro del emprendimiento vasco en la cadena de valor de la alimentación y de la madera contiene **tres elementos interconectados: un ecosistema de apoyo estructurado, completo e integrado, personas con capacidad y actitud para emprender y empresas competitivas y sostenibles a largo plazo, con vocación de transformación permanente.**

Todo ello con el objetivo de configurar un territorio atractivo para emprender y desarrollar proyectos empresariales que contribuyan a generar actividad económica y empleo.

#### Visión de futuro

**Un ecosistema más estructurado, integrado, completo y visible a nivel local y de referencia a nivel internacional, que atienda, acompañe y acelere proyectos de emprendimiento básico y avanzado en la cadena alimentaria y de la madera.**



Fuente: elaboración propia

## 3.2. Alcance

El Marco estratégico de emprendimiento en la cadena alimentaria y de la madera en Euskadi plantea el conjunto de líneas futuras que garantizarán las condiciones y el apoyo necesario para poner en marcha un nuevo proyecto emprendedor, con el siguiente alcance:

- **Geografías:**

- Las iniciativas contempladas en el presente Marco estratégico se han definido **a nivel de Euskadi**, aunque la puesta en marcha de algunas de las líneas de actuación y proyectos identificados requerirían la participación de agentes a nivel territorial, comarcal y municipal.
- Asimismo, se presenta una mirada al **entorno estatal e internacional**, tanto como fuente de captación de personas y proyectos emprendedores (incluso inversión especializada), como por la oportunidad de aprender y conectarse con realidades e iniciativas de referencia del exterior.

- **Ciclo de la actividad emprendedora:**

- Esta estrategia ofrece **apoyos específicos para cada etapa** de la actividad emprendedora, abarcando el ciclo completo: la identificación y maduración de la idea, la configuración del proyecto, la constitución de la empresa, el despegue de la iniciativa, la aceleración, crecimiento y consolidación/arraigo de la empresa y, finalmente, su posible transmisión. Además, también pretende servir de apoyo para proyectos de intraemprendimiento dentro de las empresas existentes.

- **Sector:**

- Las iniciativas incluidas se orientan a las **distintas fases de la cadena de valor de la alimentación** (sector primario, transformación, comercialización y distribución, hostelería y gastronomía) así como a las distintas fases de la cadena de valor de la **madera**.
- Queda fuera del alcance de esta estrategia el apoyo a los proyectos emprendedores del medio rural o litoral no relacionados con las cadenas de valor de la alimentación y de la madera (se contemplan en el "*Marco estratégico de apoyo al emprendimiento en el medio rural y litoral de Euskadi*").

- **Colectivos:**

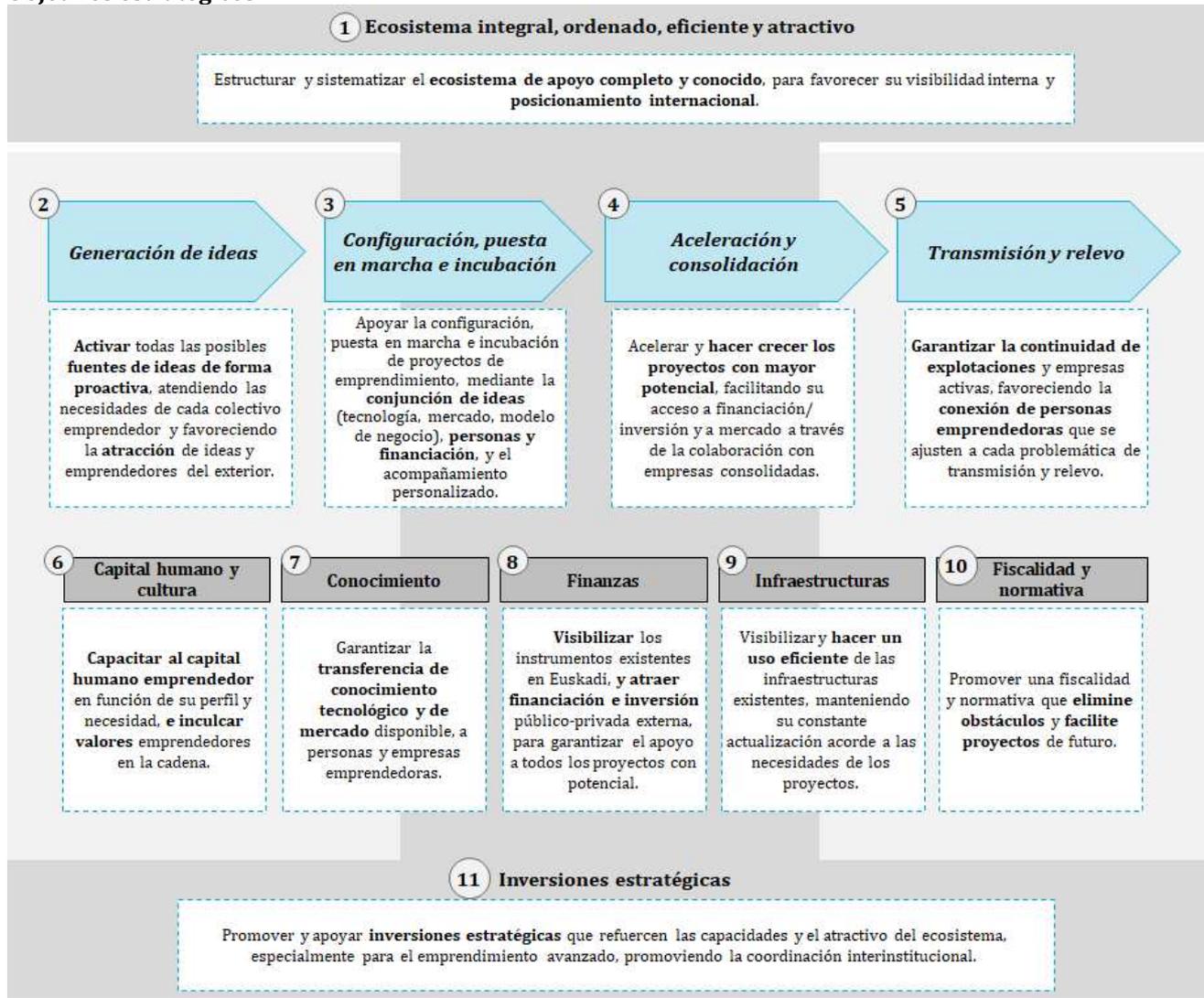
- Esta estrategia tiene vocación de ofrecer un **apoyo completo a todo tipo de proyectos** emprendedores, de **carácter básico o avanzado** (innovador, tecnológico o de alto potencial), con especial atención a los siguientes perfiles:
  1. **Proyectos de autoempleo** generados por personas con necesidad de emprender, bien por encontrarse en una situación de desempleo o por la necesidad de emprender un proyecto propio.
  2. **Jóvenes estudiantes**, generalmente recién graduados, con espíritu emprendedor e ideas empresariales con cierto carácter innovador.
  3. **Start-ups o proyectos de alto carácter innovador y base tecnológica**, acompañados de promotor o no (proyectos procedentes de agentes de conocimiento y/o agentes públicos).
  4. **Promotores individuales o empresas/cooperativas del sector primario** que desean diversificar su negocio, generalmente para crecer y reforzar su competitividad.
  5. **Empresas del sector transformación y/o distribución** que interesadas en hacer evolucionar su actividad generando nuevos productos o líneas de negocios.
  6. **Chefs y empresas del mundo de la gastronomía**, de prestigio y experiencia, con espíritu de innovación y transformación.

### 3.3. Objetivos estratégicos

El objetivo principal de este Marco estratégico es **garantizar el apoyo integral y coordinado a la actividad emprendedora** para que surjan y crezcan cada vez más proyectos, empresas y empleos competitivos y sostenibles en la cadena de valor alimentaria y de la madera de Euskadi.

