



Oportunidades, retos y estrategias para el sector hortofrutícola español

Noviembre de 2025

Roland
Berger

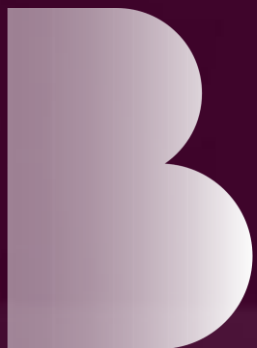
Agenda

- 1 Desarrollo de las oportunidades y retos del sector hortofrutícola en España
- 2 Nuestra opinión sobre la ENA como elemento estratégico para afrontar estos retos
- 3 Propuesta de líneas de actuación prioritarias y concretas por parte del Circulo de Empesarios
- 4 Y así, potenciar a España como el referente de inversión extranjera en el ámbito hortofrutícola



Roland
Berger



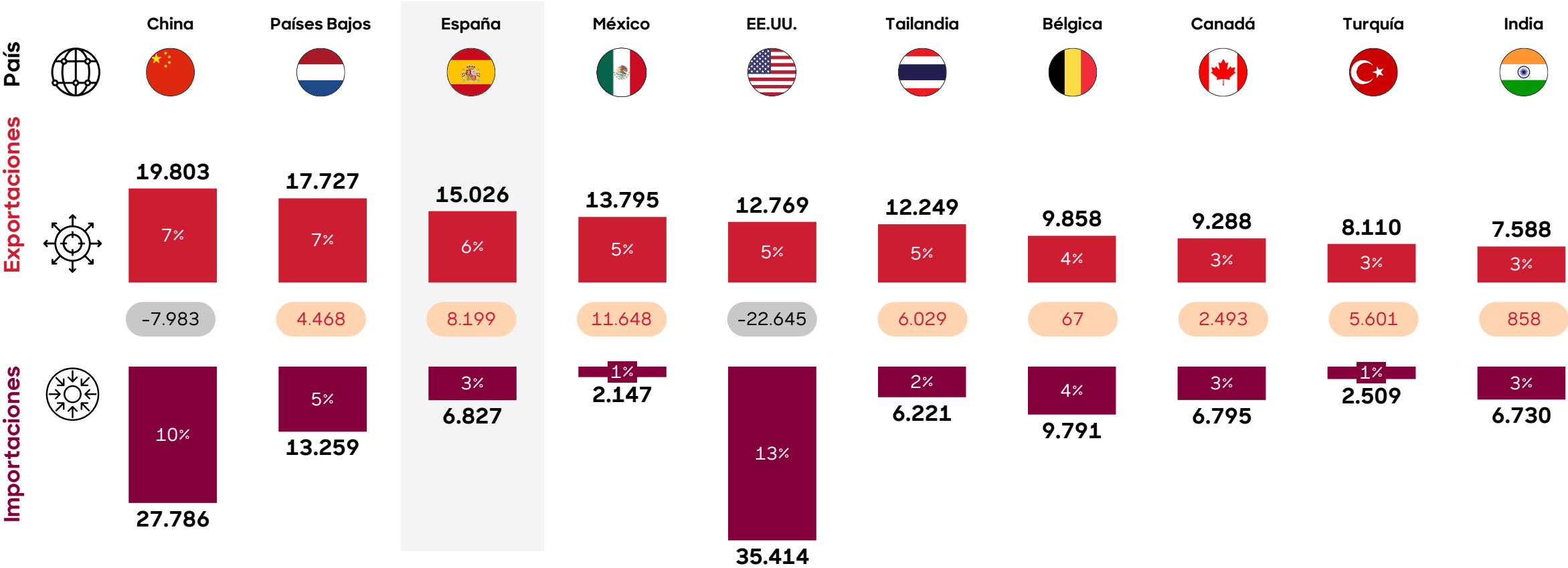


1

Oportunidades y retos del sector hortofrutícola en España

España es una de las principales potencias exportadoras de frutas y hortalizas a nivel global, con escala, calidad y continuidad de suministro

