

ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DE CASTILLA Y LEÓN PARA LA ATRACCIÓN DE TALENTO

**CRECER HACIENDO CRECER:
DE LA EMPRESA A LA PERSONA**

Este informe se enmarca dentro del proyecto CRECIENDO, financiado al 80% mediante una subvención directa de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León a VITARTIS para la ejecución de actuaciones singulares realizadas por las AAEEII para fortalecer las distintas cadenas de valor del tejido empresarial de Castilla y León.

ÍNDICE

1

CONTEXTO
GENERAL

2

LA INDUSTRIA DE
ALIMENTACIÓN Y
BEBIDAS EN ESPAÑA

3

SITUACIÓN DEL SECTOR
EN CASTILLA Y LEÓN

4

PRINCIPALES RETOS A
NIVEL REGIONAL

5

TALENTO EN EL SECTOR
AGROALIMENTARIO

6

ESTRATEGIAS PARA LA
ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN
DE TALENTO

7

CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

8

REFERENCIAS

1. CONTEXTO GENERAL

El sector agroalimentario ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, consolidándose como un **pilar estratégico para la economía nacional** y, de manera destacada, para Castilla y León.

La cadena de valor agroalimentaria aportó el **14% al Valor Añadido Bruto (VAB) de la comunidad** en 2022, frente al 7,5% nacional, erigiéndose como un motor esencial de la economía en Castilla y León y como factor clave para el desarrollo territorial. Además de su relevancia económica, juega un papel fundamental en la generación de empleo en el medio rural, con un **45% de las industrias alimentarias ubicadas en municipios de menos de 2.000 habitantes**. Este arraigo lo convierte en un actor clave para combatir la despoblación y promover la cohesión territorial, elementos esenciales para el equilibrio social y económico de la Comunidad.

Aunque el sector ha demostrado una notable resiliencia frente a los desafíos económicos y políticos de los últimos años, se enfrenta a retos que demandan medidas integrales y una respuesta ágil. Entre ellos destacan la **transformación digital**, la **integración de la sostenibilidad** en la estrategia empresarial, y la **adaptación a las normativas** europeas, cada vez más exigentes. A esto se suma un desafío estructural crítico: **atraer y fidelizar talento joven y cualificado** para garantizar el relevo generacional y mantener su competitividad.

Estos retos requieren una atención urgente y coordinada para asegurar la sostenibilidad y competitividad del sector en el futuro. Para afrontarlos, se proponen diversas medidas orientadas a fomentar la atracción, retorno y fidelización de talento en Castilla y León, destacando la importancia de la **colaboración entre el sector público y privado**.

El papel de Vitartis es fundamental para fortalecer estas iniciativas, ya que el enfoque en la **innovación abierta y colaborativa** ha demostrado ser clave en la creación de una industria alimentaria competitiva, capaz de adaptarse a los nuevos desafíos y liderar el cambio hacia un futuro más sostenible e innovador.

2. LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS EN ESPAÑA

En España, la industria de alimentación y bebidas es la **primera rama manufacturera del sector industrial** y representa el **2,3% del PIB**, con 168.219,2 millones de euros de cifra de negocios, según los últimos datos de Estadística Estructural de Empresas del INE.

Supone el 23,8% del sector manufacturero, el 23,3% de las personas ocupadas y el 18,2% del valor añadido. Es por tanto uno de los principales pilares de la economía española, contribuyendo a su **sostenibilidad económica, social y medioambiental**.

En los últimos años, el sector se ha visto menos afectado por la desaceleración que el conjunto de la industria manufacturera y ha demostrado una gran **resiliencia** frente a situaciones de crisis y frente a la incertidumbre económica y política global. No obstante, a pesar de su fortaleza, en 2023 se ha producido una **caída del volumen de producción** con relación al ejercicio precedente, tanto en la industria de alimentos (-2,75%) como en la de bebidas (-1,95%).

PRODUCTO INTERIOR BRUTO (PIB)

2,3%

La industria de alimentación y bebidas (IAB) es la primera rama manufacturera del sector industrial y representa el 2,3% del PIB.

CIFRA DE NEGOCIOS

168.219,2 millones de euros

Representa el 23,8% del sector manufacturero, el 23,3% de las personas ocupadas y el 18,2% del valor añadido bruto.



Esto supone la primera disminución de la producción real del sector desde el año 2013 y a excepción del año 2020, a causa del COVID-19, sin embargo, **el Valor Añadido Bruto (VAB) muestra un crecimiento positivo del 1,4%** una vez descontado el efecto de la subida de los precios (Informe económico 2023, FIAB).

Por otro lado, la **productividad** del sector se ha mantenido estable, alcanzando valores cercanos a los **55.200 euros por puesto de trabajo** y 31 euros por hora trabajada. Estos datos muestran cómo, aunque la presión de costes ha limitado mejoras significativas, el sector ha logrado un crecimiento en términos nominales, reflejando una mayor generación de valor por trabajador.

DIMENSIÓN EMPRESARIAL Y EMPLEO

La industria de alimentación y bebidas es considerada una **actividad estratégica** por su capacidad de crear empleo y generar valor añadido, especialmente en el medio rural, al que se encuentra estrechamente vinculado.

El número de empresas registrado en el Directorio Central de Empresas del INE para el año 2023 en la industria de alimentación y bebidas asciende a 28.335 teniendo en cuenta la nueva definición de empresa, lo que representa el **17,9% de la industria manufacturera** y el 15,9% de total industria.

El 96,1% de ellas son empresas con menos de 50 empleados (27.235) y de estas, el 77,7% cuentan con menos de 10 empleados (22.029).

La creación de empleo en el sector ha sido una constante, destacando la estabilidad y la preponderancia de **contratos indefinidos**, que representan casi el 90% de los empleos en la IAB.

Según el informe “El mercado de trabajo en el sector de alimentación y bebidas”, elaborado por Randstad, el número de ocupados de la industria de alimentación y bebidas es cercano a las 550 mil personas en el primer trimestre de 2024.

El empleo y la producción en la industria agroalimentaria están distribuidos de manera diversa en todo el territorio español, con una presencia significativa en regiones como Cataluña, Andalucía, la Comunidad Valenciana y Castilla y León.

Cataluña lidera en términos de empleo en la industria de la alimentación, aportando más del 21% del total de ocupados del país, seguida de Andalucía (13,3%), Comunidad Valenciana (10,2%) y Castilla y León (8,9%).

En el segmento de fabricación de bebidas, las comunidades autónomas con mayor influencia son Cataluña (19,5%) y Castilla-La Mancha (12%).



Distribución del empleo en la industria alimentaria por CC. AA. (% total)

Fuente: El mercado de trabajo en el sector de alimentación y bebidas (Randstad). Elaboración propia.

COMERCIO EXTERIOR

En las últimas décadas, el sector agroalimentario español ha ganado protagonismo en los mercados internacionales.

Según el Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo. Informe 2023, elaborado por Cajamar, España aporta el 9,9% de las

exportaciones y el 8,4% de las importaciones de productos agroalimentarios de la UE-27, manteniéndose como la **quinta economía exportadora**, solo superada por Países Bajos, Alemania, Francia e Italia, y la quinta importadora más importante en el ámbito comunitario.



A pesar de la desaceleración global, el sector agroalimentario español ha alcanzado un **máximo histórico en valor de exportaciones**, aunque con una reducción en el volumen exportado. Esto se debe al **aumento de precios** de los productos agroalimentarios, que ha compensado la menor demanda en algunos mercados. Las exportaciones del sector representan el **18,5% del total** de las exportaciones de bienes de España, consolidando su posición como el sector con mayor peso en las exportaciones a nivel nacional.

La Unión Europea (UE-27) es el principal destino de las exportaciones agroalimentarias de España, con Francia, Alemania, Portugal e Italia como los mercados más importantes. Fuera de la UE, Estados Unidos y el Reino Unido destacan como socios comerciales relevantes.

En cuanto a las exportaciones, aunque las frutas y frutos comestibles han perdido peso en los últimos años, siguen siendo significativos (14,3% del total), mientras que, en 2023, los productos más exportados fueron la **carne y despojos comestibles (14,4%)**. Las legumbres y hortalizas (12,7%) y las grasas y aceites de origen animal o vegetal (9,6%) completan la lista

de los productos más exportados. Por otro lado, los **pescados, crustáceos y moluscos** siguen siendo el producto más importado en España (12,6% del total), aunque ha habido una pérdida de cuota de mercado. Les siguen los cereales, que se mantienen en la segunda posición por segundo año consecutivo (11,3%), y las grasas y aceites (9,6%).



CADENA DE VALOR

Teniendo en cuenta la totalidad de su cadena de valor (sector primario, industria alimentaria y comercialización), el sector agroalimentario ha visto incrementar su VAB un 2,3% en términos reales en el año 2023, ligeramente por debajo del total de la economía (2,5%), pero por encima de la UE-27 (1,9%) y aporta el 8,94% del VAB total de la economía española, con un valor de 119.140 millones de euros en 2023.



Detrás de este crecimiento está el **mayor dinamismo de la fase de distribución** (cuyo VAB ha aumentado un 4,3%), y de la industria de la transformación (3,4%), que contrasta con una caída del 1,9% del sector primario.

A continuación, se presentan algunos indicadores clave del sector agroalimentario español que reflejan su relevancia dentro de la economía nacional y su posición destacada en la UE, recogidos en el Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo. Informe 2023, de Cajamar.

- España se posiciona como la segunda economía que más contribuye a la **superficie agrícola utilizada** de la UE-27 (15,4% del total).
- La flota pesquera española es la tercera más grande de la UE-27 y aporta el 12,1% del total comunitario.

