

***GUÍA SECTORIAL***

***Orientación Económico-Comercial***

***Sector Panadería y Pastelería***



# ÍNDICE

## 1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. ANTECEDENTES ..... pag.2
- 1.2. MARCO NORMATIVO Y OTROS ELEMENTOS DE REFERENCIA ..... pag.3

## 2. ANÁLISIS SECTORIAL

- 2.1. ANÁLISIS DAFO ..... pag. 7
- 2.2. PRODUCCIÓN: PRINCIPALES MACROMAGNITUDES DEL SECTOR DE PANADERÍA EN ESPAÑA ..... pag. 8
- 2.3. CONSUMO DE PAN ..... pag. 10

## 3. GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA.

- 3.1. DEBILIDADES ..... pag. 16
- 3.2. FORTALEZAS ..... pag. 17

## 4. ORIENTACIONES COMERCIALES.

- 4.1. DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD..... pag. 18
- 4.2. SITUACIÓN DEL SECTOR ..... pag. 19
- 4.3. TIPOS DE CLIENTES ..... pag. 20
- 4.4. CADENA DE VALOR ..... pag. 21

## 5. DECÁLOGO DEL SECTOR PANADERÍA - PASTELERÍA EN LA PROVINCIA DE HUESCA. .... pag. 25

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES.**

La elaboración de una “Guía Sectorial y de Orientación Económico-Comercial” sobre el sector de Panaderías y Pastelerías, ha sido promovida por FUNDESA y forma parte del programa de Asesoramiento a Empresas del Medio Rural que está financiado por el Instituto Aragonés de Empleo.

El fin último que se persigue con la elaboración de esta Guía es afianzar y reorientar en los casos necesarios, la posición competitiva de este sector a través de información y recomendaciones a las empresas principalmente Pymes para que introduzcan posibles mejoras en la estrategia de comercialización y venta.

Para poder cumplir dicho objetivo, las fases principales desarrolladas son las siguientes:

- 1ª) Previo a la elaboración de esta Guía, se realizó un estudio económico-financiero y diagnóstico individual a empresas del sector.
- 2ª) Se recabó información sobre la situación del sector, su cadena de valor y las tendencias de consumo.
- 3ª) Se elabora un informe final de recomendaciones en la estrategia de comercialización, en cuanto a reorientación comercial, nichos de mercado, gama de productos, etc. que incluye también aspectos económico-financieros, intentando ofrecer servicios y nuevas herramientas que apoyen un mayor éxito en la comercialización de este sector de Pymes de la provincia de Huesca.

## 1.2. MARCO NORMATIVO Y OTROS ELEMENTOS DE REFERENCIA.

En las actuaciones de todo tipo del Sector de Panadería y Pastelería se dispone de una amplísima variedad de marcos conceptuales, reguladores y promotores, conformando una estructuración normativa sectorial compleja.

La principal Normativa / Legislación existente en cuanto a producción, distribución y consumo de productos de panadería y pastelería es la siguiente:

- **Decreto 2484/1967**, de 21 de Septiembre. Código alimentario español.
- **Real Decreto 1011/1981**, de 10 de Abril de 1981, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de grasas comestibles (animales, vegetales y anhidras) margarinas, minarinas y preparados grasos.
- **Real Decreto 308/1983**, de 25 de Enero de 1983, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria de Aceites Vegetales Comestibles.
- **Real Decreto 1424/1983**, de 27 de Abril de 1983, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la obtención, circulación y venta de la sal y salmueras comestibles.
- **Real Decreto 3177/1983**, de 16 de Noviembre. Reglamentación técnico – sanitaria sobre Aditivos Alimentarios.
- **Real Decreto 381/1984**, de 25 de Enero. Reglamentación técnico – sanitaria para el minorista de alimentación.
- **Real Decreto 1137/1984**, de 28 de Marzo de 1984, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la fabricación, circulación y comercio del pan y panes especiales.
- **Real Decreto 1286/1984**, de 23 de Mayo de 1984, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de las harinas y sémolas de trigo y otros productos de su molienda, para consumo humano.