Principales exportadores mundiales de frutas y hortalizas, 2024 ['000 toneladas]



(x) Balanza comercial (exportaciones - importaciones)

Su combinación de clima, calendario y eficiencia convierte a ESP en pilar de abastecimiento para Europa, incrementando el interés del capital privado

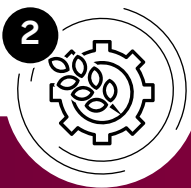
Factores que contribuyen a la posición estratégica de España



Disponibilidad de producto

- España dispone de una ventana climatológica única en Europa, con **elevada insolación** e **inviernos suaves**, que permite disponibilidad de producto único vs. otros países
- Adicionalmente, la ventana productiva es más amplia, disponiendo de producto antes y/o después de la campaña proporcionando una ventaja competitiva

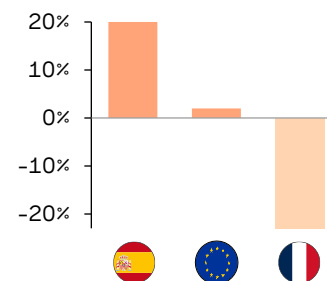
Rol crítico de España en la contraestación - Arándanos



Elevado know-how técnico, traducido en mayor productividad

- La profesionalización** del sector, junto con la introducción de medidas tecnológicas, está elevando la productividad, cuyo crecimiento en Iberia supera el promedio europeo
- Adicionalmente, el menor requerimiento de utilización de fertilizantes y energía propicia una competitividad elevada

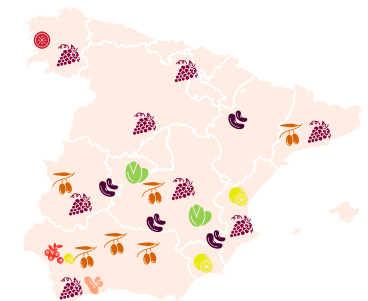
Productividad agrícola UE en 2023 - % crecimiento vs. año anterior



Capacidad de cultivo durante 12 meses combinando diferentes categorías

- España presenta una gran **diversidad de cultivos** como consecuencia del proceso de **diversificación** iniciado en los últimos años, permitiendo, además, combinaciones en misma tierra y cubrir el verano y el invierno incrementando el rendimiento sobre la tierra disponible

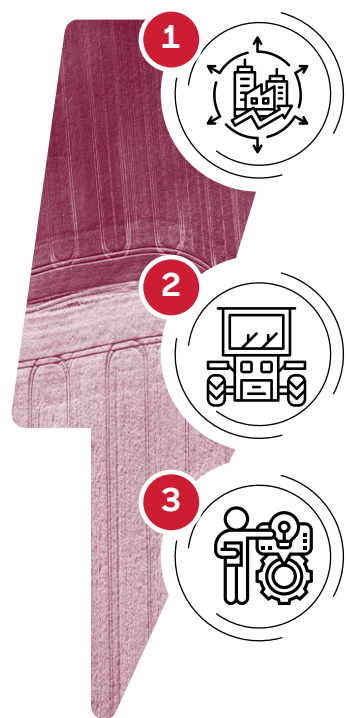
Principales cultivos permanentes en tendencia en Iberia, 2024



...apoyado por acceso privilegiado al mercado único europeo, importancia del turismo y desarrollo de la dieta mediterránea

El sector también debe luchar contra unos retos que provocan la necesidad de contar con empresas potentes

Retos del sector que constituyen una amenaza al sector



Fragmentación

- Es un sector dominado principalmente por **pequeñas y medianas empresas** y por fincas rurales pequeñas – Esta fragmentación limita la competitividad de la industria frente a la demanda de los clientes finales, requiere de la dominancia o papel relevante de los **mercados centrales** y **dificulta la estabilidad** para atender la volatilidad intrínseca del sector

Carencia de mano de obra

- Motivado principalmente por la falta de voluntad de la población a trabajar y la ausencia de incentivos – En España hay 142.000 personas en paro en agricultura (ETA, T3, 2024)
- Adicionalmente, el nivel de esfuerzo, de disponibilidad, etc. provoca incluso una falta de relevo generacional en la propiedad/accionistas