Para la consecución de este objetivo global, se definen **once objetivos** estratégicos:

#### Objetivos estratégicos



### 3.4. Líneas estratégicas

Para la consecución de los 11 objetivos estratégicos planteados, se han definido **20 líneas estratégicas de actuación**:

Ámbito	Líneas Estratégicas de Actuación
1. Ecosistema integral, ordenado, eficiente y atractivo	1.1. Estructurar y sistematizar los apoyos al emprendimiento 1.2. Posicionar Euskadi como plataforma de atracción y crecimiento de proyectos.
2. Generación de ideas	2.1. Apoyar la promoción de nuevos proyectos desde los agentes de conocimiento. 2.2. Atraer y retener ideas/ proyectos del exterior 2.3. Activar nichos de mercado con potencial. 2.4. Generar cultura y proyectos emprendedores en las empresas.
3. Configuración, puesta en marcha e incubación	3.1. Acompañar la puesta en marcha e incubación. 3.2. Reforzar la “construcción de proyectos”, integrando proyectos, personas y capital
4. Aceleración y consolidación	4.1. Acelerar proyectos de alto potencial. 4.2. Consolidar y arraigar proyectos de alto potencial
5. Transmisión y relevo	5.1. Extender las iniciativas de apoyo a la transmisión y el relevo.
6. Capital humano y cultura	6.1. Ofrecer formación emprendedora adaptada - Startup Eskola 6.2. Fomentar el espíritu y valores emprendedores en todos los eslabones y colectivos de la cadena, favoreciendo el reconocimiento y visibilidad de la persona emprendedora.
7. Conocimiento	7.1. Garantizar la visibilidad de las capacidades y la transferencia de conocimiento y tecnología desde los agentes de conocimiento. 7.2. Implicar a las empresas consolidadas en el apoyo al emprendimiento.
8. Finanzas	8.1. Completar un portfolio segmentado de instrumentos financieros públicos. 8.2. Atraer financiación y capital privado.
9. Infraestructuras	9.1. Actualizar el mapa de infraestructuras de apoyo a los nuevos proyectos.
10. Fiscalidad y normativa	10.1. Aprovechar las oportunidades derivadas de la fiscalidad y normativa.
11. Inversiones estratégicas	11.1. Diseñar y poner en marcha nuevas inversiones estratégicas que refuercen el ecosistema, promoviendo la coordinación interinstitucional.

A continuación se describe cada línea estratégica y posibles proyectos a abordar en cada una:

## 1. Posicionamiento y refuerzo del ecosistema

*Objetivo: Estructurar y sistematizar el ecosistema de apoyo completo y conocido, para favorecer su visibilidad interna y posicionamiento internacional.*

### Líneas de actuación

#### 1.1. Estructurar y sistematizar los apoyos al emprendimiento

- **Portal único de información:** canal online de acceso, información y orientación inicial a la persona emprendedora, garantizando la prestación de información única y coordinada sobre todos los programas de apoyo e instrumentos existentes.
- **Itinerarios paquetizados y completos:** definición detallada de itinerarios de apoyo paquetizado en función de las necesidades de la tipología del proyecto emprendedor, clarificando los hitos y servicios a recibir en cada caso y los roles de cada agente. *(Al final del punto 1.1. se plantea una propuesta de itinerarios\*)*.
  1. Emprendimiento básico: definición de un itinerario integral estándar para esta tipología de proyectos, a lo largo de las distintas etapas del mismo.
  2. Emprendimiento avanzado: coordinación de los agentes promotores de esta estrategia (ver “Modelo de gobernanza”) para consensuar un itinerario individualizado de incubación, aceleración, consolidación y arraigo de cada proyecto, mediante el acceso a programas específicos, instrumentos de financiación e inversión, tecnología e infraestructuras especializadas, conexión con otras empresas tractoras y startups, etc.
- **Equipo técnico de acompañamiento:** asignación de un equipo técnico responsable del acompañamiento integral a cada proyecto a lo largo de las distintas etapas. El equipo se definirá en función del origen del proyecto (puerta de entrada), la tipología del mismo (básico o avanzado), su estado y necesidades. Será el responsable de guiar al equipo emprendedor a lo largo del itinerario correspondiente.
  1. Emprendimiento básico: HAZI será responsable del acompañamiento a lo largo del itinerario definido, y del seguimiento y trazabilidad del conjunto de dichos proyectos.
  2. Emprendimiento avanzado: En función de las características y origen de cada proyecto, se configurará un equipo ad hoc de acompañamiento individualizado, a partir de las capacidades y recursos de los diferentes agentes y las instituciones y sociedades públicas implicadas. Dicho equipo contará con una serie de mecanismos de apoyo experto y coordinación integral definidos en el “Modelo de Gobernanza”.
- **Sistemática de seguimiento y evaluación de proyectos:** Existirá en todos los casos una función de seguimiento del conjunto de los proyectos en marcha, diferenciando emprendimiento básico y avanzado. Se definirá una sistemática coordinada que ordene y agilice la asignación de apoyos a cada proyecto (especialmente los de emprendimiento avanzado), la coordinación del acompañamiento, la trazabilidad de los proyectos, y la evaluación y ajuste de los programas públicos de apoyo.
- **Coordinación con el ecosistema global de emprendimiento** de Euskadi. Definición de mecanismos para garantizar la conexión y colaboración de ambos ecosistemas, favoreciendo el conocimiento de los servicios y agentes de apoyo existentes en cada uno y el transvase de proyectos emprendedores.

#### Agentes colaboradores:

*HAZI, Gobierno Vasco, red de agentes de capilaridad, NEIKER-Tecnalia, AZTI-Tecnalia, BCC.*

*\*Proyecto de itinerarios paquetizados y completos:*

Con el objeto de sistematizar y personalizar el apoyo a los proyectos emprendedores, se propone la definición de **itinerarios de apoyo** paquetizados en función de:

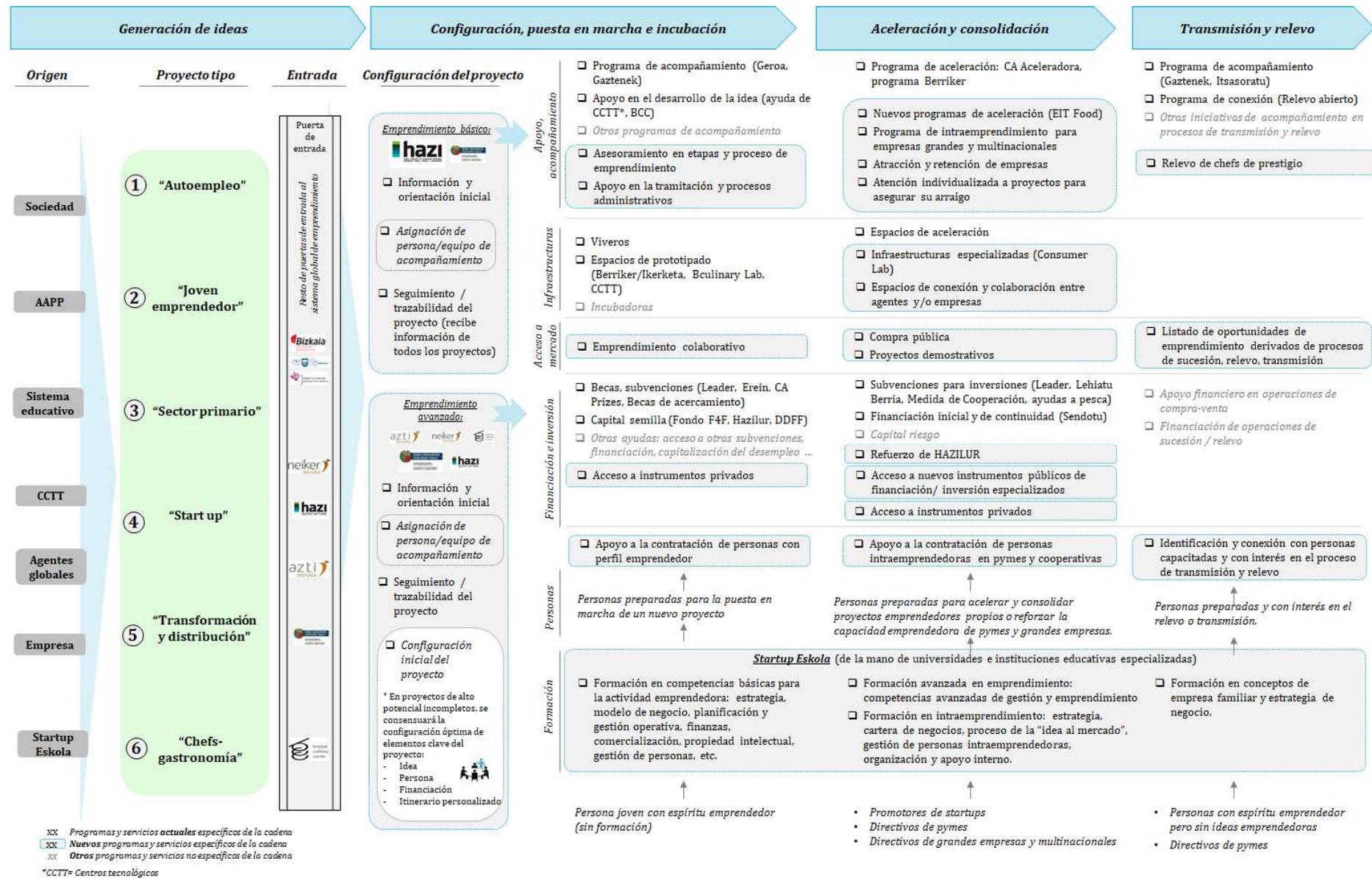
- Tipología de emprendimiento: básico (generalmente de autoempleo o poco innovador) o avanzado (proyecto innovador y/o de base tecnológica, con potencial).
- Grado de configuración del proyecto: el itinerario variará en función de si se trata de un proyecto completo o, por el contrario, un “proyecto por configurar”, al carecer de alguno de los tres factores principales para emprender (persona, idea, financiación).
- Madurez/etapa del proyecto: los servicios ofrecidos en el itinerario se modificarán en función de si el proyecto está en una etapa de pre-incubación, incubación, aceleración-crecimiento, consolidación-arraigo, o en proceso de transmisión o venta.