- El 17,5% del total de las empresas manufactureras españolas pertenecen a la industria agroalimentaria: 14,5% la industria de los alimentos y 2,9% la fabricación de bebidas.

Este **mayor protagonismo de la industria alimentaria** es un rasgo común en todos los países de la Unión.

- La **comercialización** continúa siendo la actividad que más aporta al VAB del sector agroalimentario español (44,1%), seguida del sector primario (28,7%).

En términos de empleo, España es la quinta economía que más empleo aporta al sector agroalimentario en la Unión Europea. En 2023, el sector agroalimentario ha experimentado un crecimiento del 0,3%, alcanzando casi los 2,4 millones de ocupados, lo que equivale al 11,3% del total del empleo en la economía nacional. Del total, el 51,1% trabaja en la comercialización, el 30,1% en la agricultura y pesca, y el 18,8% en la industria.

Las mujeres representan la menor parte del mercado laboral del sector, tanto en España como en la UE-27, con un 29,6% y un 36,0%, respectivamente. La diferencia es más acusada en el sector primario y se reduce en el industrial.



En conclusión, la industria agroalimentaria española es uno de los sectores más importantes de la economía nacional, no solo por su peso en el PIB, sino también por su papel crucial en la generación de empleo de calidad. Con una contribución significativa al tejido económico y un papel destacado en las exportaciones, el sector se ha consolidado como un referente en la Unión Europea. Sin embargo, su capacidad para mantenerse dependerá en gran medida de cómo se aborden los desafíos de futuro.

Por un lado, el sector se está viendo afectado por el déficit de **talento** y la dificultad de garantizar un **relevo generacional** en las explotaciones agrarias, debido a la escasez de talento joven dispuesto a trabajar en el sector y a la falta de formación específica entre los profesionales. Y por el otro, la disminución de la **inversión en I+D en la industria agroalimentaria**, frente al incremento observado en otros países de la UE, podría afectar a su competitividad y capacidad para adaptarse a las demandas del mercado.

Estos aspectos serán determinantes para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del sector en los próximos años. Un enfoque estratégico que potencie la atracción y fidelización del talento y fomente la inversión en I+D+i y tecnologías digitales será clave para mantener su posición de liderazgo y responder a las crecientes expectativas del mercado.

3. SITUACIÓN DEL SECTOR EN CASTILLA Y LEÓN

MOTOR DE DESARROLLO

Castilla y León destaca como un importante actor en la industria agroalimentaria española, siendo la tercera comunidad autónoma en términos de producción, por detrás de Cataluña y Andalucía. El sector agroalimentario regional es motor de desarrollo económico y social, estratégico para la economía regional y seña de identidad de Castilla y León.



Se caracteriza por su solidez, su dinamismo y por la alta calidad de sus productos. Es un **sector estratégico** para la Comunidad, ubicándose en la tercera posición a nivel nacional por volumen de negocio y número de empresas activas, solo por detrás de Cataluña y Andalucía. Generó en su conjunto (sector primario, industria alimentaria y comercialización) 8.196 millones de euros de VAB en 2022, lo que supone el **7,5% del VAB del total nacional**, siendo la quinta región en tamaño, tras Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid.

A nivel regional, destaca su contribución al Producto Interior Bruto aportando el 14% del PIB de Castilla y León, muy por encima de la media de España (8,9%). En contraposición con la situación del sector en España, en Castilla y León el peso de la industria alimentaria y la producción primaria es notablemente superior al de la comercialización.

Destaca, además de por su importancia económica, por su **fuerte arraigo en el medio rural**, contribuyendo significativamente a la vertebración territorial y a la creación de empleo en estas zonas. En concreto, da empleo a más de 160.000 personas en Castilla y León, que representan el 16,1% del total regional.

PANORAMA DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN CASTILLA Y LEÓN

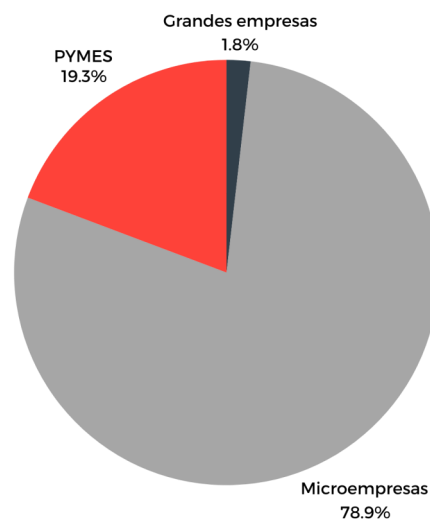
En términos de Valor Añadido Bruto (VAB), la **industria agroalimentaria** de Castilla y León generó 3.068 millones de euros en 2022, lo que representa el 10,6% del total del sector en España. Este dato posiciona a la Comunidad como la tercera más relevante en términos de contribución al VAB agroalimentario, solo por detrás de Cataluña y Andalucía.

A nivel regional, la industria alimentaria aporta el 5,2% del VAB total de la economía de Castilla y León, una cifra muy superior al 2,4% registrado a nivel nacional, lo que refleja su **especialización en la transformación de alimentos y bebidas**. Está formada por **cerca de 3.000 empresas**, que representan el 10% del total de la industria alimentaria del país, situando a Castilla y León también como la tercera comunidad autónoma por número de empresas registradas en el DIRCE.

Siguiendo la misma tendencia que el sector a nivel nacional, estas pertenecen mayoritariamente a la producción de alimentos, con un 76% frente al 24% dedicadas a la elaboración de bebidas.

Pese a que predominan las **pequeñas y medianas empresas** (aquellas que

ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o su balance general anual no excede de 43 millones de euros), que representan más del **90% del total**, la IAB castellanoleonesa ha demostrado una notable competitividad y solidez, con niveles de productividad superiores a la media nacional.



Distribución de empresas agroalimentarias de Castilla y León por tamaño (% total)

Fuente: Estrategia para el Fortalecimiento de la Industria Alimentaria de Castilla y León. Elaboración propia.

Por otro lado, tal y como se desprende de la Estrategia para el Fortalecimiento de la Industria Alimentaria de Castilla y León, aunque las grandes empresas solo representan el 1,8% del total, aportan el 34,3% del VAB del sector, casi el mismo porcentaje que el que ofrecen las empresas medianas (34,8%).

En cambio, las microempresas, que suponen el 78,9% del tejido empresarial, solo proporcionan el 6,5% del VAB.

Destaca también el peso de las industrias en **municipios de menos de 2.000 habitantes**, que concentran el **45% de las industrias alimentarias**, el 40% de la cifra de negocio del sector y el 35% de su empleo, frente a las capitales de provincia y grandes municipios. Esto pone de manifiesto el papel crucial del sector como motor económico y generador de oportunidades en zonas rurales con baja densidad demográfica, donde su presencia es desproporcionadamente alta en relación con la población.

A nivel provincial, **Valladolid y Salamanca** concentran la mayor parte de la actividad agroalimentaria de la región, generando el 21,6% y 20,5% de la cifra de negocios, respectivamente. En términos de VAB, Valladolid destaca con un 27,8% del total regional.



ANÁLISIS POR SUBSECTORES DE ACTIVIDAD

Castilla y León se posiciona como un referente en la industria agroalimentaria española debido a la **diversidad de sus subsectores y su distribución a lo largo de la comunidad**. De hecho, son cinco las provincias en las que se ubica alguna de las diez empresas alimentarias con la facturación más elevada de Castilla y León.

Uno de los subsectores más relevantes es el cárnico, en concreto, el **procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos** genera el 34,8% del empleo de toda la industria agroalimentaria regional. Destaca también el peso de los productos de **panadería y pastas alimenticias**, que aportan un 18,4% del empleo, y de la **elaboración de vinos**, que contribuye con un 12,4%.

En términos de competencia, Castilla y León presenta una estructura particular.

En subsectores como pescados, frutas y hortalizas, aceites, y productos de panadería y pastas, las cuatro principales empresas controlan una mayor parte del mercado en comparación con la media nacional, lo que refleja una mayor **concentración de mercado** en estos segmentos. Por el contrario, en sectores como el de carne y productos cárnicos, la fabricación de alimentos para animales, bebidas y vinos, la participación de las principales empresas es menor al 20%, lo que indica una mayor diversificación y competencia entre pequeñas y medianas empresas. Esto convierte a Castilla y León en una de las regiones con menor concentración empresarial en estos subsectores, favoreciendo el dinamismo y la **competitividad en el mercado**.

Además, las empresas de Castilla y León destacan por su rentabilidad, solvencia y productividad en cinco subsectores clave: procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos, procesado y conservación de frutas y hortalizas, fabricación de aceites y grasas, fabricación de productos lácteos, y elaboración de vino. Estas características ponen de manifiesto la **capacidad del sector agroa-**

limentario regional para competir a nivel nacional, superando en varios indicadores a otras comunidades autónomas.

ESPECIALIZACIÓN Y LIDERAZGO LABORAL

En Castilla y León se localizan el 10% de los trabajadores españoles dedicados a la industria de la alimentación y bebidas, alcanzando en 2022 una cifra de empleo próxima a las **40.500 personas**, lo que supone el 4,1% del total en España.

Tres provincias concentran más del 50% del empleo, con **Burgos y Valladolid** a la cabeza (18,6% y 18,2%, respectivamente), seguidas de Salamanca (14,9%). Si se tiene en cuenta el empleo en el conjunto de la cadena de valor agroalimentaria, desde la producción primaria a la comercialización, Castilla y León se sitúa en sexta posición a nivel nacional, con 161.000 trabajadores. Estos datos corresponden a 2023 y se recogen en el Observatorio agroalimentario de Castilla y León, de mayo 2024, elaborado por el ECOVA.

