

# Barómetro de Competitividad Sostenible

Executive Summary

Barcelona, marzo de 2025



• Sobre este documento	3	• Quiénes somos	4
• Equipo investigador	3	• Agradecimientos	4
<b>Introducción. EL BARÓMETRO DE COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE</b>			<b>5</b>
• ¿Qué es la Doble Transición verde y digital?	6	• Componentes del estudio	7
• ¿Cuáles son los objetivos del Barómetro de Competitividad Sostenible?	7	• Barómetro de la Competitividad Sostenible	8
<b>Capítulo 1: Contexto. EL SISTEMA AGROALIMENTARIO EUROPEO</b>			<b>9</b>
• Dinámicas del mercado en Europa	10	• Impacto de las políticas comunitarias	11
• Retos y tendencias clave	11	• Sostenibilidad y digitalización	11
<b>Capítulo 2. EL SECTOR DEL FOOD-SERVICE EN ESPAÑA</b>			<b>12</b>
• Contribución económica	13	• Sostenibilidad y digitalización	14
• Tejido empresarial	13	• Tendencias clave	14
• Impacto del turismo	14		
<b>Capítulo 3. EL SECTOR DEL FOOD-SERVICE EN BARCELONA</b>			<b>15</b>
• Principales tendencias	17	• Transformación y digitalización	17
• Impacto del turismo	17	• Gastronomía y excelencia	18
<b>Capítulo 4. LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA EN ESPAÑA Y CATALUÑA</b>			<b>19</b>
• Prioridades y empleo verde	20	• Biodiversidad, macrogranjas y los nuevos desafíos en alimentación	21
• Economía circular y reciclaje	20	• Sinergia multisectorial	21
• Innovaciones legislativas	21		
<b>Capítulo 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>			<b>22</b>
• Resultados de la encuesta	23	• Resultados de las entrevistas en profundidad	27
• Resultados de los <i>workshops</i> de co-creación	25		
<b>Capítulo 6. SOLUCIONES ACTUALES Y POTENCIALES PARA EL SECTOR</b>			<b>29</b>
• Estrategias contra el desperdicio alimentario	30	• Capacitaciones estratégicas para el sector <i>food-service</i>	35
• El <i>flexor</i> : de facilitador a guía estratégico	33		
<b>Capítulo 7. IMPULSANDO LA COMPETITIVIDAD DESDE LA FORMACIÓN</b>			<b>37</b>
<b>Nuestro compromiso</b>			<b>48</b>
<b>Fuentes</b>			<b>49</b>

## SOBRE ESTE DOCUMENTO

Este documento presenta los resultados del Barómetro de Competitividad Sostenible, un estudio que analiza el sector del food-service en España, Cataluña y Barcelona. Su objetivo principal es comprender los retos y oportunidades asociados con las transiciones verde y digital y proponer soluciones prácticas y sostenibles.

La metodología empleada es de tipo participativo e incluye entrevistas en profundidad con actores clave, workshops de co-creación y un análisis preliminar exhaustivo del contexto local y global. Este enfoque ha permitido identificar buenas prácticas, evaluar el estado actual del sector y formular estrategias innovadoras diseñadas para ser implementables. Además, se ha puesto especial énfasis en el desarrollo de competencias en las personas, considerado esencial para la transformación del sector.

## EQUIPO INVESTIGADOR

### INVESTIGADOR PRINCIPAL

**Dra CHIARA GAI**

Chiara Gai es doctora en Comunicación Social, con un máster en Comunicación Digital y Nuevas Tecnologías. Es profesora colaboradora en el Barcelona Culinary Hub, la Universitat Oberta de Catalunya y la Escuela Universitaria de Hostelería y Turismo de Sant Pol de Mar, donde imparte las asignaturas de *Storytelling*, *Comunicación*, *Sostenibilidad*, *RSC* y *Tendencias en el sector HORECA*, además de cursos especializados en nutrición y alimentación *plant-based*.

Es miembro externo del grupo de investigación FoodLab de la UOC donde contribuye al análisis interdisciplinario de la alimentación, la nutrición y la sostenibilidad.

### DIRECCIÓN DEL ESTUDIO

**Dra. CRISTINA TOMÀS**

Cristina Tomàs es doctora en Administración y Dirección de Empresas, economista y actuaria. A lo largo de su trayectoria profesional ha trabajado en el cálculo de compromisos por pensiones y en el peritaje judicial. En el ámbito académico, ha impartido docencia en finanzas en la Universitat de Barcelona, Universitat Pompeu Fabra, en el Campus Guadalajara Jalisco del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, AITA Academy de Singapore y EAE Business School, entre otras.

Actualmente es la Directora Académica de Barcelona Culinary Hub y es miembro del grupo de investigación Innovation and Digital Transformation de EAE Business School, donde contribuyen al estudio de la sostenibilidad y las finanzas.

## QUIÉNES SOMOS

### BARCELONA CULINARY HUB

El Barcelona Culinary Hub es la Escuela Superior de Gastronomía de Planeta Formación y Universidades, con visión de negocio aplicada a la restauración.

El objetivo principal es convertir a los alumnos en grandes profesionales en las áreas de restauración, gestión, técnica y producción en el sector de la gastronomía y el sector de la alimentación, combinando competencias culinarias con la perspectiva empresarial.

Los pilares de la escuela se basan en la ciencia, gestión, sostenibilidad, digitalización y experiencia del cliente, sin olvidar la creatividad y la pasión por la gastronomía.

### FOODLIFE BALANCE

Food Life Balance es una plataforma interdisciplinaria que reúne a expertos de diversas disciplinas científicas y humanistas para promover modelos más saludables, sostenibles y visionarios en el sector alimentario y educativo.

Su misión es apoyar a empresas, centros educativos e instituciones en la transición hacia prácticas alimentarias éticas y sostenibles, integrando la alimentación y la educación como herramientas clave para mejorar el bienestar colectivo y la productividad organizacional. Ofrece servicios de formación, consultoría, investigación y gestión de proyectos, diseñados para impulsar la innovación y la sostenibilidad en el ámbito alimentario, educativo y empresarial.

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es el resultado de un esfuerzo colectivo. Sin el compromiso de cada uno de los participantes, este estudio no habría sido posible. Agradecemos la colaboración de todas las personas que han contribuido a este proyecto proporcionando información valiosa sobre las tendencias, desafíos y expectativas de la industria, compartiendo su conocimiento y experiencia, aportando propuestas para impulsar la competitividad del sector y validándolas para asegurar su viabilidad y alineación con sus necesidades.

Nuestro especial agradecimiento a **Adriana Carcelén, Carol Márquez, Chiara Bombardi, Chus Brion, Daniele Rossi, Enrico Porfido, Isabel Coderch, Leonard Ortega, Lucila Canero, Luís G. Suárez, Mariano Martínez, Maruja Caruncho, Miguel Pe, Patricia Fonseca, Pep Palau, Sergi de Meià, Sergio Gil, Ulises Medina y Xavier Pellicer**, por su generosidad y valiosas aportaciones a lo largo de este proceso.



*Introducción*

# El Barómetro de Competitividad Sostenible



# El Barómetro de Competitividad Sostenible es un estudio integral del sector *food-service* comercial de Barcelona enfocado en la Twin Transition, la doble transición verde y digital.

## ¿QUÉ ES LA DOBLE TRANSICIÓN VERDE Y DIGITAL?

### TRANSICIÓN DIGITAL

Es la adopción de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial (IA), Internet de las Cosas (IoT) y *blockchain* para **optimizar procesos y servicios**, mejorar la eficiencia y fomentar la innovación. Este cambio requiere capacitación, rediseño de procesos y una **cultura digital que favorezca la adaptabilidad**.

### TRANSICIÓN VERDE

Es la transformación hacia prácticas sostenibles, con énfasis en energías renovables, economía circular, reducción de emisiones y eficiencia energética. Implica cambios estructurales y culturales que **alineen la producción y el consumo con la conservación ambiental**.

“ **Ambas transiciones son interdependientes y esenciales para alcanzar un desarrollo sostenible y competitivo a nivel local y global.**

— Joint Research Centre, 2022



## ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL BARÓMETRO DE COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE?

### OBJETIVOS

Su objetivo principal es identificar necesidades, desafíos y proponer **soluciones innovadoras que impulsen la sostenibilidad y la competitividad del sector** de la mano de sus actores clave, mediante un proceso participativo de co-creación.

### METODOLOGÍA

El estudio utiliza la metodología del **Twin Transition Pathway Blueprint** (Comisión Europea, s.f.), desarrollada por el Foro Industrial de la Unión Europea, que combina la sostenibilidad ambiental y la digitalización tecnológica para promover un desarrollo económico resiliente e inclusivo. Esta metodología fomenta una visión integral y colaborativa para diseñar estrategias realistas y adaptadas al sector. Se fundamenta en las técnicas de la **co-creación** (Bason, 2010) y del **análisis cualitativo**.

### COMPONENTES DEL ESTUDIO

- **Investigación preliminar:** Contextualización basada en diagnóstico de tendencias y estrategias, estudios de sector, encuestas, datos estadísticos, publicaciones científicas e institucionales, políticas y normativas locales y globales relevantes.
- **Encuestas:** Diagnóstico inicial de desafíos, oportunidades y madurez del sector en sostenibilidad y digitalización.
- **Workshops:** Espacios de co-creación donde se validaron hallazgos, se diseñaron estrategias y se fomentaron sinergias.
- **Entrevistas en profundidad:** Validación y fortalecimiento de medidas concretas con expertos representativos.
- **Estrategia compartida:** Detección de oportunidades, identificación de soluciones existentes y potenciales, y elaboración de una ruta común de formación y capacitación de los futuros profesionales del sector.