En el gráfico mostrado en la siguiente página se plantea de forma ilustrativa el **menú de apoyos a disposición de todo proyecto** emprendedor, como base para la definición de los distintos itinerarios, en función de las variables señaladas anteriormente.

En este menú se diferencian **tres categorías de programas y servicios de apoyo**:

1. Programas y servicios ya existentes en el ecosistema de la cadena de valor alimentaria y de la madera.
2. Programas y servicios nuevos, a incorporar en el horizonte de desarrollo de este marco estratégico, especializados en la cadena de valor alimentaria y de la madera (*estos nuevos programas y servicios se detallan más adelante en este documento*).
3. Programas y servicios a disposición de cualquier emprendedor del ecosistema global de emprendimiento de Euskadi.

## Itinerarios de apoyo al emprendimiento en la cadena alimentaria y de la madera



XX Programas y servicios actuales específicos de la cadena  
 XXN Nuevos programas y servicios específicos de la cadena  
 XX Otros programas y servicios no específicos de la cadena  
 \*CCTT= Centros tecnológicos

## 1.2. Posicionar Euskadi como plataforma de atracción y crecimiento de proyectos

- **Iniciativas internacionales desde Euskadi:** apoyar iniciativas internacionales promovidas por agentes vascos de la cadena que refuercen el posicionamiento de Euskadi como plataforma internacional de atracción y crecimiento de nuevos proyectos emprendedores. Partiendo de las capacidades, iniciativas en curso y redes globales de HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia y BCC, y del prestigio internacional de la “marca Euskadi” en ámbitos como la gastronomía.
- **Atracción internacional de empresas, startups, inversión y conocimiento,** que ayuden al impulso de nuevos proyectos emprendedores y actividad económica en Euskadi de la mano de los agentes vascos de la cadena, y al refuerzo del posicionamiento del ecosistema vasco de emprendimiento. En posteriores páginas se presentan líneas de trabajo para cada uno de estos colectivos.
- **Conexión con agentes e iniciativas internacionales de referencia:** conectar el ecosistema emprendedor con iniciativas, agentes y centros de referencia a nivel estatal e internacional, tanto para la atracción de proyectos-personas-inversión-conocimiento, como para favorecer la incubación, aceleración y consolidación de los nuevos proyectos, especialmente de emprendimiento avanzado.
- **Definición y promoción de marca comercial y “cuaderno de venta”** del ecosistema de apoyo, especialmente a proyectos de carácter innovador y tecnológico. Incluiría la estrategia de marca y comercialización del portafolio de capacidades y recursos del ecosistema vasco de emprendimiento, necesarios para posicionar a Euskadi como un territorio atractivo para proyectos y agentes internacionales de emprendimiento.
- **Diplomacia institucional:** definir una hoja de ruta (geografías, sectores y agentes prioritarios a contactar) de diplomacia institucional para sistematizar y reforzar el papel emprendedor de las administraciones públicas vascas en la identificación, atracción y posterior retención de nuevos proyectos, personas e inversiones relacionados con la cadena alimentaria y forestal.

Agentes colaboradores:

*Gobierno Vasco, HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia y BCC*

## 2. Fuentes de ideas y emprendimiento

*Objetivo: Activar todas las posibles fuentes de ideas de forma proactiva, atendiendo las necesidades de cada colectivo emprendedor y favoreciendo la atracción de ideas y emprendedores del exterior.*

Líneas de actuación

### 2.1. Apoyar la identificación de nuevos proyectos por parte de los agentes de conocimiento

- **Refuerzo de las capacidades de los agentes de conocimiento,** como “motores” principales de atracción, identificación y generación de nuevas empresas innovadoras y/o de base tecnológica, favoreciendo procesos de capacitación emprendedora del personal investigador, valorización de conocimiento y tecnología, estudios de viabilidad de nuevos posibles proyectos, etc.

Agentes colaboradores:

*AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, Leartiker y BCC*

- **Iniciativas de emprendimiento en el sistema educativo.** Apoyo a becas, premios, concursos de retos, iniciativas de promoción de competencias STEM (ej. competición “First Lego League”, orientada a fomentar el interés de los estudiantes por la ciencia y la tecnología) y otras iniciativas que favorezcan la generación, desde el sistema

educativo, de nuevas ideas y proyectos emprendedores para la cadena de valor alimentaria y de la madera.

Agentes colaboradores:

*HAZI, Universidades, Formación Profesional*

## 2.2. Atraer y retener ideas/ proyectos del exterior

- **Atracción de startups:** apoyar los programas (ej. de aceleración) e iniciativas que favorezcan la atracción, aceleración y consolidación (arraigo) de nuevas empresas de base tecnológica e innovadora en todos los eslabones y ámbitos de la cadena alimentaria.
- **Atracción de empresas internacionales de referencia en la cadena alimentaria global,** promoviendo su interacción con el tejido de startups y empresas vascas, para el impulso a nuevos proyectos emprendedores y actividad económica.
- **Apoyo a los agentes de conocimiento referentes a nivel internacional en su actividad exterior,** favoreciendo la conexión con / atracción de nueva tecnología, talento, empresas tractoras, startups, inversión, etc.
- **Refuerzo del papel emprendedor proactivo de las administraciones públicas** vascas relacionadas con la cadena de valor, mediante la identificación, atracción y posterior retención de personas emprendedoras y proyectos (e inversión, en su caso, en coordinación con agentes especializados como Invest in Basque Country).

Agentes colaboradores:

*Gobierno Vasco, HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia y BCC*

## 2.3. Activar nichos de mercado con potencial

- **Apoyo proactivo de iniciativas emprendedoras de nicho:** apoyo a nuevas iniciativas y programas de apoyo al emprendimiento en nichos de futuro como alimentación saludable, turismo gastronómico, alimentación y tecnología (agrotech, foodtech, gastrotech), comportamiento del consumidor, alimentación y diseño (en la cadena de valor alimentaria); y biomasa forestal, producción ecológica, o consumo de producto forestal local, entre otros, en el ámbito de la cadena de valor de la madera. Asimismo, se plantea el apoyo a actividades no cubiertas dentro de la cadena de valor, como las actividades relacionadas con la logística y el transporte en la cadena de valor alimentaria.

Agentes colaboradores:

*HAZI, Gobierno Vasco, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC, Baskegur*

## 2.4. Generar cultura y proyectos (intra)emprendedores en las empresas

- **Impulso de programas de (intra)emprendimiento empresarial,** orientado a despertar la necesidad de transformación constante y rejuvenecimiento en las empresas y apoyar sus proyectos de desarrollo de nuevos negocios. Estos programas deberán adaptarse a los distintos tipos de empresas:
  1. **Pymes y cooperativas:** programa de apoyo a la contratación de personal intraemprendedor (doctorandos, recién licenciados, alumnado FP...)
  2. **Empresas grandes y multinacionales:** nuevo programa de apoyo a la búsqueda y aceleración de nuevos negocios en la cadena alimentaria vasca, con participación tanto de empresas vascas como internacionales atraídas o presentes en Euskadi.

- **Diseño de incentivos** (económico-financieros, fiscales, de imagen, asesoramiento, etc.) a la creación de nuevos negocios intraemprendedores y spin offs.
- Promoción del **emprendimiento en cooperación**, tanto desde la fase de generación de ideas, como en el refuerzo de las capacidades en el momento de aceleración y consolidación de proyectos (ej. de la mano del clúster y asociaciones sectoriales).
- **Generación de espacios para el intercambio de ideas, retos y aprendizajes** entre empresas de distinto tamaño, startups, agentes intermedios, administraciones públicas.