Falta de profesionalización de la gestión, cada vez más necesaria en el negocio y en la comercialización

- Predomina el enfoque cortoplacista – Los ingresos de los agricultores (c. 30% proveniente del apoyo económico y financiero de la PAC) se dedican principalmente a cubrir gastos y no a mejorar la infraestructura
- Falta de profesionalización en la gestión comercial, provocando falta de priorización comercial y una baja preocupación por mejorar el servicio al cliente

Niveles de concentración actuales

- En frutas dominantes en España, el top 10 empresas no superan el c. 15% de cuota sobre el total del mercado europeo
- En frutas estacionales de periodos de cultivo muy cortos, el top 10 de empresas no supera el 35% de cuota de mercado sobre el consumo europeo

Subida del coste laboral

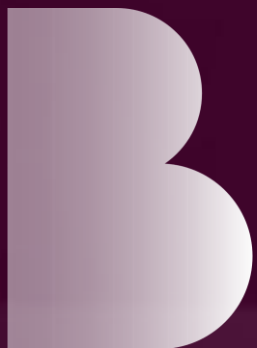
- SMI 2025 en 1.184 EUR/mes (14 pagas)
- +4.4% vs. 2024 y +61% vs. 2018

La profesionalización de la gestión es condición necesaria para la consolidación y el crecimiento sostenible del sector



España está perdiendo la ventaja competitiva frente a países del Norte de África:

- Producir en España es un 28% más caro que en Marruecos
- En frutos intensivos de mano de obra, Marruecos crece en relevancia mientras que España decrece
 - **Frambuesa:** Las exportaciones desde España a Europa han decrecido un -6% TACC²⁰¹⁹⁻²³ y Marruecos ha crecido un 11% TACC²⁰¹⁹⁻²³ en volumen
 - **Tomate:** Las importaciones desde España a Europa han decrecido un -3% TACC²⁰²⁰⁻²⁴ y Marruecos ha crecido un 8% TACC²⁰²⁰⁻²⁴ en volumen

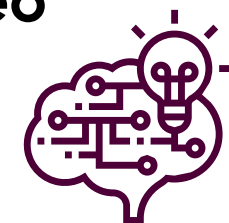


2

Nuestra opinión sobre la ENA como elemento estratégico para afrontar estos retos

La ENA propone un conjunto de ideas para impulsar el sector en España que garanticen el abastecimiento, la igualdad y el atractivo para el empleo

Propuestas estratégicas de la Encuesta Nacional de Alimentación



Abastecimiento Estratégico

- Necesidad de **garantizar la disponibilidad y estabilidad** de suministro – Profundizar en asegurar el acceso a producto
- Creación de **políticas comerciales** cuyo último fin sea **facilitar la importación de producto**
- Promover la **eficiencia en la cadena de suministro** que implique concretamente una mejora de la **competitividad**
- Creación de **protocolos de respuesta ante crisis** (COVID, guerras, etc.) para **garantizar ser estable en la oferta** en la incertidumbre



Sistemas de alimentación sostenibles

- Profundización en la gestión de **envases y residuos para limitar el daño (reducción del desperdicio)** y **desarrollar una economía circular**
- Llevar a cabo **prácticas sostenibles en el sector agrícola** – **Incrementar la apuesta con políticas frente a la deforestación**, políticas de garantía del **agua sostenible** (c. 66% del agua regenerada se utiliza para agricultura), utilización de las **energías renovables**



Áreas rurales y costeras

- Desarrollo de **iniciativas de apoyo económico** a las zonas rurales y costeras, complementadas con políticas públicas que permitan atraer el talento, incrementar la oferta de servicios, etc.
- **Desarrollo de iniciativas de digitalización**, que permitan favorecer creación de **hubs digitales** en zonas rurales y costeras que incrementan el interés por estas regiones



Alimentación saludable

- Desarrollo de iniciativas que permitan garantizar la **accesibilidad a la alimentación** (a todas las categorías de alimentación para favorecer la elección del consumidor)
- Apuesta estratégica por el **desarrollo de la educación alimentaria**, incrementando la información disponible sobre los productos