El sector agroalimentario castellanoleonés se caracteriza por una **elevada especialización** de la economía, y por una mayor proporción de **contratos indefinidos** y dedicación a jornada **completa**.

Esto evidencia el compromiso del sector con la **estabilidad laboral** y la continuidad, y posiciona a Castilla y León en tercera posición a nivel nacional en cuanto a la productividad del trabajo.

Su alta productividad contribuye también a la elevada competitividad del sector, con un coste laboral unitario un 16% inferior a la media del país, motivada también por el mayor **nivel formativo** de los trabajadores con respecto a otras CC. AA.

Un aspecto significativo es la menor presencia de asalariados con solo estudios primarios, representando solo el 4,5% en Castilla y León frente al 7,1% a nivel nacional. Además, un porcentaje mayor de trabajadores cuenta con **formación profesional superior**, alcanzando un 16,1% en la región, en comparación con el 13,6% nacional (Informe de Empleo 2023, IAB, FIAB).

Estas diferencias en el nivel educativo son indicativas de un sector que se esfuerza por elevar su capacidad técnica y adaptarse a las exigencias del mercado. La mayor proporción de trabajadores con formación profesional superior contribuye a una fuerza laboral más cualificada, lo que fomenta la innovación en la industria agroalimentaria de Castilla y León.

ELEVADA PRODUCTIVIDAD

Los trabajadores del sector en Castilla y León muestran una elevada productividad, un 24% superior a la media nacional, y disfrutan de una mayor estabilidad laboral, con más contratos indefinidos y jornadas completas, lo que impulsa la competitividad de la región.



PRESENCIA EN LOS MERCADOS EXTERIORES

Castilla y León, una de las comunidades autónomas más grandes de España, presenta un sistema agroalimentario que juega un papel crucial en la economía regional, si bien no destaca por su carácter exportador.

En 2023, las exportaciones agroalimentarias alcanzaron un valor de **3.369 millones de euros**, lo que equivale aproximadamente al **4,9%** del total nacional.

A pesar de la limitada representatividad en el volumen nacional de exportaciones, donde ocupa la séptima posición, a nivel regional el sector agroalimentario supone un **19,6% del total de bienes exportados**.

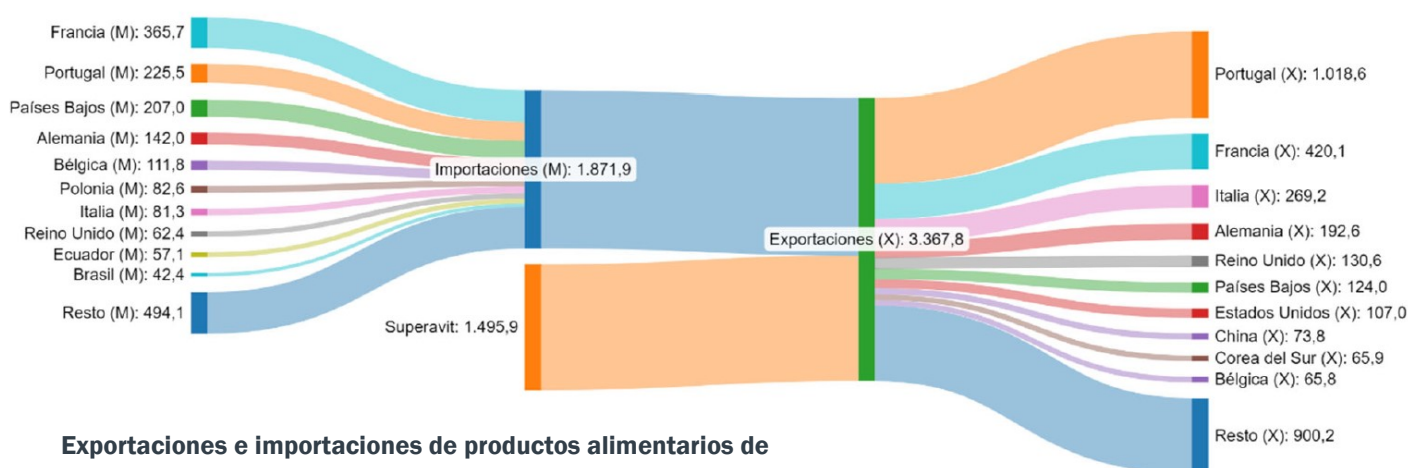
Esta dualidad entre el potencial y el desempeño real sugiere que el sector agroalimentario tiene un papel significativo en la estructura económica regional, aunque aún queda espacio para la mejora y el crecimiento.

Las exportaciones agroalimentarias de Castilla y León muestran una notable **concentración**, tanto en términos de mercados de destino como de productos. Aproximadamente el **73% de las ventas al exterior** durante el año 2023 tienen como destino países de la **Unión Europea**, destacando Portugal con un 30,2% de las exportaciones (alrededor de 1.018,6

millones de euros), seguido de Francia e Italia, que superan los 200 millones de euros en compras a la región. Esta situación podría limitar la diversificación y el acceso a nuevos mercados.

Entre los 10 principales países destino destacan también algunos mercados no europeos como **Estados Unidos, China y Corea del Sur**, aunque con comportamientos variables.

Al igual que en las exportaciones, las importaciones agroalimentarias de Castilla y León también están marcadas por una elevada concentración. En 2023, el **42,6%** de las importaciones (un total de **1.871,9 millones de euros**) provinieron de solo cuatro países. Francia se destaca como el mayor proveedor, con **365,7 millones de euros**, seguido de **Portugal, Países Bajos, Alemania y Polonia**.



Exportaciones e importaciones de productos alimentarios de Castilla y León por países (millones de euros)

Fuente: Observatorio agroalimentario de Castilla y León, mayo 2024 (ECOVA).

Además, el crecimiento de importaciones desde **Ecuador** y **Brasil** ha sido notable, contrastando con caídas en otros mercados, como Polonia.

Esto refleja la dinámica cambiante en el comercio agroalimentario, donde la capacidad de adaptación a nuevas tendencias y necesidades del mercado es esencial.

El comercio internacional de productos agroalimentarios con origen o destino en Castilla y León es heterogéneo entre las diferentes provincias. El 79,7% de las exportaciones se concentra fundamentalmente en **León, Palencia y Valladolid**, todas con un volumen superior a los 550 millones de euros, mientras que Soria y Ávila destacan por su escasa aportación.

El análisis de las **exportaciones por productos** refleja la predominancia de cuatro categorías, que agrupan el 43,5% de las ventas en el mercado exterior.

- **Carne y despojos comestibles:** 19,2%
- **Preparados a base de cereales y pastelería:** 12,6%
- **Leche, productos lácteos y huevos:** 12,1%
- **Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre:** 11,6%

El crecimiento más destacado se ha producido en materias trenzables (+ 135,5%), cacao y preparaciones (+ 69,3%) y grasas y aceites (+ 57,9%), a pesar de caídas significativas en otros sectores como los cereales, productos de molinería y malta, y otros productos de origen animal.

Por otro lado, los cuatro productos principales importados por Castilla y León durante el año 2023 han sido, en primer lugar, la **leche, productos lácteos y huevos (12%)**, seguido de los pescados y crustáceos y moluscos (9,8%), las legumbres y hortalizas sin conservar (11,7%) y los cereales (10,5%).

Tal y como reflejan los datos, aunque el valor de las exportaciones del sector agroalimentario de Castilla y León es relativamente bajo frente a su potencial, estas superan considerablemente a las importaciones, reflejando un **saldo comercial positivo** en la región.



4. PRINCIPALES RETOS A NIVEL REGIONAL

El sector agroalimentario de Castilla y León enfrenta desafíos complejos que requieren un enfoque integral que combine políticas económicas, sociales, demográficas y medioambientales para asegurar su sostenibilidad y competitividad a largo plazo. Estos desafíos, identificados a partir del análisis contenido en la Estrategia para el fortalecimiento de la industria alimentaria de Castilla y León (publicada por Vitartis y Cajamar en octubre de 2024), reflejan problemáticas compartidas con otros sectores productivos de la región, derivadas de las dinámicas generales de la Comunidad.

DIMENSIONAMIENTO EMPRESARIAL

El sector agroalimentario de Castilla y León se caracteriza por una **estructura productiva fragmentada**, en la que predominan las microempresas y las pequeñas explotaciones sin asalariados.

La falta de **dimensión** en estas empresas restringe su capacidad para escalar, innovar e invertir en tecnologías avanzadas que optimicen su productividad y eficiencia.

Este desafío no es exclusivo del sector agroalimentario, sino que también afecta a otros sectores productivos de la región como el industrial, el tecnológico y el logístico. Estos sectores, al igual que el

agroalimentario, necesitan **ganar tamaño para ser más competitivos** en un entorno globalizado.

Sin una estrategia clara de dimensionamiento, las empresas tienen dificultades para captar talento, acceder a financiación o invertir en I+D, lo que las deja en desventaja frente a grandes conglomerados o empresas de regiones más desarrolladas. Además, el gran tamaño territorial de Castilla y León y la dispersión geográfica genera una mayor **dependencia de las infraestructuras** de transporte y comunicaciones, que son esenciales para mejorar la competitividad del tejido empresarial.

COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

A pesar de que la industria alimentaria de Castilla y León se caracteriza por una productividad superior a la media nacional y un coste laboral unitario inferior, comparte con el resto de la Comunidad el reto de mejorar su competitividad en un entorno y un mercado cada vez más globalizado.

Los sectores económicos de la región enfrentan dificultades derivadas del **aumento de los costes de producción**, especialmente en recursos clave como la energía y el agua. Estas alzas responden a una combinación de factores globales y tensiones geopolíticas a las que el sector agroalimentario no es ajeno, habiéndose visto afectado de manera severa por la escasez de materias primas como el aceite, los cereales y los envases de cartón y plástico, así como por **interrupciones en las cadenas de suministro**.

Otro factor que compromete la competitividad del sector agroalimentario es su **dependencia de las importaciones**, lo que lo vuelve más vulnerable a las fluctuaciones del comercio global y a la volatilidad de los precios, y subraya la necesidad de mejorar las relaciones e integración con los eslabones anteriores

de la cadena. Este escenario es crítico para las pymes, que representan la mayoría del tejido empresarial y presentan menor capacidad para absorber aumentos en los costes de producción, implementar soluciones tecnológicas que mejoren la eficiencia o adaptarse a cambios repentinos en el entorno económico.



INVERSIÓN EN I+D Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Castilla y León enfrenta un **déficit significativo en inversión en I+D+i**, lo que limita el crecimiento y la capacidad de adaptación de los sectores industriales.

El agroalimentario es particularmente sensible a esta falta de **innovación**, fundamental para mejorar la eficiencia y sostenibilidad en la producción, pero la falta de recursos y apoyo en esta área ha ralentizado el avance del sector.

La **digitalización** es otro ámbito crucial donde el sector agroalimentario necesita mejorar. Tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la robótica o el *IoT* presentan un enorme potencial para su aplicación en toda la cadena de valor, sin embargo, su adopción es aún incipiente en la región.

A ello se une la falta de **infraestructura digital en las zonas rurales**, donde se concentra la gran mayoría de la producción agroalimentaria de la Comunidad.

Se genera un medio desfavorable en el que la escasa conectividad dificulta la implantación de tecnologías emergentes, mientras que la falta de **formación en competencias digitales** limita la capacidad de las empresas para aprovechar plenamente sus ventajas.

EXPANSIÓN COMERCIAL Y NUEVOS MERCADOS

El sector agroalimentario de Castilla y León, reconocido por la calidad de sus productos, enfrenta un **mercado nacional** maduro y con competencia creciente de las **marcas de distribución**, limitando el crecimiento local.

La inversión en el desarrollo de nuevos productos y la **expansión** hacia mercados internacionales son una oportunidad clave, aunque requiere de un fuerte apoyo y compromiso por parte de la Administración para superar las limitaciones de volumen y capacidad promocional que impone su dimensión reducida.

CAMBIO CLIMÁTICO Y SOSTENIBILIDAD

La necesidad de invertir en energías renovables, de mejorar la **eficiencia energética** y de promover prácticas sostenibles es compartida por toda la Comunidad, y constituye uno de los ejes principales para garantizar un desarrollo económico equilibrado y sostenible en el largo plazo.

Si bien es un ámbito en el que el sector agroalimentario lleva tiempo trabajando, la alta **dependencia de las condiciones meteorológicas** lo hace especialmente vulnerable a fenómenos extremos, que afectan la producción, la calidad de los cultivos y la disponibilidad de materias primas. Estos impactos no solo alteran los ciclos productivos, sino que también influyen en la estabilidad de los precios y en la competitividad del sector.

Por otro lado, la transición hacia un modelo productivo más sostenible y el cumplimiento de los objetivos medioambientales europeos, tales como el Pacto Verde Europeo, traen consigo una creciente **presión regulatoria** que el sector percibe como preocupante, poco adaptada a la realidad económica y muy poco flexible a las características de las diferentes empresas.

Constituye un factor de **incertidumbre e inseguridad** que afecta al desarrollo de la actividad productiva y afecta también a otros sectores clave de la región, como la construcción, la energía y la automoción.

DESAFÍOS DEMOGRÁFICOS

Castilla y León está experimentando un notable movimiento migratorio rural, por el que muchos jóvenes buscan oportunidades fuera de sus localidades de origen.

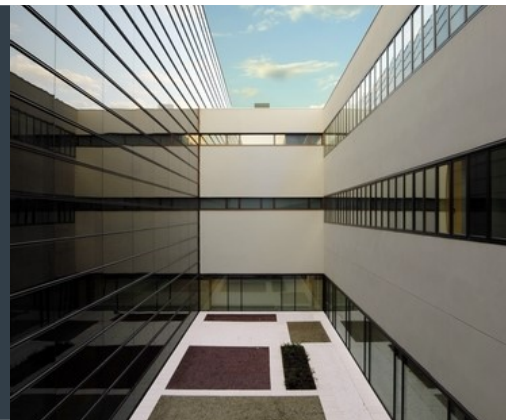
Este fenómeno ha provocado una disminución de la población, particularmente en los municipios más pequeños, lo que ha generado una reducción de talento joven y dificulta el **relevo generacional** en muchas explotaciones y empresas.

A medida que gran parte de la población activa envejece, la falta de interés de los jóvenes por desarrollar su carrera en el sector plantea un riesgo para su futuro. No obstante, con una gestión adecuada, esta situación también ofrece oportunidades para revitalizar y transformar el panorama laboral del sector.

En este contexto, la **atracción, retorno y fidelización del talento** en el sector agroalimentario de Castilla y León se han convertido en aspectos clave que deben abordarse con urgencia, dada su relevancia para el futuro del sector. A continuación, se analiza de manera más detallada este tema.

EN RESUMEN...

El sector agroalimentario de Castilla y León enfrenta importantes desafíos estructurales, económicos, demográficos y medioambientales, que si se abordan mediante políticas adecuadas, pueden representar una oportunidad significativa para impulsar su competitividad y crecimiento a largo plazo.





5. TALENTO EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

A pesar de la buena salud económica del sector agroalimentario en Castilla y León, enfrenta desde hace algunos años importantes dificultades para atraer a jóvenes profesionales, especialmente perfiles altamente cualificados.

Esta situación se debe, en parte, a la percepción de que el sector se basa en modelos de producción y trabajo tradicionales, lo que lleva a muchos jóvenes a decantarse por sectores más relacionados con la innovación y la tecnología. Sin embargo, esta percepción contrasta con la realidad del sector, que está evolucionando hacia un modelo cada vez más tecnológico e innovador y ofrece nuevas oportunidades profesionales para perfiles cualificados.

Por otro lado, el sector agroalimentario de Castilla y León destaca frente a otras comunidades por su **estabilidad laboral**. Esta fortaleza se refleja en una alta proporción de contratos indefinidos y a jornada completa, lo que no solo garantiza seguridad para los empleados, sino que también contribuye a un entorno de trabajo más atractivo. Esta estabilidad deriva en una **productividad** del trabajo un 24% **superior a la media nacional** del sector, lo que demuestra su capacidad para generar valor y competir en mercados exigentes.

REFERENTE EN FIDELIZACIÓN DE TALENTO

Castilla y León destaca como un referente en fidelización de talento según el Mapa del Talento en España 2023, elaborado por la Fundación COTEC en colaboración con el Ivie. La región ocupa la **sexta posición en el índice general de talento** y la **tercera en fidelización**, aunque presenta una posición menos favorable en cuanto a atracción de profesionales cualificados.

Esta dualidad en la atracción y retención de talento también se refleja en las **diferencias territoriales** destacadas en el informe “Talento en la Industria Alimentaria de Castilla y León”, elaborado por Vitartis en el marco del proyecto RETINA (cofinanciado por la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León como actuación singular de especial interés):

- Las industrias ubicadas cerca de **grandes ciudades** enfrentan menos dificultades para contratar, pero tienen más **problemas para fidelizar a sus empleados**.
- Las **zonas rurales**, con mayores limitaciones en las conexiones e infraestructuras y menor visibilidad, encuentran más severo el **reto de captar talento** frente a su fidelización.

Esta problemática no solo compromete la operatividad de las empresas, sino que también limita su potencial de innovación y expansión, generando un impacto negativo en la cadena de valor agroalimentaria en su totalidad. Aunque esta situación no es nueva para los responsables de recursos humanos de las industrias agroalimentarias, supone un **problema de primera magnitud**.

De hecho, según una encuesta realizada por Vitartis a sus socios en el primer trimestre de 2024, la disponibilidad de profesionales capacitados **es la segunda cuestión que más preocupa al sector**, especialmente para las organizaciones de menor tamaño. Revela también una visión pesimista ante la evolución de la oferta laboral a medio plazo, lo que pone de relieve la necesidad urgente de diseñar estrategias eficaces.

Consciente de este contexto, **Vitartis** ha llevado a cabo diversas iniciativas para abordar los retos relacionados con el talento en el sector, proyectos que han puesto de manifiesto las carencias existentes tanto desde la perspectiva de los profesionales en búsqueda de empleo y en activo, como de los empresarios.

Destaca el proyecto **ECOTALENTIA** —Creación de un ecosistema de talento en la Industria Alimentaria de Castilla y León—, financiado por la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León en el año 2020. Este proyecto permitió a Vitartis llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo para identificar y comprender en profundidad las necesidades tanto de los profesionales en búsqueda de empleo como de los empresarios del sector.

PERSPECTIVA DE LOS DESEMPLEADOS

FALTA DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL

Muchos desempleados, especialmente los más capacitados, perciben que la industria agroalimentaria no ofrece suficientes oportunidades para el crecimiento profesional ni planes de carrera atractivos a largo plazo.