Agentes colaboradores:

*Gobierno Vasco, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia y BCC*

### 3. Configuración, puesta en marcha e incubación

*Objetivo: Apoyar la configuración, puesta en marcha e incubación de proyectos de emprendimiento, mediante la conjunción de ideas (tecnología, mercado, modelo de negocio), personas y financiación, y el acompañamiento personalizado.*

Líneas de actuación

#### 3.1. Acompañar la puesta en marcha e incubación

- **Equipo especializado de apoyo**, especialmente orientado a los proyectos con mayor potencial de innovación y crecimiento (ver “Modelo de Gobernanza”).
- **Coordinación de los servicios iniciales de orientación, acompañamiento en la puesta en marcha e incubación de proyectos**, ajustando los procedimientos en función de los diferentes perfiles emprendedores, la puerta de entrada al sistema, los itinerarios de apoyo definidos, y las capacidades de apoyo de los distintos agentes, con especial atención a los proyectos de alto potencial.
- **Creación de un “bono de emprendimiento” para el apoyo** a proyectos de menor potencial, canjeable a cambio de horas de asesoramiento, capacitación, mentoring, etc.

Agentes colaboradores:

*HAZI, NEIKER-Tecnalia, AZTI-Tecnalia y BCC. Coordinación con otros agentes (SPRI)*

#### 3.2. Reforzar la “construcción de proyectos”, integrando proyectos, personas y capital

- **Definición de la función de “construcción de nuevos proyectos”** responsable de aunar ideas, emprendedores y financiación/capital configurando un nuevo proyecto con potencial, en aquellos casos en los que estos elementos estén dispersos (ej. proyectos provenientes de agentes de conocimiento, sin promotor).
- **Refuerzo de las capacidades y recursos del ecosistema** para la “construcción” de proyectos (ej. banco de ideas, bolsa de emprendedores formados, portafolio de agentes e instrumentos financieros, etc.)

Agentes colaboradores:

*HAZI, Gobierno Vasco, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia y BCC*

## 4. Aceleración y consolidación

*Objetivo: Acelerar, hacer crecer y consolidar los proyectos con mayor potencial, facilitando su acceso a financiación/ inversión, acceso a mercado a través de la colaboración con empresas consolidadas, y promoviendo su arraigo en Euskadi a través de acciones de apoyo a medida.*

### Líneas de actuación

#### 4.1. Acelerar proyectos de alto potencial

- **Programas de aceleración de startups y proyectos de alto potencial en colaboración con empresas consolidadas** que apoyen en el proceso de mentoring y acceso al mercado de los nuevos proyectos, e incluso en su financiación / capitalización. (Ver línea 11. “Inversiones Estratégicas”).

#### Agentes colaboradores:

*HAZI, Gobierno Vasco, Diputaciones Forales, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC*

#### 4.2. Consolidar y arraigar proyectos de alto potencial

- **Trabajo en red** para la vigilancia de los proyectos de alto potencial que crecen y se consolidan en Euskadi, y **atención individualizada** de sus necesidades en materia de acceso a infraestructuras, suelo, talento, otras empresas, contactos, normativa, fiscalidad, etc.

## 5. Transmisión y relevo

*Objetivo: Garantizar la continuidad de explotaciones y empresas activas, favoreciendo la conexión de personas emprendedoras que se ajusten a cada problemática de transmisión y relevo.*

### Líneas de actuación

#### 5.1. Extender las iniciativas de apoyo a la transmisión y el relevo

- **Programa de relevo generacional de chefs de prestigio.**
- **Promoción de iniciativas sectoriales de apoyo al relevo generacional**, apoyando el papel de las asociaciones sectoriales como agentes intermediarios que conecten oferta (personas que buscan relevo) y demanda (emprendedores), y ofrecen el apoyo de gestión, legal, financiero y mentoring necesario para completar el proceso.
- **Listado actualizado de oportunidades de emprendimiento** que deriven de procesos de sucesión, relevo generacional y transmisión empresarial, elaborado y actualizado de la mano de los agentes locales y comarcales.

#### Agentes colaboradores:

*HAZI, Gobierno Vasco y Red de agentes de capilaridad*

## 6. Capacitación y conexión del capital humano e impulso de la cultura emprendedora

*Objetivo: capacitar al capital humano emprendedor en función de su perfil y necesidad, e inculcar valores emprendedores en la cadena.*

### Líneas de actuación

#### 6.1. Ofrecer formación emprendedora adaptada - Startup Eskola

- **Creación de una Startup Eskola**, en colaboración con agentes educativos de primer nivel (locales e internacionales), que forme a los diversos colectivos de la cadena y actúe como “cantera” de emprendedores y futuros directivos:
  1. Jóvenes y startups: competencias requeridas para la actividad emprendedora como conceptos de estrategia, modelo de negocio, planificación y gestión operativa, finanzas, comercialización, propiedad intelectual, gestión de personas, etc. de la mano de BCC, red de centros de FP, universidades vascas (masters y grados de emprendimiento e innovación), entre otros.
  2. Directivos/as de pymes: competencias de gestión y emprendimiento de la mano de universidades e instituciones educativas especializadas.
  3. Directivos/as de grandes empresas y multinacionales: competencias intraemprendedoras de la mano de programas ejecutivos de la mano de universidades (BCC, master MINN de MU), escuelas de negocio e instituciones educativas especializadas (ej. Instituto San Telmo).
  4. Personal técnico del ecosistema público de apoyo al emprendimiento en la cadena: refuerzo de la formación especializada del equipo técnico de HAZI, red de capilaridad y agentes de conocimiento, para un apoyo cada vez más avanzado, sofisticado y ágil a los proyectos de emprendimiento que atiende, la transferencia del conocimiento que poseen y el desarrollo de proyectos de intraemprendimiento.

#### Agentes colaboradores:

*HAZI, Gobierno Vasco, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC, Red de agentes de capilaridad*

#### 6.2. Fomentar el espíritu y valores emprendedores en todos los eslabones y colectivos de la cadena, favoreciendo el reconocimiento y visibilidad de la persona emprendedora.

- **Difusión interinstitucional** coordinada de cultura y valores emprendedores:
  - Iniciativas de **reconocimiento y valorización de la persona emprendedora** de la cadena, y difusión de experiencias y ejemplos de referencia. (ej. Evento/premio anual de emprendimiento en la cadena)
  - **Colaboración con medios de comunicación** para la promoción del emprendimiento en la cadena.
  - **Sensibilización** sobre la importancia de emprender en cooperación.

#### Agentes colaboradores:

*HAZI, Gobierno Vasco, Red de agentes de capilaridad, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC*

## 7. Acceso a conocimiento (tecnología, mercado)

*Objetivo: Garantizar la transferencia de conocimiento tecnológico y de mercado disponible, a personas y empresas emprendedoras.*

### Líneas de actuación

#### 7.1. Garantizar la visibilidad de las capacidades y la transferencia de conocimiento y tecnología de los agentes de conocimiento

- **Refuerzo de las capacidades de observatorio** de tendencias, conocimiento de mercados y del comportamiento del consumidor, inteligencia competitiva, nuevas iniciativas empresariales a nivel internacional cara a conocer los nuevos ámbitos de emprendimiento, etc. para ponerlas a disposición de los nuevos proyectos.
- **Mapa de conocimiento y capacidades tecnológicas.** Elaborar y poner a disposición de los emprendedores y empresas un mapa de capacidades, tecnologías y áreas de especialización de los distintos agentes de conocimiento (tecnológico y de mercado) para su aprovechamiento en nuevos proyectos emprendedores. El mapa puede complementarse con un posible foro de transmisión.
- **Valorización y transferencia** del conocimiento de los agentes CCTT a nuevos proyectos y personas emprendedores, sistematizando su participación en los itinerarios de apoyo definidos y en diversas acciones formativas (Startup Eskola).

#### Principales agentes implicados:

*AZTI-Tecnalía, NEIKER-Tecnalía, Leartiker y BCC*

#### 7.2. Implicar a las empresas consolidadas en el apoyo al emprendimiento

- **Invitación a las grandes empresas y multinacionales** de la cadena a participar en acciones de apoyo al emprendimiento en la cadena, en colaboración con otros agentes empresariales, educativos y de conocimiento (ej. concursos de ideas, resolución de retos, patrocinio de acciones formativas, eventos de conexión de agentes, etc.)
- **Creación de un programa de mentoring de ex directivos/as a startups**, que pudiera incluir opciones de inversión para dichas personas.
- **Promoción de espacios de encuentro y aprendizaje entre pymes** de la cadena de valor alimentaria y de la madera, donde se impulse la conexión y colaboración de dichas empresas consolidadas con startups y nuevos proyectos emprendedores.