# BARÓMETRO DE LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE



*Capítulo 1: Contexto*

# El sistema agroalimentario europeo



# El ecosistema agroalimentario contribuye con 603.000 millones de euros al PIB y emplea a 16,08 millones de personas (Comisión Europea, 2023). Los servicios de restauración son una pieza clave en la conexión entre productores y distribuidores de alimentos y los consumidores finales, desempeñando un papel esencial en la economía y en la sostenibilidad de la cadena alimentaria.

En 2024, el **tamaño económico** de la **restauración de tipo comercial**, es decir, la **dedicada al ocio** (denominada, de aquí en adelante, **food service**) en **Europa** se estima en **799.894 millones de euros**, con una proyección de alcanzar los 1.249.838 millones de euros para 2029, lo que supone una

Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (TCAC) del 9,34% durante el período (Mordor Intelligence, 2023). Los **“restaurantes de servicio completo”** lideran el mercado, mientras que las **“cocinas en la nube”** experimentan un auge debido a la demanda de entregas en línea.

## DINÁMICAS DEL MERCADO EN EUROPA



**799.894M €**

Tamaño económico del *food-service*

**1.249.838 M €**

Proyección para 2029

**↑ 9,34%**

Tasa de Crecimiento Anual Compuesta



## RETOS Y TENDENCIAS CLAVE

### CONSUMO RESPONSABLE

Los consumidores demandan transparencia, alimentos saludables y sostenibles y experiencias gastronómicas personalizadas (Mintel, 2024).

### DESPERDICIO ALIMENTARIO

Con pérdidas anuales de 59 millones de toneladas de alimentos en la UE, urgen medidas de prevención y reutilización (Consejo Europeo, 2024).

### INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

Soluciones como IA, IoT y *blockchain* optimizan procesos, aunque persisten barreras económicas y de competencias digitales (OECD y FAO, 2024).

## IMPACTO DE LAS POLÍTICAS COMUNITARIAS

La UE fomenta la transición hacia un modelo sostenible y competitivo mediante estrategias integrales como la *Twin Transition*, que combina sostenibilidad ambiental y digitalización, apoyada por

políticas como el **Pacto Verde Europeo** y la estrategia **Farm to Fork**, que promueven la neutralidad climática para 2050 (Comisión Europea, 2019).

## SOSTENIBILIDAD Y DIGITALIZACIÓN

El sector enfrenta desafíos críticos en sostenibilidad, como las emisiones de GEI (26% a nivel global) y el consumo intensivo de recursos como agua y energía

(OECD y FAO, 2024). La digitalización emerge como solución clave, aunque requiere inversiones significativas y formación especializada.

“ El sector *food-service* europeo tiene un papel estratégico y su transformación depende de la implementación de políticas efectivas, avances tecnológicos y la participación de todos los actores involucrados.



Capítulo 2

# El sector del *food-service* en España



**El sector *food-service* en España es un pilar clave de la economía nacional, destacando por su capacidad para combinar tradición e innovación. Además de generar empleo y riqueza, refleja la diversidad cultural y gastronómica del país.**

**CONTRIBUCIÓN ECONÓMICA**

**3,9% VAB**

Valor añadido bruto en segmento comercial

**15,4% VAB**

Valor añadido bruto con el sector de colectividades

**+41.500 M €**

Ventas en 2023

Representa el **3,9% del Valor Añadido Bruto (VAB)** en su segmento comercial y el **15,4%** si se incluye el sector de colectividades (CaixaBank Research, 2024).

En 2023, generó más de **41.500 millones de euros en ventas**, siendo esencial para la recuperación económica post-pandemia (Statista, 2024).

**TEJIDO EMPRESARIAL**

**96%**

Microempresas

**↑ 25%**

Crecimiento de catering

**↓ 19%**

Disminución de bares y cafeterías

Está dominado por **microempresas (96%)** con cinco o menos empleados, aunque las cadenas y franquicias muestran un rápido crecimiento (CaixaBank Research, 2024).

En los últimos años, las empresas de catering crecieron un **25%**, mientras que bares y cafeterías disminuyeron un **19%**, reflejando cambios en los hábitos de consumo.

## IMPACTO DEL TURISMO

↑ **18,7%**

Aumento del turismo en 2023

**12.615 M €**

Gasto turístico internacional

En 2023, España recibió un **18,7% más de turistas** que en 2022, consolidando el impacto positivo del turismo en la restauración (INE, 2023).

En septiembre de 2024, el gasto turístico internacional alcanzó los **12.615 millones de euros**, impulsando la demanda en comunidades autónomas clave como Baleares, Cataluña y Andalucía.

## SOSTENIBILIDAD Y DIGITALIZACIÓN

**49%**

**Consumidores** que consideran la sostenibilidad como un factor decisivo

**44%**

**Consumidores** que interactúan mediante aplicaciones o sitios web

El **49% de los consumidores** considera la sostenibilidad un factor decisivo al elegir restaurantes (Marcas de Restauración, KPMG, y Circana, 2023).

La digitalización se ha convertido en un pilar estratégico: **el 44% de los consumidores** interactúa con restaurantes mediante aplicaciones o sitios web.

## TENDENCIAS CLAVE

### CRECIMIENTO DEL TICKET MEDIO

Impulsado por la inflación (+5,5%) y el aumento del gasto en restaurantes.

### SEGMENTOS DE PRECIO

Los locales intermedios (15-30€) crecieron un **11,7%** en ocupación.

### ESTACIONALIDAD

Los picos de ocupación se concentran en verano y Navidad.

“ El sector *food-service* en España se encuentra en una etapa de transformación, marcada por la recuperación post-pandemia, la innovación tecnológica y el auge del turismo. Asegurar su sostenibilidad económica, social y ambiental será clave para consolidar su liderazgo global.



Capítulo 3

# El sector del *food-service* en Barcelona



# El sector de la restauración en Cataluña es un pilar fundamental de su economía, combinando tradición culinaria con adaptabilidad a un mercado cambiante. Este sector no solo fomenta el empleo y genera ingresos significativos, sino que también refleja la diversidad cultural y turística de la región.

En **2022**, Cataluña contaba con 43.202 empresas y 49.793 establecimientos de *food-service*, generando empleo para **212.607 personas**, lo que representa el **6% del empleo regional** (Idescat, 2024).

El sector produjo ingresos superiores a 11.267 millones de euros, con Cataluña concentrando el **21% del gasto nacional en food-service** (Caternews Digital, 2024).



**PRINCIPALES TENDENCIAS****↑ 12,6%**

Aumento de la ocupación

**+ Ocupación**

Establecimientos económicos (&lt;15€)

**+ Crecimiento**

Establecimientos de categoría (&gt;60€)

**Recuperación post-pandemia:** en 2023, la ocupación de establecimientos creció un **12,6%**, superando la media nacional (Delectatech, 2024).

**Diferenciación en tipos de locales:** los establecimientos económicos (<15€) dominaron en ocupación, mientras que los de mayor categoría (>60€) experimentaron el mayor crecimiento durante el verano.

**IMPACTO DEL TURISMO****15,6 M**

Visitantes en Barcelona

**125 €**

Gasto diario promedio del turista

En 2023, Barcelona recibió **15,6 millones de visitantes**, destacando por su oferta cultural y gastronómica (Observatori del Turisme a Barcelona, 2024 a).

Los turistas gastaron un promedio de **125€ diarios**, favoreciendo el sector de la restauración, especialmente restaurantes de cocina española y catalana (Observatori del Turisme de Barcelona, 2024 b).

**TRANSFORMACIÓN Y DIGITALIZACIÓN****54,3%**

Establecimientos con pedidos por aplicaciones

En 2023, el **54,3% de los establecimientos** de la ciudad permitieron pedidos por aplicaciones móviles, reflejando una creciente digitalización (Oficina Municipal de Dades, 2023).

Las iniciativas sostenibles, como la inclusión de menús *plant-based*, se están consolidando como una ventaja competitiva, especialmente entre consumidores jóvenes.

## GASTRONOMÍA Y EXCELENCIA

### GUÍA MICHELIN

Según la Guía Michelin 2025, Cataluña cuenta con un total de **62 restaurantes galardonados**: 5 con tres estrellas, 5 con dos estrellas y 52 con una estrella.

En 2025, Cataluña ha sido designada como **Región Mundial de la Gastronomía**, destacando su conexión entre producción local y oferta turística innovadora (Agencia Catalana de Turismo, 2024).

El sector *food-service* en Barcelona y Cataluña se posiciona como un motor económico clave, enfrentando retos como la inflación y la escasez de personal. Su capacidad para adaptarse a nuevas demandas, apostar por la sostenibilidad y aprovechar el dinamismo turístico lo consolida como un referente global.

“ Barcelona se posiciona como una ciudad líder en sostenibilidad e innovación gracias al apoyo institucional y del tercer sector, lo que ha facilitado la creación de redes de colaboración y hubs tecnológicos que impulsan el desarrollo del sector *food-service*.

Capítulo 4

# La transición ecológica en España y Cataluña

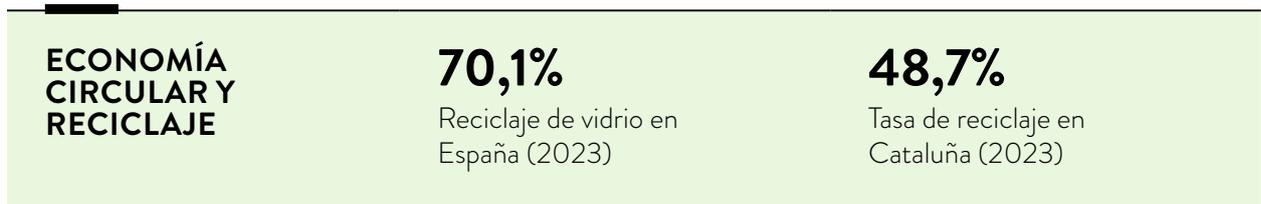


# La transición ecológica en España y Cataluña es un proceso multidimensional que abarca aspectos sociales, económicos, tecnológicos y culturales. Este enfoque destaca la colaboración multisectorial entre administraciones, empresas y ciudadanos como clave para avanzar hacia un modelo sostenible.