Esta visión ha contribuido a la **fuga de talento**, particularmente entre los perfiles con mayor formación.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

CARENCIAS EN COMPETENCIAS TÉCNICAS Y HABILIDADES BLANDAS

Desde la perspectiva empresarial, se destaca una escasez de perfiles con **competencias transversales**, como técnicos de mantenimiento o mecánicos, así como una falta de habilidades blandas (capacidad de trabajar en equipo, habilidades de comunicación...). Además, hay una carencia de perfiles orientados a la resolución de problemas, lo que dificulta la adaptación a los retos del sector.

Este diagnóstico resalta la necesidad urgente de implementar **políticas educativas y de formación** alineadas con las demandas del sector agroalimentario de Castilla y León. Es fundamental fomentar tanto la atracción de talento como la fidelización de los profesionales que ya forman parte de la industria. Además, se debe facilitar el retorno de los profesionales que han emigrado en busca de mejores oportunidades.

Es esencial que el concepto de talento sea abordado de manera amplia, no limitándose únicamente a los jóvenes, sino también considerando al **talento senior y emprendedor**, cuyas experiencias y conocimientos resultan clave para la sostenibilidad y competitividad del sector en el largo plazo.

Se trata de una visión compartida con la Junta de Castilla y León, que a través de la Estrategia de Talento 2031 de Castilla y León pretende impulsar el talento en el corto y medio plazo como factor clave de competitividad y crecimiento económico regional. Considera el talento como un recurso transversal que requiere de una estructura de colaboración en red entre el sector público, el privado y la sociedad civil. También en sintonía con la Estrategia de Especialización Inteligente de Castilla y León (RIS3) 2021-2027, permitirá que los esfuerzos en talento contribuyan al desarrollo de capacidades innovadoras y tecnológicas en el sector agroalimentario y otros sectores clave.

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO LABORAL

La industria agroalimentaria en Castilla y León se caracteriza por un perfil laboral mayoritariamente masculino, con una alta concentración de trabajadores hombres en el rango de edad de 35 a 50 años. Según el *Informe de Empleo 2023 Industria de Alimentación y Bebidas*, de FIAB, el porcentaje de empleo femenino en la región es del 8,9% frente al 9,8% en el caso de hombres.

A nivel contractual, se caracteriza por una **alta estabilidad laboral**, con un 83,8% de los contratos indefinidos. Asimismo, un 94,7% de los trabajadores está contratado a jornada completa, frente al 92,7% en el resto del país.

Aunque la **actividad** es percibida como **estable y atractiva** para los trabajadores mayores de 50 años, independientemente del género, sus características

intrínsecas, junto con su arraigo en zonas rurales, la hacen menos atractiva para los perfiles más jóvenes y orientados hacia la innovación, lo que está llevando al envejecimiento del sector y permite anticipar los problemas relacionados con una **tasa de reposición de talento negativa** y el consecuente riesgo de **descapitalización humana** de las compañías del sector.

Otro elemento clave para la competitividad del sector es la formación de los empleados. Actualmente, el 32,6% **de los trabajadores de la industria agroalimentaria cuenta con estudios superiores**, de los cuales el 16,1% ha completado Formación Profesional de grado superior y el 16,5% estudios universitarios.

El resto se distribuye en niveles formativos más bajos: educación primaria (4,5%), secundaria obligatoria (38,6%), y secundaria posobligatoria (24,2%).

TALENTO Y EDUCACIÓN EN CASTILLA Y LEÓN

El **sistema educativo** de Castilla y León destaca por su prestigio y excelencia, tanto en las etapas obligatorias donde destacan los extraordinarios resultados en matemáticas y ciencias (acorde con el informe PISA), como en la educación superior (Formación Profesional y universitaria). La región cuenta con destacadas instituciones educativas que no solo fidelizan a los estudiantes locales, sino que también atraen a jóvenes de otras comunidades autónomas, siendo la **segunda comunidad en captación de estudiantes a nivel nacional**. Sin embargo, al finalizar sus estudios, una proporción significativa de estos jóvenes elige desarrollarse profesionalmente fuera de la región, impulsados por una mayor oferta de oportunidades en otras áreas.

La percepción de que las zonas urbanas ofrecen una mayor **calidad de vida** y más oportunidades de **desarrollo profesional** ha provocado un éxodo constante de personas que abandonan las áreas rurales en favor de los grandes núcleos urbanos. Este fenómeno responde tanto a expectativas económicas y de crecimiento profesional, como a una idealización de la vida urbana en cuanto a mayor acceso a servicios, oferta cultural y vida social.

Esta migración impacta de manera significativa en el sector agroalimentario, fuertemente ligado al entorno rural y **ampliamente representado en municipios de pequeño tamaño**. Las empresas del sector se enfrentan, por tanto, al desafío de atraer y retener talento cualificado en un contexto de progresivo envejecimiento y despoblamiento.



Al mismo tiempo, existe un notable **desajuste en la oferta formativa** de Castilla y León, especialmente en áreas técnicas que son esenciales para sectores estratégicos como el agroalimentario.

- En la Formación Profesional de Grado Superior, la demanda de estudiantes se concentra principalmente en especialidades administrativas y sanitarias, mientras que las ramas técnicas, que responden mejor a las necesidades de la industria, están subrepresentadas.

- En niveles universitarios, se evidencia una brecha entre la formación académica y las necesidades de las empresas. Pese a la demanda creciente de **profesionales cualificados en titulaciones STEM** (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), muchas de estas carreras tienen bajas tasas de matriculación y limitada presencia en la oferta universitaria en la región. Esta carencia afecta particularmente al sector agroalimentario, el cual requiere profesionales capacitados en **tecnologías avanzadas** como la automatización, la robotización, la inteligencia artificial y la sensorización para optimizar procesos, hacer frente a la escasez de mano de obra y mejorar las condiciones laborales.
- Otro factor problemático es la escasa conexión entre las instituciones educativas y el tejido industrial. Los programas académicos frecuentemente se desarrollan sin la debida **coordinación** con la industria local. Esta falta de alineación no solo dificulta la adquisición de las competencias necesarias para que los estudiantes se integren eficazmente en el mercado laboral, sino que también limita las oportunidades de **formación práctica** y la **actualización de los currículos**.

GESTIÓN DE PERSONAS

EL PUNTO DÉBIL DEL SECTOR

Desde el punto de vista empresarial, es necesario mejorar las **habilidades de gestión de talento y liderazgo** en las compañías de Castilla y León para impulsar la atracción de perfiles jóvenes e innovadores. Las nuevas generaciones buscan entornos laborales flexibles, con valores de compromiso social y oportunidades de desarrollo profesional, lo que exige una adaptación en el enfoque de gestión y en los valores de las empresas para que puedan captar el interés de estos profesionales.

De hecho, los resultados del [proyecto RETINA](#), llevado a cabo por Vitartis con el apoyo de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León, desprenden una conclusión relevante: en las empresas de mayor tamaño, la satisfacción con la gestión de personas es menor frente a las pymes, cuya capacidad para fidelizar talento es también superior.



6. ESTRATEGIAS PARA LA ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE TALENTO

El fortalecimiento de la industria agroalimentaria en Castilla y León es una prioridad estratégica para el desarrollo económico, social y territorial de la Comunidad. A pesar de ser uno de los pilares fundamentales de la economía regional y de ofrecer oportunidades de empleo de calidad, enfrenta importantes desafíos en la atracción, captación y fidelización de talento, particularmente entre los jóvenes profesionales.

Para abordar estos desafíos de manera efectiva, es esencial aprovechar las sinergias ya existentes entre instituciones educativas, empresas, administraciones públicas y entidades como Vitartis. Trabajar conjuntamente con objetivos comunes permitirá **mejorar tanto las condiciones laborales como el entorno que las acompaña**, en aspectos clave como infraestructuras, conectividad digital, servicios básicos, sanidad, educación y una oferta cultural y de ocio atractiva.



Este enfoque coordinado garantizará la sostenibilidad y competitividad del sector agroalimentario, al tiempo que hará de Castilla y León un territorio más atractivo para profesionales cualificados, preparado para responder a las demandas del mercado y adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas.

Se proponen un conjunto de **medidas estratégicas** en el corto, medio y largo plazo, que buscan no solo atraer nuevos talentos, sino también fidelizar a aquellos que ya forman parte del sector, contribuyendo a un futuro más próspero para Castilla y León.

CASTILLA Y LEÓN, UN LUGAR PARA VIVIR Y TRABAJAR

Las administraciones públicas son claves para convertir Castilla y León en una región atractiva para vivir, trabajar y desarrollar una carrera profesional. Un entorno favorable, con **servicios e infraestructuras de calidad**, es esencial para atraer y retener talento. Además, una gestión pública enfocada en mejorar la **calidad de vida** y fomentar la **estabilidad laboral** resulta crucial para asegurar su crecimiento y competitividad.

Aunque Castilla y León cuenta con una **base sólida en infraestructuras, servicios y conectividad**, todavía hay un margen significativo de mejora, especialmente en las zonas rurales, donde se concentra gran parte de la industria alimentaria. Mejorar **las comunicaciones en el medio rural** a través de un transporte público eficiente y asequible es básico para garantizar la viabilidad de estas zonas como lugares para vivir y trabajar.

A su vez, la falta de **servicios básicos** como internet de alta velocidad, centros de salud y educativos debe ser prioritaria. Asegurar la expansión y mejora de estos servicios, al menos en cabeceras de comarca y localidades con industria, facili-

tará la llegada de nuevos residentes y el establecimiento a largo plazo de los profesionales en la región.