Innovación y tecnología en alimentación

- **Desarrollo e inversiones de innovación** en los procesos para fomentar la competitividad y en la distribución para garantizar el suministro
- Potenciación de la **transferencia de conocimiento**
- Desarrollo de **regulación favorable** que ayude a la implantación de iniciativas digitales que favorezcan el conocimiento



Información alimentaria al consumidor

- **Iniciativas de mejora** del etiquetado para garantizar el entendimiento y la transparencia
- Desarrollo de **transparencia en iniciativas de venta, garantizar la competitividad**
- Favorecimiento del **desarrollo de campañas de comunicación**

Existen incluso diferentes mecanismos de apoyo económico y financiero susceptibles de llegar a las empresas de agricultura

Mecanismos de apoyo económico y financiero

1

**PERTE
Agroalimentario**

Financiación a través de **Fondos Next Generation EU** de la Unión Europea para favorecer la inversión en empresas alimentarias

2

**Estrategia española
de economía circular**

Incremento de la **financiación y contratación pública** de sistemas de economía circular que favorezcan proyectos de regadío con aguas regeneradas y/o utilización de materia orgánica

3

**Apoyo económico
y políticas rurales**

Medidas e instrumentos previstos en la PAC y la PPC para reforzar la resiliencia del sistema alimentario

4

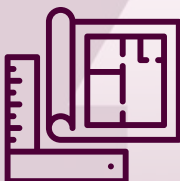
**Innovación
tecnológica y digital**

Apoyo financiero a empresas emprendedoras y/o con fondos de inversión publico-privados en *foodtech*



Ahora bien, la ENA no resuelve el reto por sí sola, sino que debe venir acompañada de una definición concreta de objetivos y asunción de responsabilidades

¿Qué se necesita?

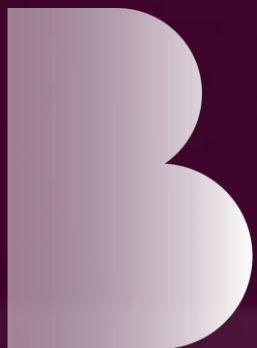


La ENA crea un marco estratégico general...

La ENA es necesaria, pero los retos se ganan con escala, CAPEX y gestión en las empresas (laboral, agua, tecnología, acuerdos comerciales); es decir, con **financiación a largo plazo y marcos técnicos concretos**, no solo con medidas macroeconómicas y marcos generales - **Es necesaria la implantación**

... y necesita principalmente:

- Una **definición clara de objetivos** con unos KPIs concretos
- Mayor **concreción de las medidas** para poder llevarlas a cabo y **asignación directa con unas partidas presupuestarias**
- Desarrollo de una **priorización** de las medidas, que ayude a la implantación con unos planes de acción definidos, responsables encargados, hitos concretos, que ayuden a llevarlo a cabo
- Desarrollo de una **estrategia clara de internacionalización en origen**, que mejore el posicionamiento de España como proveedor estratégico y único de Europa



Propuesta de líneas de actuación prioritarias

Desde el círculo de empresarios, hemos identificado 4 líneas de actuación concretas y prioritarias para el agricultor y así mejorar el posicionamiento...

MEDIDAS PRIORITARIAS para el agricultor



...y la creación de un marco que fomente el desarrollo internacional de España y la atracción de inversión para ser el hub estratégico 12 meses de Europa

Propuesta de iniciativas clave para la atracción de inversión



Iniciativas para que España sea hub estratégico de Europa

1 Sectoriales

Mejorar la comunicación: Desarrollar una narrativa desde las propias empresas donde el foco principal sea poner en valor la relevancia del sector, resaltando su importancia económica y social

2 Privadas

Contribuir a la **profesionalización del sector** atrayendo gestores profesionalizados que amplíen el enfoque europeo para identificar oportunidades de desarrollo en Europa