Según el Eurobarómetro (Centro de Documentación Europea, 2023), el **93% de los europeos considera el cambio climático un problema grave** y el 54% de los españoles prioriza las energías renovables.

Los **empleos verdes representan el 2,4% del PIB** en España, con potencial para superar el 4%.



España lidera en reciclaje de vidrio, alcanzando un 70,1% de reciclaje en 2023. Sin embargo, en reciclaje de plásticos, enfrenta desafíos debido a una alta presencia de materiales impropios en la recogida selectiva.

Crece la práctica del *upcycling*, que transforma subproductos en alimentos de alto valor, aunque aún enfrenta desafíos como la regulación y la aceptación del consumidor.

Cataluña alcanzó en 2023 una tasa de reciclaje general del 48,7%, acercándose a la media europea (IDESCAT, 2024).

## INNOVACIONES LEGISLATIVAS

Desde 2025, nuevas normativas en España y la UE buscan reducir residuos plásticos y fomentar el uso de materiales reciclables, incluyendo medidas como etiquetado obligatorio y contenido reciclado en envases.

La Ley de Prevención del Desperdicio Alimentario en España (2025) refuerza el modelo pionero catalán, destacando la donación de alimentos excedentes y la economía circular.

## BIODIVERSIDAD, MACROGRANJAS Y LOS NUEVOS DESAFÍOS EN ALIMENTACIÓN

España alberga más de 500 especies de plantas silvestres comestibles y razas ganaderas autóctonas en peligro. La pérdida de biodiversidad amenaza la seguridad alimentaria, instando a prácticas agrícolas sostenibles.

Las macrogranjas plantean retos medioambientales y éticos, destacando la necesidad de políticas claras que prioricen la sostenibilidad y el bienestar animal.

## SINERGIA MULTISECTORIAL

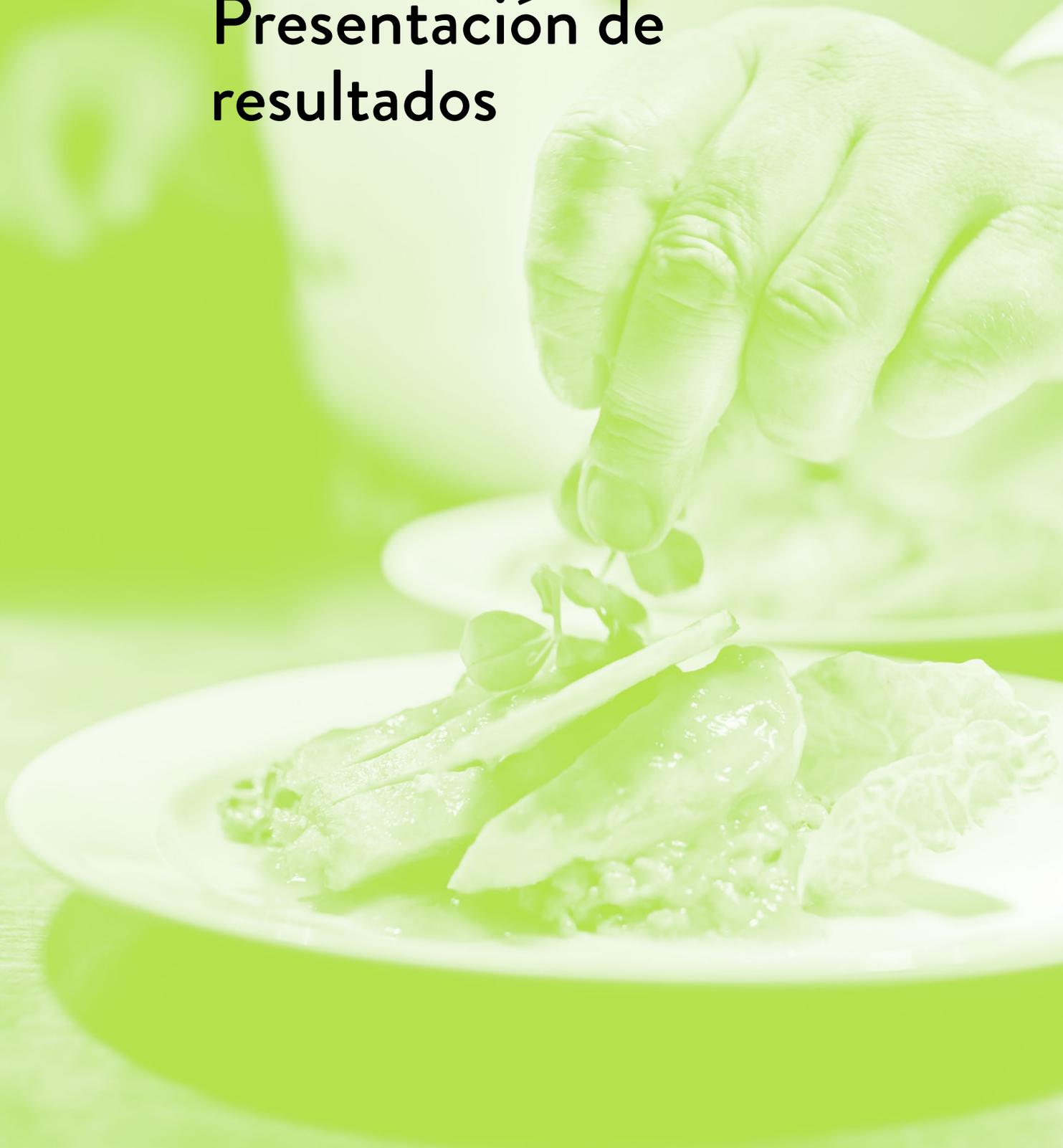
La colaboración entre gobiernos, empresas y ciudadanos es esencial para reducir el impacto ambiental, promover la economía circular y garantizar un desarrollo sostenible.

**“ España y Cataluña han logrado avances importantes hacia la sostenibilidad, pero persisten retos en áreas como el reciclaje de plásticos, el desperdicio alimentario y la biodiversidad. La transición ecológica exige esfuerzos conjuntos, innovación y adaptabilidad para asegurar un futuro sostenible. ”**



Capítulo 5

# Presentación de resultados



Parte 1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

El objetivo principal de la encuesta fue identificar las **barreras, oportunidades y percepciones** de actores clave del sector *food-service* respecto a las transiciones verde y digital. Participaron más de cien profesionales, representando principalmente a la

restauración organizada, consultorías e instituciones educativas. El perfil de los encuestados incluyó una alta proporción de directivos y responsables estratégicos, garantizando la relevancia de las opiniones recogidas.

**BARRERAS Y SOLUCIONES PARA LA TRANSICIÓN VERDE Y DIGITAL EN EL SECTOR FOOD-SERVICE**

(Afirmaciones clave de los encuestados)



**SOSTENIBILIDAD COMO MOTOR DE CAMBIO**

- “La **economía circular** es la única manera de reducir el impacto ambiental del sector.”
- “Todavía hay **resistencia al cambio** hacia materiales más sostenibles debido a los costes.”
- “Los **alimentos de Km 0** no solo son sostenibles, sino que también mejoran la calidad percibida.”



**CERRANDO LA BRECHA DIGITAL**

- “Es imprescindible capacitar a los trabajadores para **cerrar la brecha digital** en el sector.”
- “La digitalización empieza con la **formación**, pero hay poca oferta adaptada al sector.”
- “La falta de infraestructura tecnológica limita la digitalización en pequeñas empresas.”



**EL ROL DE LAS INSTITUCIONES**

- “Las **políticas** no llegan a las pequeñas empresas; son **inaccesibles** o **desconocidas**.”
- “Las **políticas** deberían ser más **prácticas** y alinearse con la **realidad operativa** de las empresas.”



“ Transformar el sector requiere colaboración, innovación y políticas inclusivas. ¡El cambio está en nuestras manos!

**TABLA. 1 OPINIONES DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LAS TRANSICIONES VERDE Y DIGITAL**

ASPECTO	PRIORIDADES	DESAFÍOS	BARRERAS
<b>Transición verde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción del desperdicio alimentario</li> <li>▪ Eliminación de plásticos de un solo uso</li> <li>▪ Promoción del consumo local y de temporada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altos costes de implementación</li> <li>▪ Resistencia al cambio</li> <li>▪ Gestión ineficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principalmente institucionales:</li> <li>▪ Apoyo institucional insuficiente</li> <li>▪ Burocracia excesiva</li> <li>▪ Desconexión entre políticas públicas y necesidades del sector</li> </ul>
<b>Transición digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación en nuevas tecnologías</li> <li>▪ Cultura de innovación continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brecha digital</li> <li>▪ Ciberseguridad</li> <li>▪ Costes asociados a la implementación tecnológica</li> </ul>	

**TABLA. 2 PROPUESTAS PRÁCTICAS**

ÁREA DE ACCIÓN	PRIORIDADES Y ESTRATEGIAS CLAVE
<b>Apoyo institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Simplificar la burocracia para acceder a ayudas.</li> <li>▪ Diseñar incentivos fiscales específicos para pequeñas empresas.</li> <li>▪ Fomentar campañas de sensibilización sobre sostenibilidad y digitalización.</li> </ul>
<b>Formación y desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar programas educativos en gestión sostenible y tecnologías digitales.</li> <li>▪ Establecer alianzas entre empresas, escuelas y administraciones públicas.</li> <li>▪ Promover incentivos económicos para la capacitación de trabajadores.</li> </ul>
<b>Fomento de la innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyar la adopción de tecnologías avanzadas (IA, IoT).</li> <li>▪ Incentivar el uso de materiales sostenibles y potenciar la economía circular.</li> <li>▪ Desarrollar infraestructuras tecnológicas accesibles.</li> </ul>
<b>Buenas prácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de envases reutilizables, tecnologías de trazabilidad y vehículos eléctricos.</li> <li>▪ Creación de contenidos educativos sobre sostenibilidad.</li> </ul>

Los resultados de la encuesta del Barómetro de Competitividad Sostenible evidenciaron la conciencia de la importancia de las transiciones verde y digital para el sector del *food service* y proporcionaron una base estructurada para diseñar las siguientes fases del estudio.