- **Real Decreto 168/1985**, de 6 de Febrero. Reglamentación técnico – sanitaria sobre condiciones generales de almacenamiento frigorífico de alimentos y productos alimenticios.
- **Real Decreto 259/1985**, de 20 de Febrero de 1985, por el que se complementa la Reglamentación Técnico-Sanitaria de aceites vegetales comestibles, con la aplicación de la determinación de eritrodíol en los aceites de oliva.
- **Real Decreto 706/1986**, de 7 de Marzo. Reglamentación técnico – sanitaria sobre condiciones de almacenamiento (no frigorífico) de alimentos y productos alimenticios.
- **Real Decreto 1261/1987**, de 11 de Septiembre de 1987, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, almacenamiento, transporte y comercialización de los azúcares destinados al consumo humano.
- **Resolución 7 de junio de 1988**. Protección de los consumidores en materia de indicación de los precios de los productos alimenticios y de los productos no alimenticios.
- **Real Decreto 823/1990**, de 22 de Junio de 1990, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de productos derivados de cacao, derivados de chocolate y sucedáneos de chocolate.
- **Real Decreto 1808/1991**, de 13 de Diciembre. Regula las menciones ó marcas que permiten identificar el lote al que pertenece un producto alimenticio.
- **Real Decreto 1334/1999**, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.
- **Real Decreto 3423/2000**, de 15 de Diciembre. Regula la indicación de los precios de los productos ofrecidos a los consumidores y usuarios.

- **Real Decreto 3484/2000**, de 29 de Diciembre de 2000, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.
- **Reglamento (C E) 178/2002**, de 28 de Enero. Establece los principios y los requisitos generales de la Legislación Alimentaria, crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y fija procedimientos relativos a la Seguridad Alimentaria.
- **Real Decreto 1052/2003**, de 1 de Agosto de 2003, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico- Sanitaria sobre determinados azúcares destinados a la alimentación humana, por el que se deroga el Real Decreto 1261/1987, a excepción de lo establecido en los párrafos a) y b) de su artículo 2, relativos al azúcar terciado (amarillo) y al azúcar moreno de caña, respectivamente, así como lo establecido en sus artículos 2 y 3 sobre límites de arsénico, cobre y plomo, siempre que los productos en cuestión aún no tuvieran fijados dichos límites en la legislación de la Unión Europea, y excepto los apartados 1.2 y 2.2 de su artículo 10 sobre coadyuvantes tecnológicos.
- **Real Decreto 1055/2003**, de 1 de Agosto de 2003, por el que se aprueba la Reglamentación técnico-sanitaria sobre los productos de cacao y chocolate destinados a la alimentación humana.
- **Real Decreto 217/2004**, de 6 de Febrero 2004, por el que se regulan la identificación y registro de los agentes, establecimientos y contenedores que intervienen en el sector lácteo, y el registro de los movimientos de la leche y que se complementa con el Real Decreto 1728/2007, de 21 de diciembre, por el que se establece la normativa básica de control que deben cumplir los operadores del sector lácteo y se modifica el Real Decreto 217/2004.
- **Decreto 81/2005**, de 12 de abril, que aprueba el Reglamento de los Manipuladores de Alimentos en la Comunidad Autónoma de Aragón.
- **Orden 16 de Mayo de 2005**, que desarrolla el Decreto 81.
- **Ley 9/2006**. Ley de Calidad Alimentaria.

- **Decreto 131/2006**, de 23 de Mayo, que aprueba el Reglamento sobre condiciones sanitarias en los establecimientos y actividades de comidas preparadas de Aragón.

- **Real Decreto 640/2006**, de 26 de Mayo, que regula determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios.

- **Real Decreto 496/2010**, de 30 de abril: Normativa de Calidad para los productos de Confeitería, Pastelería, Bollería y Repostería. B.O.E. 14 de Mayo de 2010.

- **Código de barras.** [www.aecoc.es](http://www.aecoc.es)

- <http://www.gencat.cat/salut/acsa/html/es/dir1634/doc33431.html>.

En esta página web encontramos información que ayuda a la aplicación del Reglamento 852/2004. Los dos más importantes son:

- Documento de orientación sobre la aplicación de determinadas disposiciones del Reglamento (CE) 852/2004 relativo a la higiene de los productos alimenticios.
- Documento de orientación sobre la aplicación de procedimientos basados en los principios del APPCC y sobre cómo facilitar la aplicación de los principios del APPCC en determinadas empresas alimentarias.



## 2. ANÁLISIS SECTORIAL

Como punto de partida o soporte básico de la formulación de recomendaciones y/o sugerencias específicas sobre la actividad de producción y comercialización del sector de “Productos de Panadería y Pastelería”, es imprescindible disponer de un suficiente análisis o diagnóstico sectorial, especialmente en lo que afecta a dicha actividad comercializadora.