3 Públicas

Simplificación legislativa en todos los ámbitos (regulatorio, laboral) y la creación de **incentivos fiscales** que faciliten la consolidación de empresas, el relevo generacional y la entrada de capital privado



Iniciativas para que España sea fuente atractiva de inversión

1 Sectoriales

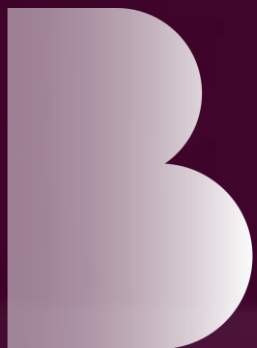
Apostar e incrementar los foros de atracción: Fruit Attraction, AECOC Frutas y Verduras y el desarrollo de más iniciativas de cooperación con productores de Latam

2 Privadas

Incremento del tamaño y de la fuerza comercial del entramado competitivo para poder convertirnos en el socio de referencia de los latinoamericanos – Mecanismos de facilidad de transformación y crecimiento de las compañías

3 Públicas

Incentivos fiscales que faciliten la inversión – Adaptar y/o seleccionar países clave por su disponibilidad de producto en contraestación con los que llegar a acuerdos marco para favorecer su inversión (i.e. copiar el Modelo Qatar)



4

**Y potenciar España como
atractivo para la inversión
extranjera**

Por su posicionamiento geográfico, estratégico y comercial, España tiene el potencial de ser el hub de referencia para la inversión extranjera en hortofrutícola

Conclusión del atractivo de inversión – Oportunidades críticas de España como país



Categorías alineadas con la demanda del consumidor

Las frutas y verduras están perfectamente alineadas con las **principales tendencias** del consumidor: conveniencia, placer y salud



...estratégicas para el retail...

Las frutas y verduras son una categoría estratégica para el retailer porque:
(i) Generan tráfico y
(ii) generan rentabilidad y (iii) permiten la diferenciación vs. la competencia



...donde España cuenta con una ventaja sostenible...

España dispone de unas condiciones climatológicas y geográficas que le permiten disponer de producto en momentos donde en otros países no hay oferta productiva y/o no son competitivos



...con una posición geográfica privilegiada como plataforma...

España tiene un **posicionamiento geográfico estratégico** con acceso directo a Europa occidental - Unido a alianzas con LatAm para complemento estacional



...,potencial de seguir creciendo...

La fragmentación del sector, el repunte del M&A y la necesidad de garantizar suministro 12 meses están impulsando el crecimiento de las compañías