Los desafíos, las barreras, las necesidades y las propuestas identificadas por los participantes han sido la clave para definir las acciones a examinar y enriquecer en los *workshops* de co-creación.

## Parte 2. RESULTADOS DE LOS WORKSHOPS DE CO-CREACIÓN

# El Barómetro de Competitividad Sostenible ha permitido reunir a una amplia variedad de profesionales del sector gastronómico, turístico y de consultoría ambiental, todos ellos comprometidos con la sostenibilidad y la innovación.

Durante los tres *workshops*, se identificaron perspectivas clave gracias a la participación de propietarios y gestores de restaurantes con un enfoque en prácticas sostenibles y activismo social, así como chefs especializados en cocina *plant-based* y *zero waste*.

Asimismo, se contó con la contribución de expertos en desarrollo turístico y gastronómico, responsables de divulgar y promover la restauración sostenible a través de movimientos como *Slow Food* y eventos como el Gastronòmic Forum Barcelona. A nivel empresarial, destacaron las intervenciones de CEOs de consultoras medioambientales enfocadas en la gestión de residuos y la reducción del desperdicio alimentario, además de especialistas en certificación de sostenibilidad en restauración.

La representación académica también fue relevante, con docentes universitarios y directores de programas de formación profesional en gastronomía, junto con expertos en recursos humanos y tecnología aplicada a la restauración. Esta diversidad de perfiles permitió generar una visión integral sobre los retos y oportunidades en la transición hacia una competitividad sostenible en el sector gastronómico.

Los tres *workshops* realizados en el marco del Barómetro se estructuraron alrededor de las principales problemáticas exploradas en la encuesta previa: **transición verde, digitalización y apoyo institucional**. Cada sesión permitió profundizar en las barreras, desafíos y soluciones prácticas para el sector *food-service*, alcanzando los resultados que se presentan a continuación.



## PRINCIPALES NECESIDADES DEL SECTOR DEFINIDAS EN LOS WORKSHOPS

### 1 Impulsar la sostenibilidad como eje transversal

Integrar criterios sostenibles en todas las áreas del negocio, demostrando beneficios económicos y sociales.

### 2 Educar a consumidores y trabajadores

Promover prácticas responsables mediante campañas y programas educativos dirigidos a todos los actores del sector.

### 3 Fomentar redes locales de colaboración

Crear hubs que conecten negocios, instituciones y expertos para compartir recursos y generar sinergias.

### 4 Priorizar soluciones escalables y adaptadas a pequeños negocios

Diseñar tecnologías accesibles y capacitaciones prácticas para optimizar operaciones.

### 5 Simplificar el acceso a ayudas institucionales

Reducir burocracia y ofrecer asesoramiento claro para maximizar el uso de subvenciones y el acceso a programas de apoyo y certificaciones de sostenibilidad.

## ESTRATEGIAS CLAVE PARA UN SECTOR COMPETITIVO, SOSTENIBLE Y TECNOLÓGICO



### LA SOSTENIBILIDAD Y LA DIGITALIZACIÓN

Se consolidan como pilares estratégicos indispensables para el sector *food-service*. Integrar estas áreas en los modelos de negocio es esencial para afrontar los retos contemporáneos, superando barreras culturales y económicas mediante herramientas prácticas y formación específica.



### LAS REDES COLABORATIVAS

Desempeñan un rol clave al fomentar la creación de plataformas locales para compartir recursos y buenas prácticas, así como al promover alianzas entre negocios, instituciones y expertos.



### EL APOYO INSTITUCIONAL

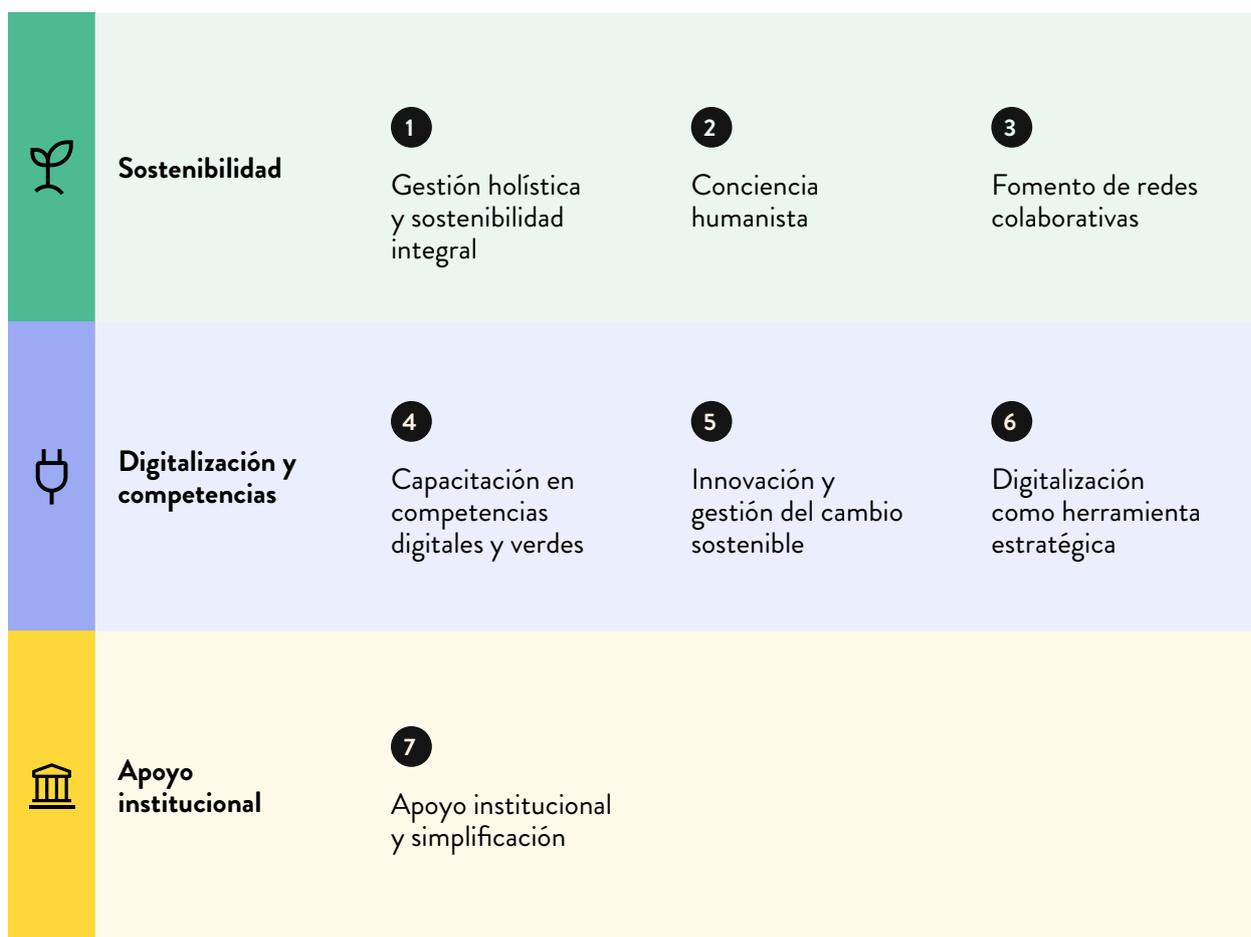
Para garantizar un avance inclusivo, resulta imprescindible simplificar el acceso a ayudas, reduciendo la burocracia y estableciendo líneas de asesoramiento personalizadas, además de incentivar económicamente a los pequeños negocios con políticas claras y efectivas.

Las **medidas acordadas** y validadas en cada workshop proporcionaron una respuesta a las necesidades del sector, consolidándose como un punto de partida para las siguientes fases del estudio.

Las **siete categorías temáticas que estructuran las medidas concretas surgieron** como resultado de un proceso iterativo y participativo basado en las discusiones llevadas a cabo durante los *workshops*.

Estas categorías fueron definidas al analizar los datos recopilados en la encuesta inicial y validadas mediante las aportaciones de los participantes.

## CATEGORÍAS TEMÁTICAS



### Parte 3. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

El proceso de entrevistas en profundidad llevado a cabo como última fase del Barómetro de Competitividad Sostenible tuvo como objetivo **validar y enriquecer las medidas accionables definidas durante los *workshops***, garantizando su viabilidad y relevancia para el sector **food-service**.

A través de cinco entrevistas en profundidad realizadas entre noviembre y diciembre de 2024, se integraron perspectivas especializadas, experiencias prácticas y conocimientos estratégicos en las siete categorías temáticas-clave determinadas anteriormente.

## METODOLOGÍA Y PERFILES DE LOS ENTREVISTADOS

Las entrevistas se realizaron con cinco expertos de diversas áreas relacionadas con el sector food-service.

- Marketing digital especializado en alimentación y restauración
- Crítica gastronómica
- Eventos gastronómicos de relevancia internacional
- Antropología de la alimentación
- Dirección y gestión del bar y del restaurante
- Sostenibilidad en restauración
- Alta gastronomía sostenible
- Cocina *plant-based*
- Dirección de *food & beverage*
- Restauración en ámbito académico y deportivo.