#### Agentes colaboradores:

*HAZI, Gobierno Vasco, AZTI-Tecnalía, NEIKER-Tecnalía, BCC*

## 8. Acceso a financiación e inversión

*Objetivo: Visibilizar los instrumentos existentes en Euskadi, y atraer financiación e inversión público-privada externa, para garantizar el apoyo a todos los proyectos con potencial.*

### Líneas de actuación

#### 8.1. Completar un portfolio segmentado de instrumentos financieros públicos

- **Revisión y adecuación del mapa de instrumentos** y ayudas disponibles, para identificar déficits y ajustar las condiciones de las actuales líneas de subvención, financiación y fondos de capitalización, de la mano de los agentes implicados.

- **Refuerzo de la sociedad HAZILUR**, como principal instrumento de co-inversión público-privada en proyectos de emprendimiento avanzado de la cadena alimentaria vasca. Dicho refuerzo, pasaría por:
  1. La **participación societaria** en dicho instrumento de todos los agentes clave de esta estrategia, como son la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria del Gobierno Vasco, HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia y BCC.
  2. La **firma de un pacto de socios** entre todos ellos, que regule la participación de los agentes señalados (entrada-salida y relaciones entre socios), el funcionamiento y objetivos actualizados del instrumento, su filosofía y política de inversiones, la tipología específica de proyectos a atender, los criterios de valoración, la puesta en marcha y “venta” del instrumento, etc.
  3. La aplicación voluntaria de **buenas prácticas de entidades de capital riesgo**, en cuanto a proyectos financiables, límites de inversión, recuperabilidad de la inversión, garantías, o medida del rendimiento (financiero, sectorial, social), entre otras.
  4. La **inclusión progresiva de empresas y agentes/instrumentos financieros privados** (sociedades y fondos de capital privado, fondos especializados en el sector, *pledge funds*, capital empresarial-industrial / *corporate venturing*, capital tecnológico, SGRs, EPSVs, *business angels* y emprendedores/as de segunda generación, incubadoras, aceleradoras, etc.) en el instrumento, con los siguientes objetivos:
    - Reforzar el carácter público-privado de la sociedad,
    - Favorecer la canalización de inversión privada,
    - Acercar las empresas consolidadas a los proyectos emprendedores,
    - Aportar ambición, credibilidad y solvencia,
    - Ampliar el alcance de sus actividades a través de acuerdos y colaboraciones con las empresas y agentes socios.
  5. La **inclusión puntual de instituciones y agentes/instrumentos públicos** que contribuyan a reforzar la aportación y recursos públicos, garantizar la coordinación de políticas y proyectos relacionados, el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles en el ecosistema y, en su caso, el propio equilibrio público-privado del instrumento.
- **Creación de nuevos instrumentos de financiación/inversión especializados para las fases de aceleración y crecimiento de nuevos proyectos.** (Ejemplo: desarrollo de la nueva línea de avales con Elkargi, fondos privados o público-privados especializados en la cadena alimentaria, etc.).

Agentes colaboradores:

HAZI y Gobierno Vasco

## 8.2. Atraer financiación y capital privado

- Identificación y promoción proactiva de los **programas e instrumentos de financiación e inversión privada** a los que las nuevas empresas de la cadena puedan acceder (tanto a nivel local, estatal, europeo e internacional).
- Aproximación (mediante “cuaderno de venta”) y atracción de **agentes privados especializados** (locales e internacionales) para atraer inversión o promover la creación de instrumentos de financiación adaptados a los nuevos proyectos del ámbito alimentario y de la madera.

- Organización de eventos que impulsen la **conexión e intercambio entre personas y proyectos emprendedores e inversores**.

Agentes colaboradores:

*Gobierno Vasco*

## 9. Infraestructuras

*Objetivo: Visibilizar y hacer un uso eficiente de las infraestructuras existentes, manteniendo su constante actualización acorde a las necesidades de los proyectos.*

Líneas de actuación

### 9.1. Actualizar el mapa de infraestructuras de apoyo a los nuevos proyectos

- **Mapa de las infraestructuras de apoyo al emprendimiento disponibles**, como parte de los itinerarios adaptados para cada colectivo emprendedor y definición de mecanismos de evaluación y actualización permanente de las mismas.
- Apoyo a nuevas **infraestructuras especializadas y singulares** para el apoyo al emprendimiento en los sectores y nichos de oportunidad a futuro, especialmente en materia de emprendimiento avanzado y con potencial.
- **Revisión de criterios** de uso, admisión y rotación en las infraestructuras existentes.

Agentes colaboradores:

*HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC*

## 10. Fiscalidad y normativa facilitadora

*Objetivo: Promover una fiscalidad y normativa que elimine obstáculos y facilite proyectos de futuro.*

Líneas de actuación

### 10.1. Aprovechar las oportunidades derivadas de la fiscalidad y normativa

- **Identificación de las herramientas** fiscales existentes y **promoción del uso** de las mismas por parte de nuevas empresas / personas inversoras de la cadena.
- **Propuesta y análisis de mejoras y adaptaciones fiscales y normativas** para atender las necesidades específicas de los nuevos proyectos de la cadena alimentaria y de la madera. (ej. propuesta de mejora de las condiciones fiscales para las inversiones de cuantías pequeñas en empresas de reciente creación o para favorecer el arraigo de los proyectos de mayor crecimiento)
- **Desarrollo de pilotos de compra pública** y nuevo clausulado de contratación pública, que incluya criterios sociales, medioambientales, locales, etc.

Agentes colaboradores:

*HAZI y Gobierno Vasco*

## 11. Inversiones estratégicas

*Objetivo: Promover y apoyar inversiones estratégicas que refuercen las capacidades y el atractivo del ecosistema, especialmente para el emprendimiento avanzado.*

### Líneas de actuación

#### **11.1. Diseñar y poner en marcha nuevas inversiones estratégicas que refuercen el ecosistema.**

Se trata de inversiones estratégicas, de diferente naturaleza y enfoque, orientadas al refuerzo del apoyo al emprendimiento avanzado en sus diferentes etapas en la cadena alimentaria, que cumplan con tres requisitos:

- **Encaje con el marco estratégico y el modelo de gobernanza** definidos en la presente estrategia.
- **Compatibilidad y complementariedad suficiente entre las inversiones, en el marco de la presente estrategia.** Se trata de asegurar el ajuste y engarce (conceptual y operativo) de las diferentes iniciativas, y el aprovechamiento máximo de sinergias entre las mismas y con el resto de capacidades (tecnológicas, financieras, humanas, de infraestructuras, de conocimiento, etc.) del ecosistema.
- **Refuerzo del portafolio o mapa de capacidades existentes** (ver gráfico de la pg. 51) para el avance hacia un conjunto más completo y sofisticado, de modo que contribuyan al apoyo a los proyectos de emprendimiento y al posicionamiento internacional de Euskadi en un mercado *foodtech* mundial de enorme dimensión, flujo de startups y potencial a futuro.

**EIT Food Euskadi** es una de las inversiones estratégicas ya concretadas, cumpliendo con los requisitos anteriores, promovida por AZTI-Tecnalia y el Gobierno Vasco.

Se trata de un programa de aceleración (4+2 meses) a desarrollar entre 2019 y 2025 en Bilbao, de la mano de Masschallenge, para 10 startups/año (convocatoria global abierta) de ámbitos *agro-food-gastrotech*. Incluye asimismo diversas actividades de formación (becas, programas de intercambio, masters, etc.), apoyo a la generación de nuevos proyectos (en colaboración entre emprendedores, multinacionales...), incubación, promoción exterior, etc.

Enmarcado en un consorcio europeo de 50 empresas, universidades y centros de investigación, para el desarrollo de iniciativas de innovación, emprendimiento y educación. En la siguiente página se ofrece mayor detalle del mismo.