Finalmente, la dificultad de conseguir una **vivienda adecuada** en las zonas rurales requiere una atención urgente.

La creación de una bolsa de viviendas disponibles en el medio rural, junto con un paquete de **incentivos fiscales y ayudas para la compra, alquiler o rehabilitación de viviendas**. Estas medidas, junto con la **reducción en el IRPF** para las personas que se trasladen a estas zonas contribuirá a revitalizar estas áreas y fomentar el crecimiento demográfico.

1. **Mejorar los servicios de transporte de personas en áreas rurales para reducir la brecha de movilidad.**
2. **Implantación de servicios sanitarios y asistenciales innovadores.**
3. **Rehabilitación de inmuebles públicos en desuso en el medio rural como viviendas.**
4. **Establecer incentivos fiscales para residentes y trabajadores en el medio rural, así como beneficios para el acceso a viviendas.**
5. **Simplificar y agilizar los procesos burocráticos para facilitar el establecimiento y crecimiento de empresas en la región.**

MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y VISIBILIDAD DEL SECTOR

La industria alimentaria de Castilla y León enfrenta el reto de transformar la percepción que los jóvenes tienen de ella para posicionarse como una opción moderna, innovadora y llena de oportunidades profesionales.

La clave para lograr este cambio radica en hacerla **visible en la mente de los jóvenes con talento** y de aquellos profesionales que han dejado la región, posicionándose como una opción profesional competitiva en términos de innovación, sostenibilidad y desarrollo personal. Se requiere para ello una comunicación estratégica, coherente y efectiva, utilizando tanto medios tradicionales como redes sociales, donde el alcance entre el público joven es considerable.

Además, la colaboración entre empresas, la comunidad educativa, administraciones públicas y organizaciones empresariales y asociaciones como Vitartis, garantiza que el mensaje llegue de manera capilar a todos los rincones del territorio, fomentando así un ecosistema favorable para la atracción, retorno y fidelización de talento.

Algunas de las medidas concretas que pueden llevar a cabo las **empresas** para mejorar la visibilidad y fomentar el interés de los jóvenes hacia la industria alimentaria son:

1. Desarrollo de contenido multimedia atractivo que destaque su contribución a la economía regional y al desarrollo del territorio, distribuido a través de sus canales digitales.
2. Publicación de testimonios e historias inspiradoras de trabajadores de la industria alimentaria, para que sirvan como referentes para otros profesionales.
3. Creación de campañas dirigidas a medios digitales y plataformas populares entre los jóvenes, como redes sociales, podcasts y canales de streaming, para conectar con ellos a través de contenidos innovadores y cercanos.
4. Celebración de jornadas de puertas abiertas y visitas guiadas en las empresas agroalimentarias, donde los jóvenes puedan conocer de cerca los procesos productivos y cómo la innovación y la tecnología se integran en el día a día del sector.
5. Colaboración con incubadoras de empresas para ofrecer mentoría a jóvenes emprendedores y startups agroalimentarias, apoyando la creación de nuevos modelos de negocio y fomentando la innovación en el sector.

1. Incorporar contenidos actualizados en los planes de estudio, reflejando la innovación, la digitalización y la sostenibilidad como pilares del sector agroalimentario.
2. Impulsar la participación de las empresas agroalimentarias en las aulas, para que los estudiantes conozcan la realidad del sector.
3. Crear espacios virtuales donde estudiantes y jóvenes profesionales puedan compartir experiencias y establecer contacto.
4. Difundir la oferta educativa especializada en el sector agroalimentario y las oportunidades profesionales que genera.

Al mismo tiempo, el **sistema educativo** es clave para cambiar la percepción del sector agroalimentario entre los futuros profesionales y **fomentar la fidelización desde etapas tempranas**.

Involucrar a los estudiantes en la realidad de la industria puede ayudar a liberarse de estereotipos anticuados y permite poner en valor las **oportunidades** del sector, tanto para quienes comienzan su carrera como para quienes consideran un retorno.

En este contexto, las **administraciones públicas** desempeñan un papel clave en facilitar el acceso a información y en la creación de un entorno que visibilice las oportunidades del sector agroalimentario. Además de actuar como agentes facilitadores entre empresas e instituciones educativas, pueden promover iniciativas que conecten a jóvenes estudiantes y profesionales con las empresas del sector, favoreciendo también el retorno de talento a través de programas específicos.

Por otro lado, tienen también la capacidad de impulsar la implicación de las empresas en campañas de comunicación. A través de ayudas directas o subvenciones específicas, pueden **proporcionar el respaldo financiero necesario** para que las empresas puedan llevar a cabo iniciativas dirigidas a cambiar la percepción del sector.

Este apoyo es especialmente importante en el caso de las pequeñas y medianas empresas, que a menudo cuentan con recursos limitados y sin este respaldo se vería comprometida su capacidad para atraer, retener y fidelizar talento joven y cualificado, especialmente frente a las grandes organizaciones.



ATRACCIÓN DE PROFESIONALES AL SECTOR

Captar **jóvenes talentos** desde etapas tempranas es clave para frenar el envejecimiento de la fuerza laboral y garantizar el relevo generacional. También es esencial tener en cuenta a los **profesionales con experiencia**, particularmente a los mayores de 50 años, que enfrentan dificultades para reincorporarse al mercado laboral. Estos **perfiles sénior** suelen encontrar mayores barreras para acceder a nuevos puestos tras un periodo de desempleo, lo que aumenta su vulnerabilidad en el sector.

1 COLABORACIÓN CON UNIVERSIDADES Y CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Establecer **convenios estratégicos** entre empresas, universidades y centros de formación profesional es esencial para diseñar programas de prácticas y primer empleo que faciliten la integración de estudiantes y recién graduados en el sector. Estos programas permiten a los jóvenes adquirir experiencia laboral temprana, promoviendo una transición fluida al empleo y fomentando el **arraigo de talento en las empresas locales**.

Es igualmente importante que esta colaboración permita a las empresas formar parte activa en el diseño de los planes de estudio, asegurando que la formación se adapte a las necesidades del sector. Además, es crucial que las administraciones públicas proporcionen apoyo económico a estas iniciativas, mediante incentivos y subvenciones que alivien la carga financiera de las empresas.

Por último, es también esencial formar a los profesores en las realidades del sector agroalimentario, para que puedan transmitir las oportunidades profesionales que ofrece y contribuir desmitificar la industria, generando mayor interés entre los jóvenes.

1. Ofrecer programas de prácticas remuneradas a los estudiantes, donde puedan aplicar sus conocimientos técnicos en un entorno real.
2. Impulsar programas de FP dual enfocados en la tecnología y digitalización aplicadas al sector agroalimentario.
3. Proporcionar becas y estancias formativas, de corta y larga duración, para adquirir experiencia práctica en el sector.
4. Involucrar a las empresas en el diseño de los planes de estudio.
5. Impulsar programas de formación continua para actualizar las competencias docentes, de modo que los contenidos impartidos reflejen la realidad y desafíos del sector.

2 IMPULSAR LA INNOVACIÓN AGROALIMENTARIA ENTRE LOS JÓVENES

Las estrategias dirigidas a fomentar la innovación agroalimentaria pueden ser implementadas en diferentes etapas de la vida académica de los jóvenes, con un impacto positivo en su desarrollo profesional. Desde sensibilizar e inspirar a los más jóvenes (niños y adolescentes), hasta ofrecerles oportunidades de especialización, mentoría y emprendimiento en edades posteriores, cada etapa es crucial para garantizar un **flujo constante de talento joven** que pueda transformar la industria alimentaria hacia un futuro más innovador, sostenible y competitivo.

Este impulso debe ser promovido de manera conjunta entre el sector **empresarial, educativo y las administraciones públicas**.

Las empresas del sector agroalimentario juegan un papel clave en la creación de entornos que favorezcan la creatividad y la experimentación, tales como laboratorios de innovación o espacios de co-creación, que deben ser apoyados por institutos, centros de FP y universidades por su vinculación directa con los jóvenes.

Por otro lado, las administraciones públicas tienen una función crucial al proporcionar las infraestructuras necesarias y acceso a incentivos económicos, tales como programas de financiación, subvenciones para I+D o incentivos fiscales, que permitan a las empresas y a los jóvenes emprendedores llevar a cabo sus proyectos innovadores.

1. Crear espacios de innovación y cocreación, como hackatones y actividades didácticas, donde los jóvenes puedan experimentar con tecnologías y plantear soluciones a retos agroalimentarios.
2. Implementar programas de mentoría guiados por profesionales con experiencia en el sector para orientar a los perfiles júnior en aspectos técnicos y empresariales.
3. Organizar concursos y premios, impulsados de forma conjunta por empresas y centros educativos, para premiar ideas innovadoras en el sector agroalimentario.
4. Involucrar a las empresas en la educación secundaria mediante talleres y charlas en colegios e institutos, para despertar el interés de los jóvenes por el sector agroalimentario.
5. Ofrecer apoyo económico e incentivos por parte de las administraciones públicas a empresas y centros educativos que lleven a cabo actividades innovadoras con alumnos y jóvenes.

3 ESPECIALIZACIÓN EN LA BÚSQUEDA DE TALENTO

La especialización en la búsqueda de talento es un componente clave para atraer a profesionales altamente cualificados al sector agroalimentario, especialmente aquellos con habilidades técnicas específicas en áreas como producción sostenible, biotecnología, tecnologías 4.0 (IoT, big data, automatización), calidad y seguridad alimentaria.