El proceso tuvo como objetivo **evaluar la relevancia, viabilidad y aplicabilidad de las propuestas** iniciales, así como **enriquecerlas con nuevas perspectivas y estrategias emergentes**.

El enfoque iterativo permitió ajustar las medidas a las realidades del sector, identificar barreras no consideradas previamente y ampliar el impacto de las acciones propuestas.

## PRINCIPALES HALLAZGOS



### NECESIDAD DE FORMACIÓN ESPECÍFICA

Los expertos coincidieron en la importancia de diseñar programas educativos adaptados a las necesidades reales del sector, con un enfoque práctico que facilite la implementación de la sostenibilidad y la digitalización.



### RELEVANCIA DE LAS REDES COLABORATIVAS

Se confirmó la falta de conexión entre actores del sector y la oportunidad de crear plataformas locales que promuevan el intercambio de recursos y conocimientos.



### APOYO INSTITUCIONAL INSUFICIENTE

Los entrevistados confirmaron la complejidad burocrática y la falta de accesibilidad a las ayudas como barreras importantes para la transformación del sector.



### INNOVACIÓN COMO MOTOR DE CAMBIO

Se resaltó la necesidad de herramientas tecnológicas accesibles y estrategias de apoyo financiero, como microcréditos, para fomentar la innovación sostenible.

Capítulo 6

# Soluciones actuales y potenciales para el sector



# Las soluciones actuales y potenciales identificadas a lo largo del estudio, centradas en las transiciones verde y digital en el sector *food-service* se enfocan en tres áreas estratégicas clave.

- 1 **Estrategias contra el desperdicio alimentario**
- 2 **El desarrollo del rol del *flexor* como guía estratégico**
- 3 **La implementación de capacitaciones sectoriales**

Estas soluciones abordan las barreras y oportunidades detectadas en las encuestas, *workshops* y entrevistas, alineándose con las demandas de sostenibilidad, digitalización y competitividad en el sector *food-service*.

## 🌿 Parte 1. ESTRATEGIAS CONTRA EL DESPERDICIO ALIMENTARIO

El desperdicio alimentario es un tema central en las transiciones verde y digital del sector. Estas estrategias no solo cumplen con regulaciones legales,

sino que generan beneficios económicos, mejoran la imagen de marca y optimizan procesos operativos.

### ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?



#### IMPACTO ECONÓMICO

Permite optimizar recursos, generando ahorros significativos al reducir costos operativos y de desperdicio.



#### IMPACTO OPERATIVO

Mejora la eficiencia en la gestión de alimentos mediante herramientas tecnológicas y estrategias prácticas.



#### IMPACTO CULTURAL

Fomenta una mayor conciencia en equipos y clientes sobre prácticas sostenibles, alineando la imagen del restaurante con los valores de responsabilidad ambiental.



## CINCO LÍNEAS DE ACCIÓN

### 1 Retorno de inversión

Según el estudio de Champions 12.3 (Clowes et al, 2017), los restaurantes que aplican estrategias contra el desperdicio pueden obtener un retorno de inversión promedio de 7 euros por cada euro invertido.

### 2 Plan estratégico en cinco pasos

Incluye capacitación en *zero waste*, optimización de recursos con tecnologías como sistemas FIFO y software predictivo, creación de alianzas locales, comunicación de sostenibilidad y diversificación de ingresos con productos *upcycled*.

### 3 Uso de IA

El caso de Iberostar Hotels & Resorts (Hosteltur, 2023) muestra cómo la tecnología, como Winnow, reduce un 28% el desperdicio alimentario, traduciéndose en ahorros operativos y menor impacto ambiental.

### 4 Economía circular

El caso de la empresa de catering Ver Aguas (El País, 2024) ejemplifica cómo transformar residuos en productos de alto valor, como mermeladas o encurtidos, mediante procesos creativos y sostenibles.

### 5 Modelos operativos diferenciados

Propuestas para reducir desperdicios según el tipo de servicio (bufets, menús del día o a la carta), aplicando ajustes como bandejas de tamaños variables o campañas de sensibilización.



## CINCO PASOS ESTRATÉGICOS PARA REDUCIR EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS

### 1 Aprende

Capacita al personal en *zero waste* y *upcycling* mediante talleres específicos. Proporciona herramientas prácticas y ejemplos para garantizar la implementación eficaz de estas estrategias. Consulta recursos como [esta guía del Ayuntamiento de Barcelona](#) o las [recetas de ACSA](#).

### 2 Optimiza recursos

Aplica estrategias de prevención, usa software que analice tus ventas para adaptar la producción al consumo previsto, implementa sistemas de alerta para productos cercanos a caducar, implementa la rotación FIFO y diseña menús que reutilicen sobras.

### 3 Crea alianzas locales

Colabora con productores locales y pequeños mercados para acceder a excedentes y transformarlos en productos *upcycled*. Participa en proyectos como [Espigoladors](#) y [Social Fooding](#) para reforzar el impacto social y sostenible, y dona excedentes a bancos de alimentos para fortalecer lazos sociales.

### 4 Comunica sostenibilidad

Informa a los clientes sobre las prácticas de *zero waste* mediante redes sociales, a través de etiquetas en menús y campañas de visibilización como [Remenja'mmm](#).

### 5 Diversifica ingresos

Vende productos *upcycled* como mermeladas y aderezos elaborados con excedentes, organiza talleres educativos sobre sostenibilidad para atraer nuevos clientes y explora soluciones como [Too Good To Go](#) para vender excedentes en lugar de desecharlos.

Tanto la cocina *zero waste* como el *upcycling* ofrecen oportunidades únicas. En la cocina profesional, pueden ser usados para crear menús innovadores que no solo reduzcan el desperdicio, sino que también sirvan como herramienta de diferenciación para los establecimientos.

Además, contribuyen a mejorar la percepción de los clientes hacia los restaurantes que adoptan estas prácticas, alineándose con las demandas de una clientela cada vez más consciente de la sostenibilidad.

**Así como en anatomía un *flexor* es el agente que permite doblar o adaptar una parte del cuerpo para facilitar el movimiento, en el ámbito empresarial el *flexor* se posiciona como un facilitador del cambio, adaptando procesos, recursos y estrategias para ayudar a las empresas a responder a los desafíos actuales.**

El *flexor*, en este sentido, actúa como un **mediador dinámico**, ayudando a las empresas a “doblar” frente a las barreras culturales, económicas o técnicas que dificultan la adopción de prácticas sostenibles y digitales. Este rol es crucial **para fomentar la flexibilidad y la adaptabilidad en un sector que enfrenta transformaciones rápidas y complejas.**

El *flexor* se posiciona como un actor clave en la digitalización y sostenibilidad, actuando como mediador entre empresas, recursos y metodologías. Sus funciones incluyen diagnóstico, asesoramiento en soluciones digitales, formación, acceso a financiación y apoyo estratégico.

## ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?



### IMPACTO ECONÓMICO

Optimización de recursos y acceso a subvenciones.



### IMPACTO OPERATIVO

Mayor eficiencia y adaptabilidad empresarial.



### IMPACTO CULTURAL

Fomento de prácticas inclusivas y sostenibles.



## FUNCIONES PRINCIPALES DEL *FLEXOR*

<b>DIAGNÓSTICO PERSONALIZADO</b>	<p>Evaluar el nivel de digitalización y sostenibilidad de la empresa para identificar áreas de mejora.</p>
<b>ASESORAMIENTO EN SOLUCIONES DIGITALES</b>	<p>Recomendar servicios y herramientas tecnológicas que optimicen la gestión operativa, como software de inventarios, sistemas de reservas en línea y aplicaciones para la gestión de residuos. Acompañar en la selección de los proveedores correspondientes y de los planes más aptos a la tipología de negocio.</p>
<b>FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	<p>Asesorar sobre talleres y cursos prácticos que mejoren las competencias digitales y promuevan una cultura empresarial abierta al cambio.</p>
<b>ACCESO A RECURSOS FINANCIEROS</b>	<p>Orientar sobre subvenciones, microcréditos y otros incentivos económicos disponibles para la implementación de prácticas sostenibles y digitales, además de acompañar en la puesta en marcha de los trámites necesarios.</p>
<b>APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS</b>	<p>Apoyar a las empresas en la toma de decisiones estratégicas al evaluar sus necesidades, definir objetivos claros y priorizar recursos para maximizar el impacto de la digitalización y la sostenibilidad, especialmente de cara a áreas del negocio muy dependientes de la tecnología como es el caso de la comercialización (estrategias de marketing, comunicación, reservas/ventas). Además, facilitar la adaptación a cambios del mercado y la planificación de contingencias para asegurar la continuidad del negocio.</p>

La intervención de un *flexor* es crucial para que las pymes puedan adaptarse a las exigencias actuales del mercado, donde la sostenibilidad y la digitalización son factores determinantes para la competitividad.

Al facilitar la integración de estas prácticas, el *flexor* contribuye a la eficiencia operativa, la reducción de costes y la mejora de la imagen corporativa, alineando a las empresas con las tendencias globales y las expectativas de los consumidores.

Ejemplos como **Barcelona Activa** (Barcelona Activa, s.f. a) y el programa **Entidades y Empresas + Sostenibles** (Ajuntament de Barcelona, s.f.) muestran cómo estas iniciativas fomentan la competitividad mediante formación personalizada, acompañamiento continuo y recursos adaptados.

# La formación emerge como una herramienta esencial para la sostenibilidad, la digitalización y la competitividad. Las capacitaciones sectoriales buscan transformar la percepción de la formación como un gasto hacia su consideración como inversión estratégica.

## ¿POR QUÉ ES RELEVANTE?



### NIVEL ECONÓMICO

Permite optimizar procesos, reducir costos y mejorar la eficiencia operativa, mejora la rentabilidad y facilita el acceso a programas subvencionados, facilita la adaptación a normativas emergentes en sostenibilidad y digitalización, fortaleciendo la competitividad y evitando sanciones.