## **EIT Food Euskadi (AZTI)**

1. **Descripción:** Dentro del consorcio europeo EIT Food, Euskadi-Bilbao será la sede responsable de las actividades de emprendimiento e innovación del nodo sur del consorcio entre 2019 y 2025.
2. **Marco:** EIT Food es un consorcio de más 50 empresas, universidades y centros de investigación, para el desarrollo de iniciativas de innovación, emprendimiento y educación en toda la cadena de valor de la producción alimentaria a lo largo de los próximos 7 años.
3. **Ubicación:** Bilbao.
4. **Grado de avance:** programa en marcha a nivel europeo. Euskadi sede entre 2019 y 2025.
5. **Alcance geográfico:** europeo / global.
6. **Ámbitos de la cadena:** toda la cadena de valor de la alimentación y fabricantes de bienes de equipo para dicha cadena.
7. **Ámbito tecnológico:**
  - Tecnologías de producto y proceso.
  - KETS - Tecnologías convergentes o facilitadoras (nanotecnología, biotecnología, etc.)
  - Digitalización y tecnologías asociadas: análisis de datos (*big data*), *machine learning*, internet, tecnología móvil, etc.
8. **Fases del proceso emprendedor:**
  - Promoción exterior y atracción de emprendedores, startups y empresas.
  - Formación (becas, programas de intercambio, masters, etc.), apoyo a la generación de nuevos proyectos (en colaboración entre emprendedores, multinacionales...) e incubación.
  - Aceleración y consolidación:
    - i. Programas de aceleración 4+2 meses (Food Accelerator Network) en marcha (red de mentores, etc.). En el periodo 2019-2025, 10 startups seleccionadas cada año llevarán a cabo este programa en Euskadi.
    - ii. Acceso a inversión: fondos especializados de la red EIT Food, y capital empresarial (de empresas de la red).
    - iii. Red: acceso a capacidades tecnológicas, conocimiento, mercado, etc. a través de los miembros de la red, como apoyo a la aceleración y crecimiento de las startups.
9. **Tipología de proyectos:** Persona emprendedora, startups en fase inicial y empresas prioritariamente europeas, pero abiertos a atraer empresas de otras partes del mundo.
10. **Ejemplos tipo:**
  - Ej. IP protected fiber rich liquid oat ingredients/technologies.
  - Ej. Personalized nutrition based on your gut microbiome and the way your body processes food.
  - Ej. Complete solution, from preparation to plate, to create perfectly cooked healthy meals in an easy and hassle-free way. It has a smart cooking appliance, a mobile App to control it and an online marketplace where users can order different food packs.
11. **Agentes colaboradores:**
  - Consorcio / red europea de empresas (Nestlé, Siemens, PepsiCo, Bosch, Strauss, John Deere, etc.), universidades (TUM Munich, EPFL Lausanne, ETH Zurich, Universidad de Reading) y centros de investigación de prestigio (Technion – Israel, AZTI Tecnalia).
  - Aceleradora internacional de primer nivel (Masschallenge)

## Bloque IV: Modelo de gobernanza y plan de acción

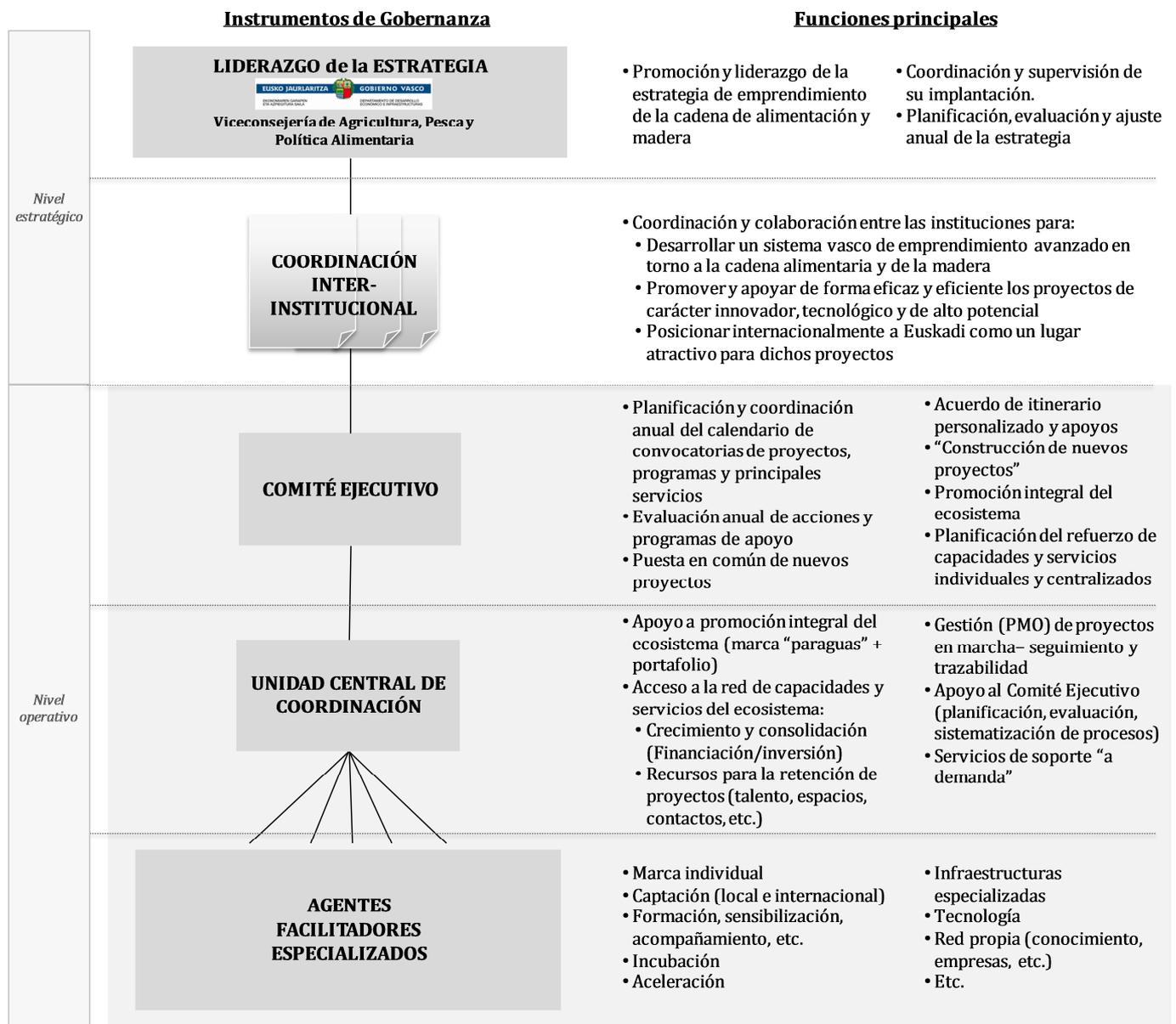
### 4.1. Modelo de gobernanza

El Marco Estratégico de Apoyo al Emprendimiento pretende ser la principal herramienta de planificación y coordinación del emprendimiento en la Cadena de Valor Alimentaria y de la Madera de Euskadi.

La puesta en marcha y coordinación de las líneas estratégicas y proyectos definidos en este marco por parte de los diferentes agentes implicados, requieren de un modelo de gobernanza ad hoc.

A continuación, se definen los **órganos y herramientas** necesarios para la eficaz gobernanza del apoyo al emprendimiento en la Cadena de Valor Alimentaria y de la Madera de Euskadi, **a dos niveles: estratégico y operativo.**

#### Modelo estratégico y operativo de apoyo al emprendimiento avanzado en la cadena de alimentación y madera



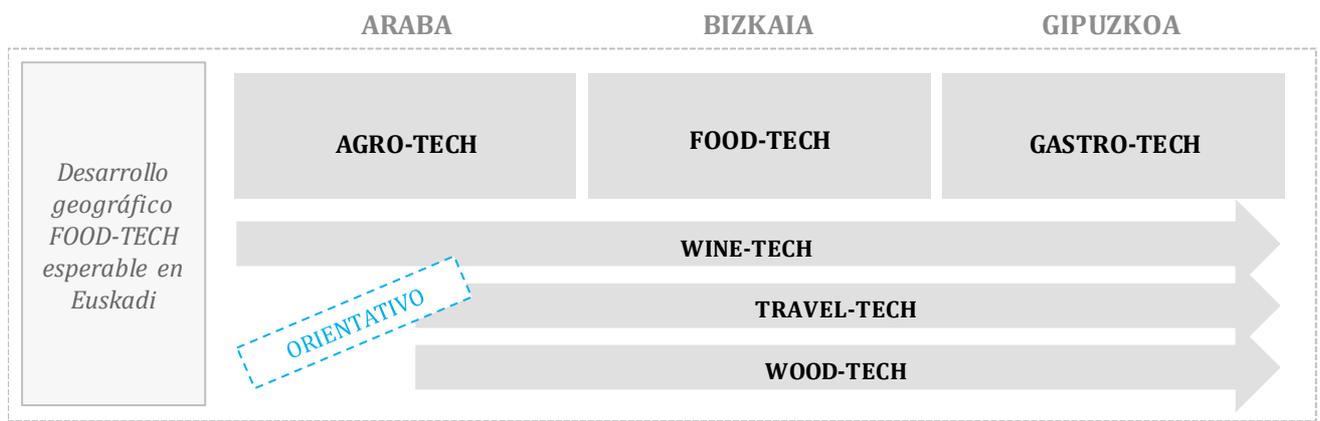
#### 4.1.1. Nivel estratégico

##### a) Liderazgo de la estrategia

Esta **estrategia está promovida y liderada por la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria del Gobierno Vasco**, estableciéndose a continuación los órganos y herramientas que garanticen su implantación, coordinación y seguimiento.