Además, es fundamental adoptar un **enfoque inclusivo** que facilite también la integración de **talento extranjero y de colectivos vulnerables**, quienes, pese a su valiosa experiencia y conocimientos, suelen enfrentar barreras económicas, sociales, culturales y administrativas que dificultan su acceso al mercado laboral.

1. Participación activa en ferias de empleo sectoriales para ofrecer a jóvenes talentos, información directa sobre las distintas áreas de trabajo, los perfiles más demandados y las oportunidades profesionales.
2. Fomentar programas de integración laboral inclusiva dirigidos a talento extranjero y colectivos vulnerables, con asesoramiento personalizado.
3. Capacitación de líderes de RRHH y equipos responsables de gestión de talento en habilidades intergeneracionales para comprender las expectativas, motivaciones y estilos de trabajo de los *millennials* y la generación Z.
4. Establecer incentivos para las empresas que implementen políticas inclusivas y sostenibles de contratación, fomentando la diversidad en sus equipos.
5. Simplificar, desde la administración pública, los trámites administrativos necesarios para la contratación de talento extranjero.

Estas iniciativas permiten a las empresas reforzar su **marca empleadora**, atraer perfiles alineados con su misión y valores, y posicionarse como referentes en el sector. Además, incrementar el atractivo de las empresas frente a futuros talentos contribuye a fortalecer la reputación del sector agroalimentario en Castilla y León y su compromiso con el desarrollo sostenible de la región.

Vitartis ha impulsado la creación de un **portal de empleo** especializado para el sector agroalimentario de Castilla y León, diseñado para responder a las necesidades del mercado laboral local y regional. Dotado de **inteligencia artificial**, el portal optimiza las ofertas de empleo, identifica candidatos altamente afines y ofrece una amplia difusión a nivel nacional, maximizando su alcance.

RETORNO DE TALENTO

El retorno de talento se erige como una estrategia prometedora revitalizar el sector agroalimentario de Castilla y León. Esta iniciativa busca **recuperar a los profesionales** que, habiéndose formado o trabajado fuera de la región, desean incorporarse al mercado laboral de la Comunidad. Este retorno refuerza el tejido económico y empresarial, al mismo tiempo que aporta nuevas perspectivas, habilidades y conocimientos adquiridos en otros contextos, enriqueciendo así la competitividad y la capacidad de innovación.

Si bien la Junta de Castilla y León ya ha puesto en marcha iniciativas relevantes, como el "**Pasaporte de Vuelta**", la **Oficina de Retorno**, y ayudas específicas para la **reinserción laboral de retornados**, es necesario integrarlos en una estrategia más amplia que responda a las necesidades del sector agroalimentario y ofrezcan incentivos que conecten con los intereses personales y profesionales de los retornados.

1 APOYO INTEGRAL PARA EL RETORNO DE TALENTO

Para hacer del retorno de talento una opción atractiva y viable, es esencial extender las medidas de apoyo más allá del ámbito económico y fiscal.

Los incentivos fiscales, junto con el apoyo al emprendimiento, son herramientas clave para fomentar el regreso de los profesionales, pero deben ir acompañados de un conjunto de medidas que optimicen la gestión administrativa, faciliten el acceso a recursos y aseguren la colaboración activa entre las empresas y las instituciones públicas.

1. Ofrecer orientación y asesoramiento a los ciudadanos interesados en retornar o que ya hayan retornado.
2. Apoyar a los retornados y a sus familias en los procesos necesarios para acceder a servicios educativos y sanitarios.
3. Ofrecer facilidades para la compra o alquiler de viviendas en zonas rurales.
4. Facilitar la gestión de trámites administrativos para el establecimiento y emprendimiento de los retornados.
5. Establecer bonificaciones fiscales para los retornados que inviertan o emprendan en el sector agroalimentario.

2 REINTEGRACIÓN LABORAL Y OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

El éxito de la integración del talento en el sector agroalimentario no solo depende del retorno de profesionales que se han formado o trabajado fuera, sino también de la capacidad de crear un **entorno dinámico y estimulante** que favorezca el desarrollo profesional.

Para ello, es crucial ofrecer herramientas que faciliten la inserción laboral, al mismo tiempo que se reconoce y valora la diversidad de experiencias y conocimientos que cada profesional aporta.

Desde fomentar la colaboración en proyectos de innovación, hasta crear modelos laborales flexibles que se adapten tanto a las necesidades profesionales y personales de los trabajadores.

1. Crear plataformas y promover encuentros sectoriales que conecten a los profesionales con empresas, instituciones y otros perfiles.
2. Implementar programas de mentoría inversa, donde los retornados puedan compartir las mejores prácticas y conocimientos adquiridos en otros contextos.
3. Fomentar modelos de trabajo híbridos y de teletrabajo que faciliten la integración de los retornados en las dinámicas del sector agroalimentario, permitiendo una mayor adaptación a sus necesidades personales y profesionales.

3 RECONEXIÓN EMOCIONAL

El retorno de talento no es solo una cuestión económica o laboral; también está profundamente ligado a la identidad y el **sentido de pertenencia**. Para atraer a los jóvenes profesionales que se han marchado, es fundamental fortalecer los lazos emocionales y culturales con la región.

Esto puede lograrse a través de iniciativas que muestren el potencial de Castilla y León como un territorio de oportuni-

des, como eventos de reencuentro, campañas de visibilización y la difusión de historias de éxito.

Al mismo tiempo, la revalorización del sector agroalimentario, presentándolo como un motor de desarrollo sostenible e innovador, ayuda a destacar las oportunidades de crecimiento profesional y personal en la región.

FIDELIZACIÓN DE TALENTO

La **fidelización del talento** es un pilar esencial para garantizar la sostenibilidad de las estrategias de atracción y retorno, especialmente en el **sector agroalimentario**, que enfrenta un **déficit significativo de personal** y debe responder a las **exigencias de un entorno en constante transformación**.



Más que una necesidad, se ha convertido en una **prioridad estratégica** para las empresas que buscan mantenerse competitivas. Cuando estas logran fidelizar a sus equipos, no solo aseguran su estabilidad interna, sino que también convierten a sus empleados en **embajadores del sector agroalimentario**, capaces de atraer nuevos talentos y mejorar su reputación.

Como se ha mencionado anteriormente, **Castilla y León se posiciona como la tercera mejor región en fidelización a nivel nacional**, dato que refleja que, una vez que los profesionales se integran en las empresas, encuentran un entorno que les motiva a quedarse y desarrollarse.

Para consolidar esta fortaleza, es necesario apostar por una **estrategia de fidelización integral** que contribuya a la estabilidad del equipo, impulsar la innovación, fortalecer la productividad, y a la adaptación del sector a los cambios tecnológicos y las demandas del mercado.

Un enfoque integral de fidelización permitirá al sector agroalimentario de Castilla y León consolidarse como un entorno **atractivo, sostenible y competitivo**, preparado para enfrentar con éxito los desafíos globales.

1 DESARROLLO PROFESIONAL

El crecimiento y desarrollo profesional son esenciales para el éxito de las empresas del sector agroalimentario, especialmente en un entorno de constante cambio tecnológico y normativo.

La **formación continua** permite a los empleados adaptarse a las demandas del mercado y a los avances en sostenibilidad y automatización, asegurando la competitividad y eficiencia de la organización.

Además, ofrecer **oportunidades claras de desarrollo dentro de la empresa** fomenta el compromiso y la motivación de los

empleados, mejorando su satisfacción y favoreciendo la fidelización de talento. Crear rutas de crecimiento internas y promover el **liderazgo** dentro de la empresa no solo refuerza la lealtad, sino que también contribuye a una cultura de innovación y colaboración.

En este contexto, es crucial diseñar planes de formación y desarrollo alineados con las necesidades del sector y las aspiraciones de los empleados, para construir equipos sólidos y preparados para afrontar los desafíos futuros.

1. Implementar sistemas de evaluación periódicos para identificar fortalezas y áreas de mejora, lo que permitirá diseñar planes de formación personalizados y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Ofrecer formación continua a los empleados en áreas como inteligencia artificial, automatización, sostenibilidad o legislación.
3. Incorporar a empleados séniores como mentores para que guíen a los jóvenes profesionales en su desarrollo y ayuden a preservar el know-how organizacional.
4. Establecer rutas claras de desarrollo interno, con roles a alcanzar, competencias necesarias y pasos concretos, para que los empleados puedan visualizar las oportunidades de profesional dentro de la empresa.
5. Promover el liderazgo interno y ofrecer a los empleados con mejor desempeño la oportunidad de asumir funciones de mayor responsabilidad.
6. Monitorizar de manera regular los planes de desarrollo, asegurando que continúan alineados con los objetivos de la empresa.

2 INCENTIVOS LABORALES ECONÓMICOS

1. Ofrecer bonificaciones y mejoras salariales basadas en el desempeño individual y en el cumplimiento de objetivos tanto personales como grupales y organizacionales.
2. Reconocer y premiar mediante incentivos financieros directos la innovación, creatividad y eficiencia.
3. Implementar planes de pensiones como parte del paquete de beneficios para garantizar la estabilidad financiera de los empleados en su futuro.
4. Implementar planes de participación en los beneficios de la empresas o en la adquisición de acciones para reforzar el compromiso a largo plazo.

Los incentivos económicos son una de las herramientas más eficaces para motivar y reconocer el desempeño de los empleados. Contar con una **política retributiva competitiva**, que incluya bonificaciones y beneficios alineados con los logros individuales, de equipo y organizacionales, no solo incrementa la satisfacción laboral, sino que también favorece la fidelización del talento y mejora el rendimiento.