### NIVEL CULTURAL

Fomenta una cultura empresarial orientada a la innovación y la mejora continua.



### NIVEL SOCIAL

Aumenta la empleabilidad y profesionalización de los trabajadores, promoviendo igualdad y competitividad.



## LAS PRINCIPALES ACCIONES INCLUYEN

<b>DISEÑO DE PROGRAMAS SECTORIALES ESPECÍFICOS</b>	Contenidos adaptados al sector, centrados en sostenibilidad, digitalización y gestión eficiente.
<b>ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE FLEXIBLES</b>	Capacitaciones híbridas, online y prácticas, compatibles con jornadas laborales.
<b>SENSIBILIZACIÓN DE PYMES Y MICROPYMES</b>	Campañas y talleres que posicionan la formación como una inversión estratégica.
<b>COLABORACIÓN CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	Alianzas para garantizar relevancia y accesibilidad de programas formativos.
<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>	Indicadores para medir el impacto y ajustar los programas según necesidades.

**Barcelona Activa** (Barcelona Activa, s.f. b) es un buen ejemplo de iniciativa pública gratuita para la capacitación de restauradores y comerciantes, enfocada en digitalización, sostenibilidad y gestión empresarial. Sus cursos prácticos y personalizados han demostrado ser efectivos para empoderar a las empresas frente a desafíos actuales, fortaleciendo su sostenibilidad e inclusión.

Ejemplos de itinerarios formativos:

- **Digitalización:** mejora de habilidades internas y herramientas digitales.
- **Marketing:** estrategias para atraer clientes mediante canales digitales.
- **Incremento de ventas:** optimización de canales online y físicos.

“ En resumen, las capacitaciones estratégicas son un pilar fundamental para transformar el sector *food-service*, promoviendo sostenibilidad, digitalización y competitividad y alineando las empresas con las demandas de consumidores y normativas emergentes.

*Capítulo 7. Lecciones aprendidas*

# **Impulsando la competitividad desde la formación**



# En el marco del Barómetro de Competitividad Sostenible, el Barcelona Culinary Hub, en colaboración con FoodLife Balance, ha llevado a cabo un análisis exhaustivo para identificar los retos y oportunidades del sector de la formación en gastronomía y *food-service*.

Se trata de una visión estratégica que integra la **sostenibilidad medioambiental, económica y social como ejes transversales en los programas formativos**.

El análisis realizado, enriquecido por las aportaciones de profesionales del sector, ha dado lugar a **un enfoque formativo que pone en el centro a la persona** y a su potencial para afrontar los desafíos actuales y futuros, promoviendo el progreso humano, social y económico.

En este sentido, la sostenibilidad y la digitalización no se perciben solo como conceptos teóricos, sino como **herramientas prácticas que permiten transformar realidades, fortalecer el sector y generar empleo de calidad**.

Este proyecto también subraya la importancia de promover el bienestar de las personas y aplicar prácticas sostenibles para generar una conexión auténtica con todos los actores del ecosistema gastronómico: productores, proveedores, empresarios, trabajadores y consumidores.

Los **centros educativos y de investigación** juegan un rol crucial como catalizadores de este cambio, **conectando el conocimiento académico con las necesidades reales del sector** y fomentando la gestión sostenible, una conciencia humanista

alineada con los valores generacionales, las alianzas colaborativas, la digitalización estratégica y la formación integral de los **futuros profesionales del *food-service***.

Para extraer la lista detallada de competencias clave, se empleó un análisis cualitativo que permitió identificar conceptos relacionados con la formación y la capacitación de los profesionales del sector *food-service*.

El documento resultante es un mapa de las **competencias necesarias** para abordar los retos actuales en sostenibilidad y digitalización dentro del sector *food-service*.

Cada competencia está vinculada a perfiles profesionales específicos y categorizada temáticamente, lo que facilita su implementación en programas formativos, políticas sectoriales y estrategias operativas.

Esta metodología asegura que las competencias sean **prácticas, medibles y relevantes**, sirviendo como base para diseñar programas educativos y de formación que capaciten a los profesionales del futuro para liderar un sector más competitivo, sostenible y adaptado a un entorno en constante cambio.

## CUADROS DE COMPETENCIAS

A continuación, se presentan **siete cuadros de competencias**, cada uno diseñado en torno a una de las siete categorías temáticas desarrolladas en el marco del estudio del Barómetro de Competitividad Sostenible. Cada cuadro incluye una **descripción**

concisa de las competencias, los **perfiles profesionales** relevantes y las **habilidades específicas** que las conforman, proporcionando una visión integral y práctica de las capacidades necesarias para avanzar en sostenibilidad y digitalización en el sector.

 **TABLA. 1 GESTIÓN HOLÍSTICA Y SOSTENIBILIDAD INTEGRAL**

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	HABILIDADES
<b>Diseñar estrategias sostenibles transversales</b>	Integrar aspectos sociales, medioambientales y económicos en las operaciones gastronómicas.	Directores de F&B, empresarios de la restauración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar factores clave de sostenibilidad.</li> <li>Formular objetivos medibles.</li> <li>Evaluar impactos ambientales, sociales y económicos.</li> </ul>
<b>Reducir el desperdicio alimentario</b>	Implementar herramientas tecnológicas y prácticas operativas que minimicen pérdidas, fomenten el reutilizo y/o la redistribución.	Chefs ejecutivos, jefes de Cocina, directores de F&B, desarrolladores de soluciones tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar flujos de trabajo eficientes.</li> <li>Monitorizar avances mediante KPIs.</li> <li>Gestionar residuos físicamente y digitalmente.</li> </ul>
<b>Optimizar recursos energéticos y materiales</b>	Auditar el uso de recursos y proponer alternativas eficientes.	Técnicos ambientales y auditores energéticos especializados en <i>food-service</i> , gestores de sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir consumos superfluos y costes asociados.</li> <li>Implementar estrategias de eficiencia energética y material.</li> </ul>
<b>Promover la economía circular</b>	Diseñar sistemas para la separación, reutilización y reciclaje de mermas y otros materiales.	Directores de operaciones en la restauración de marca y en hotelería, consultores de sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar colaboraciones con proveedores sostenibles.</li> <li>Minimizar residuos.</li> <li>Cerrar ciclos productivos.</li> <li>Crear sinergias con empresas de upcycling.</li> </ul>



COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	HABILIDADES
<b>Gestionar certificaciones sostenibles y planes de RSC y Sostenibilidad</b>	Identificar normativas aplicables y comunicar su valor a empleados y clientes.	Chefs ejecutivos, directores de F&B, responsables de calidad, sostenibilidad y/o RRHH Consultores, pequeños empresarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrar requisitos legales y éticos en las operaciones.</li> <li>▪ Valorar el retorno en cuanto a reputación.</li> <li>▪ Prevenir multas y aprovechar posibles descuentos fiscales.</li> </ul>
<b>Incluir en la oferta gastronómica y el servicio los principios de una alimentación saludable, inclusiva y accesible</b>	Diseñar ofertas y servicios que respeten principios de salud, inclusión y accesibilidad	Chefs, jefes de cocina, cocineros, directores de restauración, jefes de sala, camareros, pequeños empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporar ingredientes <i>plant-based</i> y locales.</li> <li>▪ Capacitar al personal en conceptos básicos de alimentación saludable.</li> <li>▪ Incluir opciones para alergias, intolerancias y preferencias éticas o religiosas.</li> </ul>

🌱 **TABLA. 2 CONCIENCIA HUMANISTA**

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	HABILIDADES
<b>Concienciar sobre el impacto de la sostenibilidad en la economía y la sociedad</b>	Desarrollar acciones de sensibilización y estrategias para integrar la sostenibilidad y el bienestar social en los objetivos empresariales.	Empresarios, responsables de RRHH, RSC y/o DEI en empresas, instituciones, asociaciones sectoriales, tercer sector, consultorías, centros educativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar impactos económicos y sociales de prácticas sostenibles.</li> <li>▪ Diseñar campañas adaptadas a distintos grupos de interés.</li> <li>▪ Elaborar estrategias para objetivos empresariales sostenibles.</li> <li>▪ Comunicar beneficios de la sostenibilidad y evaluar su impacto.</li> </ul>
<b>Reconectar con la producción alimentaria local y de temporada</b>	Diseñar una oferta gastronómica basada en productos de temporada y proximidad para tener un impacto positivo en la sociedad local desde el punto de vista económico, social y cultural.	Chefs, jefes de cocina, directores de F&B, cocineros, pequeños empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer y valorar la calidad de los productos de producción local.</li> <li>▪ Conocer la nueva estacionalidad y las problemáticas actuales de la producción alimentaria.</li> <li>▪ Evaluar la calidad y las características organolépticas de los productos.</li> <li>▪ Reconocer su impacto económico y social.</li> <li>▪ Aplicar el estilo de negociación win-win en la relación con los proveedores.</li> </ul>
<b>Introducir valores éticos y humanistas en la empresa y promover la sostenibilidad laboral</b>	Fomentar una mentalidad humanista y realizar actividades que refuercen valores colectivos y comunitarios.	Gerentes de RRHH, chefs Ejecutivos, jefes de cocina, responsables de sala, directores de restauración, directores de F&B, consultores de bienestar laboral, otros directivos, mandos intermedios, empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer y aplicar la normativa vigente.</li> <li>▪ Evaluar el bienestar del equipo.</li> <li>▪ Realizar consultas internas.</li> <li>▪ Proponer mejoras continuas y evaluar su eficacia.</li> <li>▪ Incluir el bienestar del personal en los planes de RSC y sostenibilidad.</li> <li>▪ Diseñar horarios que fomenten la conciliación.</li> <li>▪ Promover entornos inclusivos y saludables.</li> </ul>