En materia de emprendimiento avanzado, a pesar de las dificultades para clasificar y ordenar proyectos emprendedores y ámbitos de emprendimiento, al Gobierno Vasco corresponde la **definición de una visión planificadora que oriente, a nivel político, la estrategia de futuro en este ámbito a nivel país.**

#### Visión planificadora del emprendimiento avanzado *foodtech* en Euskadi



Como líder y promotor de esta estrategia, la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria del Gobierno Vasco trabajará por la incorporación de las Diputaciones Forales vascas a este marco de trabajo, favoreciendo un **planteamiento interinstitucional global que integre y potencie todas las iniciativas existentes y previstas** en el apoyo al emprendimiento vasco en la cadena alimentaria y de la madera, especialmente el de carácter avanzado.

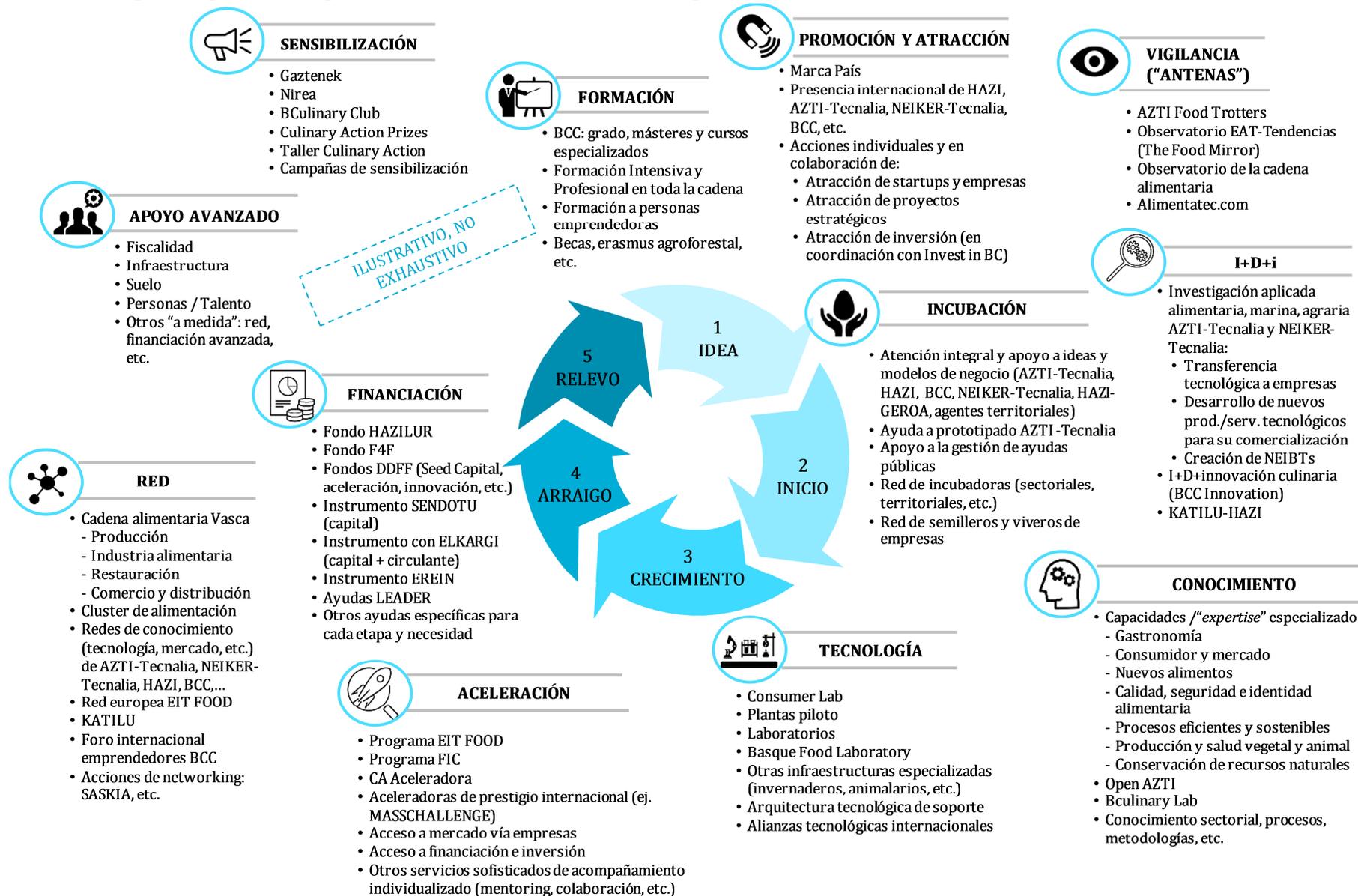
##### b) Coordinación interinstitucional (emprendimiento avanzado)

El Gobierno Vasco, como promotor y líder de esta estrategia, promoverá un marco de colaboración para el desarrollo coordinado de un sistema vasco de emprendimiento avanzado en torno a la cadena alimentaria y de la madera, para lograr los siguientes objetivos:

- Posicionar Euskadi como un ecosistema de referencia internacional para el desarrollo de proyectos de emprendimiento avanzado en la cadena alimentaria y de la madera.
- Promover la complementariedad y sinergias entre las inversiones estratégicas que se orienten a reforzar el apoyo al emprendimiento avanzado en los distintos eslabones de la cadena y en las diferentes etapas de los proyectos emprendedores de carácter tecnológico e innovador.
- Favorecer el aprovechamiento compartido y ordenado del mapa de capacidades y recursos existentes y previstos, públicos y privados, para el apoyo eficaz y eficiente al emprendimiento avanzado en la cadena, desde la lealtad y respeto interinstitucional.
  - En la siguiente página se presenta un mapa – portafolio de capacidades
- Ofrecer una respuesta de apoyo integral y coordinado a las personas y proyectos emprendedores de la cadena alimentaria y de la madera, de acuerdo con la Ley 16/2012, de 28 de junio, de Apoyo a las Personas Emprendedoras y a la Pequeña Empresa del País Vasco.

Todo ello con el objetivo de apoyar la atracción y generación de nuevos proyectos emprendedores en la cadena, con potencial de generación de desarrollo económico, empleo y cohesión en ámbitos de futuro.

## Portfolio - mapa de capacidades especializadas del ecosistema vasco de emprendimiento avanzado



#### 4.1.2. Nivel operativo

##### c) Comité ejecutivo (emprendimiento avanzado)

Su misión será la **coordinación ejecutiva del apoyo al emprendimiento avanzado** en la cadena de valor alimentaria y de la madera. Como se ha explicitado previamente, se considerarán proyectos de emprendimiento avanzado:

- Nuevas empresas innovadoras de base tecnológica.
- Proyecto industriales con alto potencial de crecimiento.

El Comité se reunirá **1-2 veces al año** y en el mismo **participarán** representantes de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria del Gobierno Vasco, HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia y BCC, así como los representantes de otras instituciones o agentes que se considere oportuno.

Entre sus **funciones** estarán:

- Planificación (anual) coordinada del calendario de convocatorias de proyectos, programas (ej. aceleración) y principales servicios de apoyo al emprendimiento avanzado.
- Evaluación (anual) de acciones y programas de apoyo, y previsión de ajuste, en su caso.
- Puesta en común de nuevos proyectos identificados, captados o promovidos por cada agente.
- Acuerdo sobre la responsabilidad del acompañamiento (sobre qué agente recae), el itinerario personalizado y los recursos de apoyo (humanos, económico-financieros, técnicos, infraestructuras especializadas, etc.) más adecuados para cada proyecto en cada momento.
- “Construcción de nuevos proyectos” aunando ideas, emprendedores y financiación/capital para configurar un nuevo proyecto con potencial, en aquellos casos en los que estos elementos estén dispersos (ej. proyectos provenientes de agentes de conocimiento, sin promotor).

Adicionalmente, el Comité promoverá:

- Promoción integral del ecosistema (marca “paraguas” + portafolio de capacidades).
- Planificación del refuerzo del mapa de capacidades y servicios del ecosistema, tanto los individuales como los centralizados.