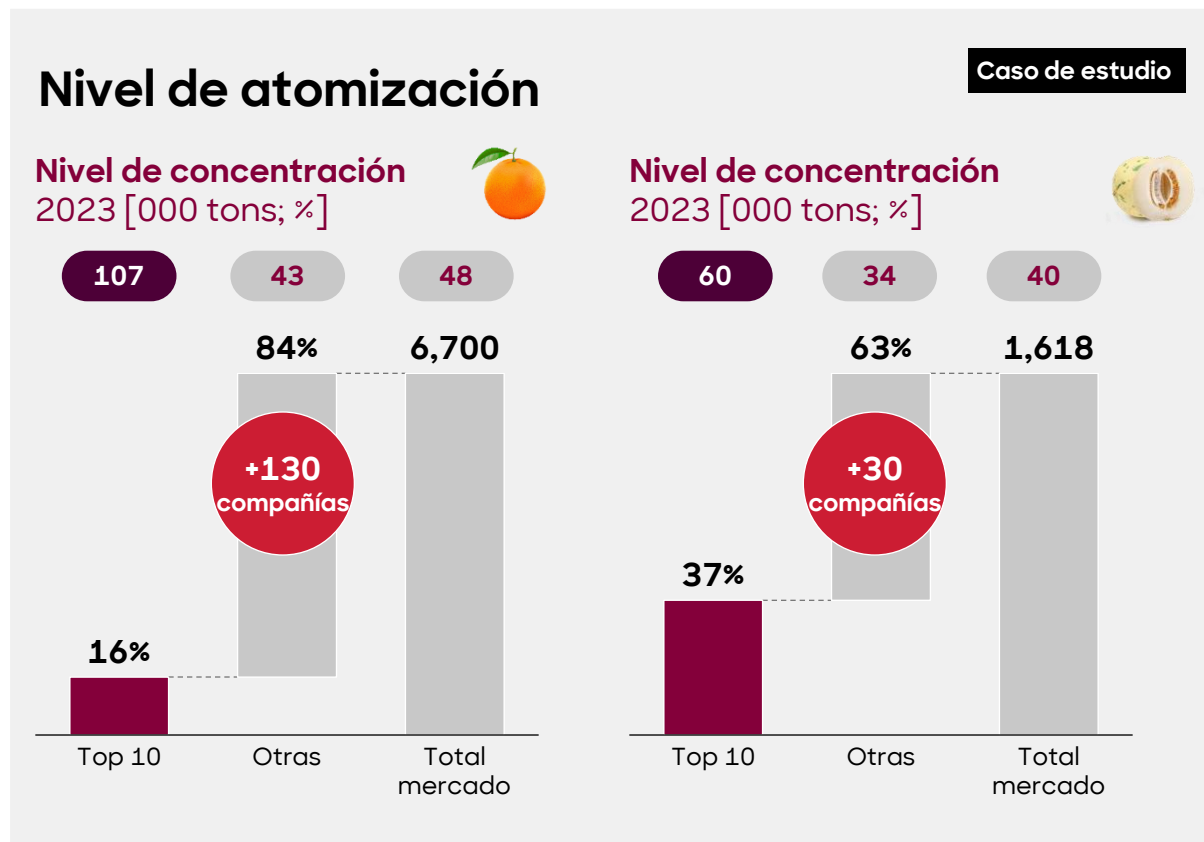


...y donde la tecnología debe ayudar a mitigar los riesgos actuales

La tecnología está actuando como aliado estratégico en el desarrollo del sector para la optimización de las productividades y la reducción de la dependencia de la mano de obra

En este sentido, el capital riesgo ha empezado con la consolidación del sector con diferentes figuras: fondos especializados, generalistas y/o family office

Consolidación del sector liderada por el Private Equity

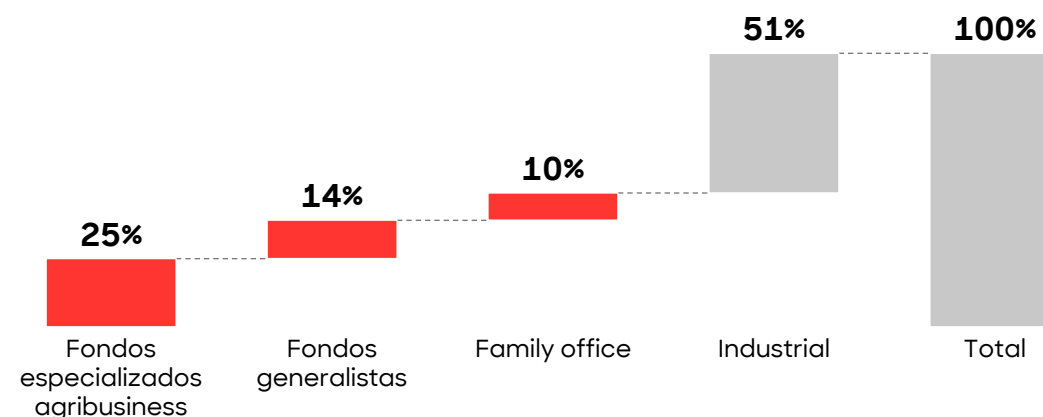


Consolidación del sector por PE

4.100 m EUR
por inversor
institucional

El **productor atomizado no puede por sí solo**, de modo que aparece la consolidación en empresas más grandes donde existen fondos y también empresas industriales que fomentan la consolidación

- A futuro, la **especialización del mercado** va a permitir una mejor alineación de las **expectativas de precio**, lo que impulsará la eficiencia en el desarrollo de las operaciones y se reflejará en una mayor actividad





Roland
Berger