 **TABLA. 3 FOMENTO DE REDES COLABORATIVAS**

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	HABILIDADES
<b>Establecer redes locales sostenibles</b>	Conectar productores, restauradores y consumidores.	Facilitadores de proyectos comunitarios y de plataformas digitales (Instituciones, centrales de compra, tercer sector), responsables de centrales de compra, empresas y cooperativas agroalimentarias, distribuidores, chefs ejecutivos, jefes de cocina, pequeños empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar espacios de colaboración físicos y digitales.</li> <li>▪ Aplicar metodologías participativas.</li> <li>▪ Crear indicadores de éxito.</li> </ul>
<b>Crear espacios de diálogo e innovación</b>	Organizar eventos sectoriales, congresos, encuentros informales para intercambiar ideas y soluciones.	Organizadores de ferias y eventos sectoriales, representantes de asociaciones, directores de empresas del sector, directores, docentes y coordinadores de formación en gastronomía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar y dinamizar eventos que generen sinergias.</li> <li>▪ Facilitar el networking.</li> <li>▪ Recoger resultados medibles.</li> </ul>
<b>Fomentar alianzas educativas y empresariales</b>	Diseñar programas de capacitación colaborativos y proyectos de co-creación.	Directores académicos, coordinadores educativos, responsables de I+D, docentes de innovación en gastronomía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear convenios entre instituciones educativas y empresas.</li> <li>▪ Medir el impacto formativo y profesional de proyectos de I+D.</li> </ul>

☪ TABLA. 4 CAPACITACIÓN PARA LAS ESCUELAS DE GASTRONOMÍA

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	HABILIDADES
<b>Diseñar e implementar metodologías innovadoras de enseñanza</b>	Utilizar enfoques pedagógicos adaptativos que fomenten la eficacia y el atractivo de la formación en gastronomía y hostelería.	Docentes y formadores, responsables pedagógicos de centros de formación, formadores de formadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorporar herramientas digitales en el aula, incluida la IA.</li> <li>▪ Diseñar recursos interactivos.</li> <li>▪ Utilizar plataformas de e-learning.</li> <li>▪ Integrar simulaciones prácticas y estudios de caso reales en digitalización y sostenibilidad.</li> <li>▪ Medir la efectividad de la innovación pedagógica.</li> </ul>
<b>Incorporar sostenibilidad en la enseñanza</b>	Integrar principios de economía circular, reducción de residuos, optimización de recursos en los programas educativos.	Docentes y formadores en hostelería, responsables pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer estrategias verdes.</li> <li>▪ Adaptar estrategias verdes al contenido formativo.</li> <li>▪ Evaluar el impacto de las estrategias en los estudiantes y sus proyectos futuros.</li> </ul>
<b>Aplicar tecnologías emergentes para el sector <i>food-service</i></b>	Facilitar el uso de aplicaciones, plataformas y herramientas digitales adaptadas o adaptables al sector <i>food-service</i> , tanto en la operativa diaria como en la comercialización.	Docentes y formadores, formadores de formadores en TIC, STEM, comercialización, marketing y comunicación, responsables académicos y pedagógicos de centros de formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer e incorporar herramientas digitales para la operativa diaria del sector (gestión de inventarios, pedidos, reservas, análisis de datos).</li> <li>▪ Diseñar estrategias digitales de comercialización, comunicación y marketing.</li> <li>▪ Potenciar la visión comercial y presencia digital del negocio.</li> </ul>
<b>Promover valores éticos y humanistas</b>	Integrar en los programas educativos la sostenibilidad, la inclusión, la accesibilidad y la ética profesional.	Docentes, coordinadores pedagógicos, formadores de formadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar actividades que promuevan la reflexión ética.</li> <li>▪ Fomentar la responsabilidad social y ambiental en los futuros profesionales.</li> </ul>



COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	HABILIDADES
<b>Gestión estratégica de recursos y certificaciones</b>	Acceder a financiación, ayudas, certificaciones de sostenibilidad y otros procesos administrativos.	Docentes de empresa e iniciativa emprendedora, formación y orientación laboral, modelos de negocio, financiación, innovación, sostenibilidad, RRHH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer los mecanismos de acceso a financiación, ayudas y certificaciones relevantes.</li> <li>▪ Analizar oportunidades específicas según el tipo de negocio.</li> <li>▪ Guiar a los estudiantes y emprendedores en la preparación de documentos requeridos, planes de negocio y solicitudes.</li> <li>▪ Identificar normativas aplicables y promover estrategias para cumplir con ellas de manera eficiente.</li> </ul>
<b>Evaluar y actualizar con regularidad CVs y contenidos educativos</b>	Adaptar los programas de formación a las necesidades emergentes del sector <i>food-service</i> .	Directores y responsables académicos, especialistas en diseño curricular, docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar análisis de tendencias del sector.</li> <li>▪ Incorporar innovaciones en sostenibilidad y digitalización en los contenidos formativos.</li> </ul>

🍷 TABLA. 5 INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO SOSTENIBLE

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	HABILIDADES
<b>Desarrollar estrategias de innovación tecnológica en operaciones gastronómicas</b>	Identificar tecnologías emergentes y aplicarlas para mejorar procesos operativos y de gestión.	Chefs ejecutivos, gerentes de operaciones, responsables de innovación en restauración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar soluciones basadas en datos.</li> <li>▪ Utilizar inteligencia artificial (monitorear residuos, analizar datos de consumo, crear horarios, etc.).</li> <li>▪ Automatizar procesos e implementar herramientas digitales para optimizar recursos.</li> </ul>
<b>Promover modelos de negocio resilientes y sostenibles</b>	Diseñar operaciones que combinen innovación, sostenibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado.	Empresarios de la restauración, propietarios de pequeñas empresas, gerentes de F&B, directivos de <i>start-ups</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear planes de negocio flexibles.</li> <li>▪ Integrar prácticas sostenibles y medir su impacto económico y ambiental.</li> <li>▪ Implementar sistemas que minimicen riesgos financieros.</li> </ul>
<b>Gestionar el cambio organizacional hacia la sostenibilidad</b>	Liderar la transformación cultural y operativa en empresas del sector.	Directores de empresas de restauración, responsables de sostenibilidad, gerentes de cambio, responsables de RRHH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar programas de formación interna.</li> <li>▪ Fomentar la aceptación del cambio.</li> <li>▪ Medir el impacto del cambio a través de KPIs.</li> </ul>
<b>Liderar proyectos de I+D</b>	Implementar tecnologías emergentes y diseñar estrategias productivas innovadoras.	Chefs, investigadores y responsables de I+D en el <i>food-service</i> , consultores de innovación, directivos de <i>start-ups</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar planes de I+D.</li> <li>▪ Medir su impacto económico y medioambiental.</li> <li>▪ Generar propuestas disruptivas para el sector.</li> </ul>
<b>Superar resistencias al cambio</b>	Diseñar programas de sensibilización hacia la digitalización y la sostenibilidad.	Responsables de RRHH, chefs ejecutivos, directores de F&B, pequeños empresarios, gerentes de cambio, especialistas en cultura organizacional, consultores de transformación digital, responsables de sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear iniciativas de formación interna.</li> <li>▪ Gestionar procesos de cambio con empatía.</li> </ul>

🍷 TABLA. 6 DIGITALIZACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	HABILIDADES
<b>Crear planes digitales estratégicos</b>	Integrar herramientas para la gestión operativa, comercial y de marketing.	Propietarios de pequeños restaurantes, responsables de digitalización, gerentes de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar sistemas para la automatización de inventarios, pedidos y reservas.</li> <li>▪ Crear estrategias digitales adaptadas al tamaño del negocio.</li> </ul>
<b>Implementar inteligencia artificial</b>	Utilizar IA para gestionar recursos, analizar tendencias de consumo y optimizar procesos.	Pequeños empresarios, analistas de datos, gerentes de operaciones en restaurantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar flujos de trabajo automatizados.</li> <li>▪ Realizar predicciones basadas en datos.</li> <li>▪ Optimizar el uso de recursos en pequeñas empresas.</li> </ul>
<b>Diseñar estrategias digitales de marketing</b>	Utilizar herramientas tecnológicas para potenciar la visión comercial del negocio.	Propietarios de restaurantes, responsables de marketing, gerentes de sala.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear campañas efectivas en redes sociales.</li> <li>▪ Optimizar la comunicación digital.</li> <li>▪ Aumentar la visibilidad del restaurante en línea.</li> </ul>
<b>Aumentar la transparencia operativa</b>	Mejorar el acceso a certificaciones, trazabilidad y procesos administrativos mediante soluciones digitales.	Pequeños empresarios, consultores en calidad, gestores de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar sistemas digitales que simplifiquen la gestión administrativa.</li> <li>▪ Capacitar al personal en su uso.</li> <li>▪ Garantizar el cumplimiento de normativas.</li> </ul>

 **TABLA. 7 APOYO INSTITUCIONAL Y SIMPLIFICACIÓN**

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	HABILIDADES
<b>Facilitar el acceso a subvenciones y ayudas públicas</b>	Diseñar procesos simplificados para la solicitud y gestión de ayudas específicas para restaurantes pequeños.	Propietarios de restaurantes, gestores administrativos, mediadores empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar oportunidades de financiación.</li> <li>▪ Simplificar la documentación requerida.</li> <li>▪ Orientar a los propietarios en los procesos de solicitud.</li> </ul>
<b>Optimizar los procesos administrativos en certificaciones de sostenibilidad</b>	Garantizar que los restaurantes cumplan con normativas de sostenibilidad y accedan fácilmente a certificaciones.	Pequeños empresarios, consultores en sostenibilidad, gestores de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar procedimientos claros para la obtención de certificaciones.</li> <li>▪ Facilitar la comunicación con las entidades certificadoras.</li> <li>▪ Monitorear el cumplimiento.</li> </ul>
<b>Diseñar estrategias de interlocución institucional</b>	Representar a los restaurantes ante organismos públicos y privados para garantizar apoyo institucional.	Representantes de pequeños empresarios, responsables de asociaciones sectoriales, consultores en relaciones institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociar acuerdos sectoriales.</li> <li>▪ Desarrollar propuestas para mejorar el marco normativo.</li> <li>▪ Fomentar políticas públicas adaptadas a las necesidades de los restaurantes.</li> </ul>
<b>Coordinar redes de colaboración público-privadas</b>	Establecer sinergias entre restaurantes, instituciones educativas y entidades gubernamentales.	Coordinadores de proyectos, pequeños empresarios, consultores en desarrollo sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar proyectos de colaboración.</li> <li>▪ Coordinar iniciativas conjuntas.</li> <li>▪ Evaluar el impacto de las colaboraciones.</li> </ul>

Desde **Barcelona Culinary Hub** y **Food Life Balance** reafirmamos nuestro compromiso con la transformación del sector gastronómico y agroalimentario, fundamentando nuestras acciones en los aprendizajes del **Barómetro de Competitividad Sostenible**.