Es crucial que esta política sea justa, orientada a resultados y adaptada a las necesidades del sector agroalimentario.

3 BENEFICIOS SOCIALES PARA EMPLEADOS

Los beneficios sociales han adquirido una relevancia creciente dentro del paquete de incentivos de las empresas. Aunque la retribución económica sigue siendo un factor importante, los beneficios no monetarios y el **salario emocional** juegan un papel esencial, especialmente para las generaciones más jóvenes, como los *millennials* y la generación Z., que valoran más el bienestar personal, la flexibilidad y el desarrollo integral que el salario.

Dada la alta competitividad del mercado

laboral, los beneficios sociales se han convertido en una herramienta estratégica para las empresas.

De carácter voluntario, complementan la compensación económica y están diseñados para mejorar la calidad de vida de los empleados. Su implementación no solo contribuye al bienestar y satisfacción, sino que también fomenta una cultura organizacional positiva, en la que se equilibra el desarrollo profesional con el bienestar personal.

Además, contribuyen a mejorar la imagen del sector agroalimentario, haciéndolo más atractivo para los profesionales y posicionando a las empresas como empleadores de referencia.



1. Promover modelos de trabajo híbridos y horarios flexibles para mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal.
2. Ofrecer seguros de salud, apoyo psicológico y actividades de bienestar físico.
3. Otorgar ayudas para el cuidado infantil y proporcionar servicios de guardería.
4. Brindar ayudas económicas para transporte y vivienda, especialmente en zonas rurales, para facilitar la movilidad de los empleados.
5. Implementar sistemas de reconocimiento de logros a través de premios no monetarios o días libres adicionales.

4 CULTURA EMPRESARIAL, INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

Fomentar una cultura empresarial inclusiva y participativa, basada en la innovación, es fundamental para crear un entorno laboral dinámico y atractivo.

Para ello, es esencial cultivar un ambiente en el que la **comunicación interna** sea abierta y fluida, y donde la diversidad y el aprendizaje continuo sean pilares fundamentales. Además, la **motivación** de los empleados debe ser una prioridad para las empresas, pues el reconocimiento de logros y el apoyo al crecimiento profesional refuerzan el compromiso y el sentido de pertenencia.

1. Fomentar la igualdad de oportunidades y garantizar el acceso equitativo a roles de liderazgo para todos los empleados.
2. Asegurar que los procesos de contratación y promoción sean inclusivos, transparentes y basados en méritos y competencias.
3. Establecer canales de comunicación donde los empleados compartan sus ideas y reciban retroalimentación constante.
4. Involucrar a los empleados en la toma de decisiones operativas, alineando las estrategias con la realidad del equipo.
5. Capacitar a los líderes en habilidades interpersonales y gestión de equipos.
6. Promover una cultura orientada al desarrollo profesional y al aprendizaje continuo.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La industria alimentaria de Castilla y León representa un sector clave para la economía regional, aportando el **5,2% del VAB** y generando casi **40.500 empleos** en 2022, lo que equivale al 9,2% del empleo nacional en el sector. Estos datos destacan la solidez y el impacto positivo de la industria en la región, sin embargo, enfrenta dificultades para atraer a profesionales cualificados, especialmente perfiles jóvenes.

Este fenómeno se ve reflejado en la baja tasa de reposición de talento, lo que pone en riesgo la competitividad y la sostenibilidad del sector a largo plazo. El desafío es, por tanto, garantizar el relevo generacional y la atracción de talento que contribuya a la innovación y al desarrollo del sector agroalimentario.

Se requiere un **enfoque integral y estructurado**, basado en la **colaboración entre empresas, instituciones educativas, administraciones públicas y organizaciones como Vitartis**, con especial atención en las siguientes áreas:

- Mejorar la **comunicación y la visibilidad del sector**, a través de campañas que muestren toda la fortaleza de un sector innovador, sostenible, moderno y con proyectos de futuro.
- Fomentar la **colaboración** entre empresas e instituciones educativas, asegurando que la formación impartida esté alineada con las necesidades del sector, y facilitando el acceso a primeras oportunidades laborales.
- Mejorar las **infraestructuras y servicios en las zonas rurales**, garantizando el acceso a transporte público, servicios sanitarios y educativos de calidad, y ofreciendo incentivos para que estas áreas sean más atractivas.
- **Apoyo institucional** a estas iniciativas, con un papel fundamental de las administraciones públicas para impulsar la atracción y fidelización de talento a través de incentivos fiscales y económicos.

PROPUESTAS DE FUTURO

Es fundamental asegurar que los profesionales del sector agroalimentario tengan acceso a oportunidades de desarrollo, impulsando un **ecosistema moderno y competitivo** que atraiga y fidelice talento, local e internacional.

A través de la innovación, la formación continua y la colaboración entre empresas, instituciones educativas, centros tecnológicos y administraciones públicas, se logrará posicionar a Castilla y León como un referente en innovación agroalimentaria.

Se destacan algunas medidas concretas:

- Desarrollar programas de **actualización de competencias docentes** en tecnología e innovación en el sector agroalimentario y nuevas metodologías pedagógicas.
- Ampliar y diversificar los programas de **prácticas remuneradas**, facilitando la experiencia laboral y el desarrollo de competencias en jóvenes profesionales.
- **Impulsar la innovación y el emprendimiento joven**, mediante concursos, *hackatones* y premios a ideas innovadoras.

- **Consolidar un ecosistema de innovación agroalimentaria, uniendo empresas, centros de investigación y universidades** para proyectos de I+D+i y sostenibilidad.



- **Crear incentivos al empleo y la contratación** de profesionales provenientes de otras CC. AA., migrantes y colectivos vulnerables.
- **Proporcionar ayudas e incentivos económicos** para apoyar y facilitar el retorno a Castilla y León, especialmente de los jóvenes menores de 35 años.
- **Incentivos económicos para el retorno de talento** y programas específicos impulsados por la Administración Pública que ofrezcan apoyo logístico para los profesionales que deseen regresar a Castilla y León.

- **Desarrollar en las empresas programas de mentoría y formación continua** para fortalecer las habilidades de los nuevos perfiles, de la mano de mentores con experiencia.
- Establecer **planes de desarrollo** que permitan a los empleados visualizar rutas de crecimiento y oportunidades dentro de las organizaciones.
- Fomentar una **cultura empresarial inclusiva y colaborativa** que valore la igualdad de oportunidades, la diversidad y el trabajo en equipo.
- **Adoptar modelos de trabajo más flexibles**, como el teletrabajo o los modelos híbridos, que permitan atraer talento desde otras regiones y mejorar la conciliación laboral.
- Promover **políticas públicas estructurales**, con incentivos a la investigación, mejora de infraestructuras y conectividad, fomentando la sostenibilidad como ventaja competitiva.
- Simplificar y agilizar los procesos burocráticos para **facilitar el establecimiento y crecimiento de empresas en la región**.
- Establecer medidas que faciliten el **acceso a la vivienda en el medio rural**.

ESTRATEGIA INTEGRAL PARA ASEGURAR EL FUTURO DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN CASTILLA Y LEÓN

La clave para garantizar el futuro del sector agroalimentario de Castilla y León radica en hacer de la región un lugar atractivo para vivir, trabajar y desarrollar una carrera profesional. Las administraciones públicas juegan un papel fundamental para potenciar la calidad de vida en la Comunidad mediante la mejora de infraestructuras, servicios y conectividad, lo que no solo incrementaría la competitividad del sector, sino que también atraería a profesionales.

Este esfuerzo debe ir de la mano de la creación de un entorno competitivo que atraiga, forme y fidelice talento, especialmente joven e innovador, apoyado por incentivos para atraer profesionales y empresas. La colaboración entre empresas, universidades, administraciones públicas y asociaciones como Vitartis, es clave para visibilizar la agroindustria como motor de innovación, desarrollo económico y cohesión territorial.

Con un enfoque en la formación, el emprendimiento y la atracción, retorno y fidelización de talento, se garantizará la competitividad, sostenibilidad y resiliencia del sector agroalimentario en el futuro.

8. REFERENCIAS

- Cajamar Caja Rural. (Junio 2024). *Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo: Informe 2023*. [Enlace consulta](#)
- Cajamar Caja Rural y Vitartis. (Octubre 2024). *Estrategia para el fortalecimiento de la industria alimentaria de Castilla y León*. [Enlace consulta](#)
- CaixaBank Research. (Septiembre 2023). *Informe sectorial agroalimentario 2023*. [Enlace consulta](#)
- Colegio de Economistas de Valladolid, Palencia y Zamora. (Mayo 2024). *Observatorio agroalimentario de Castilla y León*. [Enlace consulta](#)
- Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. (Noviembre 2023). *Informe de empleo 2023*. [Enlace consulta](#)
- Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. (Abril 2024). *Informe económico 2023*. [Enlace consulta](#)
- Fundación COTEC. (Enero 2024). *Mapa del talento en España 2023*. [Enlace consulta](#)
- Junta de Castilla y León. (Septiembre 2024). *Estrategia de Talento 2031*. [Enlace consulta](#)
- Randstad Research. (Junio 2024). *El mercado de trabajo en el sector de alimentación y bebidas*. [Enlace consulta](#)
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Dirección General de Alimentación, Subdirección General de Competitividad de la Cadena Alimentaria. *Informe anual de la industria alimentaria española: Periodo 2023 – 2024*. [Enlace consulta](#)
- Vitartis y Human Data Institute. (Diciembre 2024). *Informe final del proyecto RETINA: talento en la Industria Alimentaria de Castilla y León*. [Enlace consulta](#)