Por último, en sus reuniones, se compartirá información sobre el estado del ecosistema emprendedor, novedades aportadas por cada agente, coordinación con otros agentes públicos y privados (ej. SPRI Gobierno Vasco, BICs de los tres Territorios Históricos), etc.

##### d) Unidad central de coordinación (emprendimiento avanzado)

La creación de un ecosistema cada día más completo y atractivo de apoyo al emprendimiento avanzado se basa en un **modelo descentralizado y coordinado de capacidades y apoyos**, donde se combinen:

- Las capacidades especializadas y diferenciadas de cada agente clave (Gobierno Vasco-HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia y BCC, principalmente) para el apoyo individualizado a los proyectos de su ámbito en las fases de promoción, atracción, acompañamiento, formación, incubación y aceleración.
  - A pesar de la ya destacada base actual de capacidades, se considera que la evolución y sofisticación previstos del ecosistema y su operativa (más startups, más servicios, más sinergias...), exigirá el refuerzo progresivo de las capacidades de cada uno de los agentes señalados como facilitadores del apoyo individualizado tanto a los nuevos proyectos surgidos/captados cada año, como a aquellos que se mantengan activos (creados en años anteriores).

- Los recursos y servicios comunes de una nueva unidad central de gestión, cuyas funciones se orienten al apoyo centralizado en las fases de crecimiento (principalmente acceso a financiación / inversión) consolidación y arraigo de los proyectos de emprendimiento avanzado.

### Misión de la Unidad

La misión de la unidad es **promover el crecimiento, consolidación y arraigo de los proyectos de emprendimiento avanzado**, facilitando el acceso centralizado a capacidades y recursos de financiación, inversión, tecnología, infraestructuras, talento, contactos, etc., necesarios en fases avanzadas de un proyecto, desde la permanente coordinación con los agentes clave del ecosistema.

Adicionalmente, como se detalla más adelante:

- Apoyará la labor de promoción y comercialización del ecosistema de emprendimiento avanzado de las cadenas alimentaria y de la madera.
- Apoyará la planificación y gestión anual, la coordinación de recursos y capacidades, y el seguimiento (PMO) de los proyectos en marcha en cada momento.

### Principios de funcionamiento

Los principios por lo que debería regirse dicha unidad serían:

- Respeto a la autonomía de cada agente para la promoción, atracción, acompañamiento, incubación y aceleración de proyectos de su ámbito, en base a recursos y capacidades propias.
- Aprovechamiento máximo de recursos y capacidades disponibles en el ecosistema, para el apoyo individualizado a cada proyecto en fases avanzadas del mismo.
- Especialización de su equipo de personas y experiencia en emprendimiento / nuevos negocios en el ámbito privado (creación de nuevos negocios, gestión empresarial, inversión...)
- Rigor, profesionalidad y excelencia en sus procesos y herramientas de gestión.
- Agilidad y eficacia operativa.
- Proactividad y actitud emprendedora.

### Funciones

Las funciones principales que desarrollaría la unidad serían:

- Gestión del acceso centralizado a capacidades y recursos necesarios para las fases de crecimiento, consolidación y arraigo de los proyectos de emprendimiento avanzado. Principalmente a:
  - Portafolio de instrumentos de **financiación e inversión** disponibles, que favorezcan el crecimiento de los proyectos.
  - Red de recursos disponibles (**talento, tecnología, espacios, contactos, etc.**) que faciliten la consolidación y arraigo/retención de los proyectos.
- Apoyo a la promoción y comercialización del ecosistema de emprendimiento avanzado de las cadenas alimentaria y de la madera.
- Apoyo a la planificación y evaluación anual del ecosistema de emprendimiento avanzado.
- Gestión (PMO) de proyectos en marcha, que facilite el seguimiento, trazabilidad y evaluación de los proyectos apoyados, y de los programas de apoyo.
- Prestación de servicios de soporte “a demanda” a los agentes promotores (*a valorar en función de necesidades y recursos disponibles*)

### Equipo

La unidad central de coordinación requiere un equipo propio especializado o estructura mínima de personas, cuyos perfiles, en el desarrollo de sus funciones, podrían ser:

- Gerencia/coordinación general:
  - Dirección de la unidad y coordinación general de sus funciones y actividades.
  - Interlocución y coordinación permanente con agentes clave y el resto del ecosistema.
  - Atención individualizada a emprendedores/as y proyectos de alto potencial, facilitando el acceso a recursos necesarios en sus fases de crecimiento, consolidación y arraigo.
  - Se recomienda perfil financiero, experiencia en el sector privado y conocimiento de la cadena alimentaria (idealmente).
- Responsable(s) de proyectos e inversiones (al menos 1 persona)
  - Proyectos: atención individualizada a emprendedores/as y proyectos de alto potencial, en sus fases de crecimiento, consolidación y arraigo.
  - Recursos: actualización del portafolio/mapa de recursos disponibles (financiación, inversión, talento, contactos, espacio, etc.) y gestión del acceso a los mismos para los proyectos emprendedores en fases de crecimiento, consolidación y arraigo.
  - Inversiones: valoración de operaciones, propuestas de inversión, contacto con personas inversoras y emprendedores/as, gestión de fondos y, en su caso, atracción de capitales.
  - Se recomienda perfil financiero y experiencia en el sector privado.
- Analista y “oficina de proyectos” (al menos 1 persona):
  - “Oficina de proyectos”:
    - Control de los itinerarios de apoyo a los proyectos.
    - Gestión de información sobre los proyectos (trazabilidad de apoyos, evolución del proyecto y sus promotores, apoyo en comunicación, etc.)
    - Diseño de herramientas (procesos, plantillas, informes, indicadores, etc.) para la oficina de proyectos.
  - Servicios de soporte: se valorará la oportunidad y necesidad de prestar de servicios (bajo demanda) de análisis de información, elaboración de estudios y planes de viabilidad, etc. de proyectos de emprendimiento avanzado a disposición de los agentes clave del ecosistema que carecen de capacidades propias en dichos ámbitos.
  - Se recomienda perfil financiero y experiencia en el sector privado (PMO-oficina de proyectos, consultoría).

### Instrumentalización

Dadas los principios y funciones requeridas por la nueva Unidad, y las limitaciones para la creación de instrumentos en el marco actual de racionalización de las administraciones públicas, se recomienda la **adecuación y refuerzo de un instrumento ya existente**, al que se adscribiría el equipo de personas señalado. A priori, la nueva Unidad quedaría **integrada en HAZI**.

#### e) Equipo de gestión y acompañamiento (emprendimiento básico)

En el caso de los proyectos de emprendimiento básico, HAZI será responsable del acompañamiento a lo largo del itinerario definido, así como del seguimiento y trazabilidad del conjunto de dichos proyectos.

## 4.2. Plan de acción

A continuación, se concretan las acciones prioritarias a poner en marcha en el marco de esta estrategia, identificándose para cada acción, el agente responsable y el plazo tentativo de inicio.

Ámbito	Acción		Agente responsable	Plazo
Gobernanza (nivel estratégico)	Aprobación interna y presentación pública de la nueva "Estrategia de Emprendimiento de la Cadena de Valor alimentaria y de la madera de Euskadi"		Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras EJGV	Septiembre 2018
Gobernanza (nivel operativo)	Convocatoria del 1er Comité Ejecutivo y aprobación de su funcionamiento operativo (periodicidad, interlocutores, sistemática de trabajo, agenda...)		Miembros del Comité Ejecutivo	2018 (3er cuat.)
	Elaboración del 1er plan de gestión anual 2019 del emprendimiento avanzado en la cadena (objetivos, proyectos, convocatorias)		Comité Ejecutivo	2019 (1er cuat.)
	Selección y contratación del equipo de personas de la Unidad Central de Coordinación		EJGV / HAZI	2018 (3er cuat.)
	Contratación de trabajos para el diseño y posicionamiento de la marca "paraguas" de emprendimiento avanzado (marca, imagen, posicionamiento, convivencia con marcas individuales, etc.) y de un plan de comunicación asociado		EJGV / HAZI	2018 (2º-3er cuat.)
Líneas estratégicas prioritarias	Impulso a líneas estratégicas y proyectos prioritarios	EIT Food Euskadi	A determinar en cada proyecto	2019 (1er cuat.)
		Atracción y retención de empresas internacionales		
		Relevo de chefs		
		Startup Eskola		
		Intraemprendimiento en empresas vascas		
		Refuerzo de HAZILUR (entrada socios)		