Este compromiso no solo nos impulsa a incorporar nuevos enfoques, sino también a fortalecer y actualizar lo que ya estamos haciendo bien, para que nuestras propuestas sigan evolucionando y respondiendo a los retos del futuro.

Nuestras prioridades son:

## 1 Consolidar y actualizar competencias digitales y verdes

Seguiremos integrando herramientas digitales avanzadas y prácticas sostenibles en nuestros programas formativos y servicios, asegurando que los profesionales estén preparados para liderar la transición ecológica y tecnológica del sector.

## 2 Fortalecer las habilidades colaborativas

Continuaremos promoviendo la co-creación y el aprendizaje en red, conectando a estudiantes, profesores y profesionales con el ecosistema global. Aspiramos a que estas alianzas sigan generando proyectos innovadores y transformadores que beneficien a las comunidades y las organizaciones.

## 3 Profundizar en enfoques interdisciplinarios

Reforzaremos la integración de la ciencia y las humanidades en nuestras metodologías formativas y estrategias, dotando a los profesionales de una visión global que les permita abordar retos desde múltiples perspectivas con mayor profundidad y rigor.

Con estas intenciones, el **Barcelona Culinary Hub** y **Food Life Balance** fortalecemos nuestro papel como referentes en la formación y el desarrollo del sector *food-service* barcelonés, evolucionando en sintonía con las necesidades locales y globales.

## 4 Ampliar el impacto en la salud y el bienestar colectivo

Seguiremos priorizando la sostenibilidad no solo medioambiental, sino también humana. Esto incluye temas clave como la conciliación laboral, la salud en los entornos de trabajo y la mejora del impacto positivo en las comunidades que servimos.

## 5 Actualizar nuestras estrategias pedagógicas e innovadoras

Mantendremos nuestro enfoque en metodologías activas y tecnologías emergentes, mejorando continuamente la calidad de la formación y asegurando que los profesionales adquieran habilidades prácticas, estratégicas y adaptativas para un sector en constante cambio.

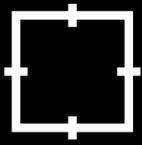
Nos seguiremos esforzando por construir un sector más resiliente, inclusivo y ético, basado en un equilibrio constante entre la innovación y el respeto por los valores que lo han definido.



- **Ajuntament de Barcelona.** (s.f.). *Entidades y Empresas + Sostenibles*. Recuperado de <https://www.barcelona.cat/barcelonasostenible/es/entidades-y-empresas/quienes-somos/el-programa/que-ofrece-entidades-y-empresas-sostenibles> y <https://www.barcelona.cat/barcelonasostenible/es/comercios-y-profesionales/recursos>
- **Agencia Catalana de Turismo.** (2024). *Región Mundial de la Gastronomía 2025*. Recuperado de: <https://act.gencat.cat/region-mundial-de-la-gastronomia/?lang=es>
- **Barcelona Activa** (s.f.a). Asesoramiento a empresas, autónomos/as, comercios y organizaciones. Disponible en: <https://empreses.barcelonactiva.cat/es/asesoramiento-a-empresas-y-entidades>
- **Barcelona Activa** (s.f. b). Catálogo de formación online para el comercio y la restauración. Disponible en: <https://empreses.barcelonactiva.cat/es/formacion-para-el-comercio-y-la-restauracion>
- **Bason, C.** (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society*. Policy Press.
- **CaixaBank Research.** (2024). *Radiografía del sector de la restauración en España*. Recuperado de: <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/turismo/radiografia-del-sector-restauracion-espana-del-bar-estrella-michelin>
- **Caternews Digital.** (2024). Cataluña concentra el 21% del total de gasto nacional en foodservice. Disponible en: <https://caternewsdigital.com/tendencias/cataluna-concentra-el-21-del-total-de-gasto-nacional-en-foodservice/>
- **Centro de Documentación Europea** (2023). Eurobarómetro: la mayoría de los europeos considera que la transición ecológica debe acelerarse.–Universidad de Granada. Disponible en: <https://cde.ugr.es/index.php/union-europea/noticias-ue/1647-eurobarometro-la-mayoria-de-los-europeos-considera-que-la-transicion-ecologica-debe-acelerarse>
- **Clowes, A., Hanson, C., & Swannell, R.** (2017). The Business Case for Reducing Food Loss and Waste: Restaurants. Champions 12.3. Disponible en: <https://champions123.org/the-business-case-for-reducing-food-loss-and-waste/>
- **Comisión Europea.** (s.f.). EU Transition Pathways. Disponible en: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/transition-pathways\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/transition-pathways_en)
- **Comisión Europea.** (2019). El Pacto Verde Europeo. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>
- **Delectatech.** (2024). *Informe: Resultados de la Restauración en 2023*. Recuperado de: <https://www.delectatech.com/informe-resultados-2023/>

- **El País.** (2024, 20 de noviembre). *Ver AguAS: El catering que le da una vida nueva a los desperdicios.* Disponible en: <https://elpais.com/gastronomia/2024-11-20/ver-aguas-el-catering-que-le-da-una-vida-nueva-a-los-desperdicios.html>
- **Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S.** (2016). *Comparison of convenience sampling and purposive sampling.* American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1), 1-4.
- **Guía Michelin.** (2024). Guía Michelin España 2025. Disponible en: <https://guide.michelin.com/es/es>
- **Hosteltur** (2023). *Iberostar Hotels reduce un 28% el desperdicio alimentario gracias a la IA.* Disponible en: [https://www.hosteltur.com/159242\\_iberostar-hotels-reduce-un-28-el-desperdicio-alimentario-gracias-a-la-ia.html](https://www.hosteltur.com/159242_iberostar-hotels-reduce-un-28-el-desperdicio-alimentario-gracias-a-la-ia.html)
- **IDESCAT** (2024). Estadística del turismo extranjero. 12/2023 y año 2023. Datos provisionales. Disponible en: <https://www.idescat.cat/novetats/?id=4798&lang=es> (Consulta 24 de enero 2025)
- **IDESCAT** (2024). Tasa de reciclaje municipal de residuos. Disponible en: <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=ue&n=14484&lang=es>
- **INE** (2023). Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR). Diciembre 2023 y año 2023. Datos provisionales. Disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/FRONTUR1223.htm>
- **Joint Research Centre.** (2022). *Twin Green & Digital Transition: How sustainable digital technologies could enable a carbon-neutral EU.* Recuperado de: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/twin-green-digital-transition-how-sustainable-digital-technologies-could-enable-carbon-neutral-eu-2022-06-29\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/twin-green-digital-transition-how-sustainable-digital-technologies-could-enable-carbon-neutral-eu-2022-06-29_en)
- **Observatori del Turisme a Barcelona** (2024 a) 2023/XII Seguimiento de la actividad turística en en destino Barcelona. Disponible en: <https://www.observatoriturisme.barcelona/es/noticias/el-destino-barcelona-cierra-el-a%C3%B1o-2023-con-26-m-de-turistas-y-un-impacto-econ%C3%B3mico-del>
- **Observatori del Turisme a Barcelona.** (2024 b). *6 de cada 10 turistas comen en un restaurante de cocina española.* Recuperado de: <https://www.observatoriturisme.barcelona/es/noticias/6-de-cada-10-turistas-comen-en-un-restaurante-de-cocina-española>
- **Oficina Municipal de Dades.** (2023). Enquesta d'activitat del sector de restauració de Barcelona: Any 2023. Presentació de resultats. Barcelona: Departament d'Estudis d'Opinió. Disponible en: <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/handle/11703/86448>
- **Marcas de Restauración, KPMG, & Circana.** (2023). *Observatorio de la Restauración de Marca 2023.* Recuperado de: <https://marcasderestauracion.es/observatorio-restauracion-marca-2023/>
- **Mintel.** (2024). *2025 Global Food and Drink Trends.* Disponible en: <https://www.mintel.com/insights/food-and-drink/global-food-and-drink-trends/>

- **Mordor Intelligence.** (2023). *Europe Foodservice Market – Growth, Trends, and Forecasts (2024–2029)*. Retrieved from <https://www.mordorintelligence.com>.
- **OECD y FAO.** (2024). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2024-2033*. Disponible en: [https://www.oecd.org/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2024-2033\\_e173f332.html](https://www.oecd.org/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2024-2033_e173f332.html)
- **Statista.** (2024). *El sector de la restauración en España*. Recuperado de: <https://www.statista.com>



**BARCELONA  
CULINARY  
HUB**

**Escuela Superior  
de Gastronomía**

 Planeta Formación y Universidades



[barcelonaculinaryhub.es](http://barcelonaculinaryhub.es)