### 2.1. ANÁLISIS DAFO

Para comenzar este análisis o diagnóstico del sector parece muy conveniente recoger las valoraciones sobre “debilidades / fortalezas / riesgos / oportunidades”, es decir, Análisis DAFO formulado en el Plan Estratégico de las Pymes de Panadería Españolas del año 2009.

### Análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de formación de empresarios y trabajadores.</li> <li>Escasa dimensión de las empresas.</li> <li>Excesiva dispersión geográfica.</li> <li>Descenso continuado del consumo de pan.</li> <li>Dificultades para la sucesión en el negocio.</li> <li>Imagen de la profesión poco atractiva.</li> <li>Los horarios de trabajo dificultan la conciliación familiar y el ocio.</li> <li>Escaso aprecio por la calidad a todos los niveles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El pan sigue siendo un producto indispensable para una mayoría de la población.</li> <li>Un porcentaje muy alto de consumidores entra diariamente en nuestros establecimientos.</li> <li>Una parte importante de los cobros se realizan prácticamente al contado.</li> <li>La imagen "artesano" y "tradicional" está asociada a las pymes del sector.</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Irrupción de las grandes empresas de panes precocidos, con disponibilidad de recursos y economías de escala.</li> <li>Competencia desleal favorecida por una total permisividad de las Autoridades competentes.</li> <li>Modificación de la estructura familiar, los hábitos de compra y de alimentación.</li> <li>Legislación europea cada vez más restrictiva y exigente.</li> <li>Dificultades para financiación por crisis actual.</li> <li>Fuerte competencia de productos sustitutivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las tecnologías del frío facilitan horarios y condiciones de trabajo más atractivos, una mayor variedad y calidad de productos y permiten la racionalización de la producción y venta.</li> <li>Hay una parte creciente de la población motivada hacia el consumo de productos de calidad, asociados a la pequeña y mediana panadería.</li> <li>El apoyo de las Administraciones a la cooperación empresarial facilita la actuación conjunta en formación, promoción, I+D+i, ....</li> <li>Desarrollo de IGPs, Marcas de Garantía, ...</li> <li>Profundización en la línea de productos.</li> </ul>



## **2.2. PRODUCCIÓN: PRINCIPALES MACROMAGNITUDES DEL SECTOR PANADERÍA EN ESPAÑA.**

El Sector de Panadería y Pastelería ocupa una posición muy destacada en la industria alimentaria de nuestro país y tiene un peso muy relevante en la economía nacional. Sus principales macromagnitudes<sup>1</sup> así lo evidencian:

- Está configurado por un total de 179.301 empresas, de las cuales 15.080 (8,41%) se dedican a la fabricación, y 164.221 (91,59%) a la comercialización. Supone la tercera parte de todas las empresas del sector de Alimentación y Bebidas y la panadería constituye, en muchos casos, la única industria (alimentaria o no) que hay en muchos pueblos del medio rural.
- Estas empresas son en su totalidad PYMEs, siendo más del 90% microempresas de menos de 10 trabajadores (la media de personal es 7.98 para empresas de fabricación y 1.32 para las de comercialización).
- Ocupa un total de 336.811 trabajadores (120.338 en fabricación y 216.473 en comercialización). Es el subsector de la industria alimentaria española que más recursos humanos emplea, un 27,79% del total.
- Representa una cifra anual de ventas de 4.971 Millones de EUROS, un 8% del total de la industria de alimentación y bebidas.
- Genera una cifra de valor agregado bruto de 2.027 millones de EUROS; resalta por ser el subsector de la industria de alimentación y bebidas que más valor agregado genera.
- Los productos de panadería representan el 6,5% de la cesta de la compra alimentaria.

---

<sup>1</sup> Estas macromagnitudes provienen de los datos facilitados por CEOPAN y MARM.

En **ARAGÓN**, el sector de panadería y pastelería ocupa a 3.141 personas, lo que supone el 2,61% a nivel nacional y el número de empresas que se dedican a la fabricación y a comercio menor son:

	NUMERO DE EMPRESAS		
	ARAGON	HUESCA	ESPAÑA
Epígrafe 419: Industria del Pan, Bollería, Pastelería y Galletas	550	105	15.955
Epígrafes 6441 / 6442 / 6443	947	238	31.867

Fuente: [www.camerdata.es](http://www.camerdata.es) 2011

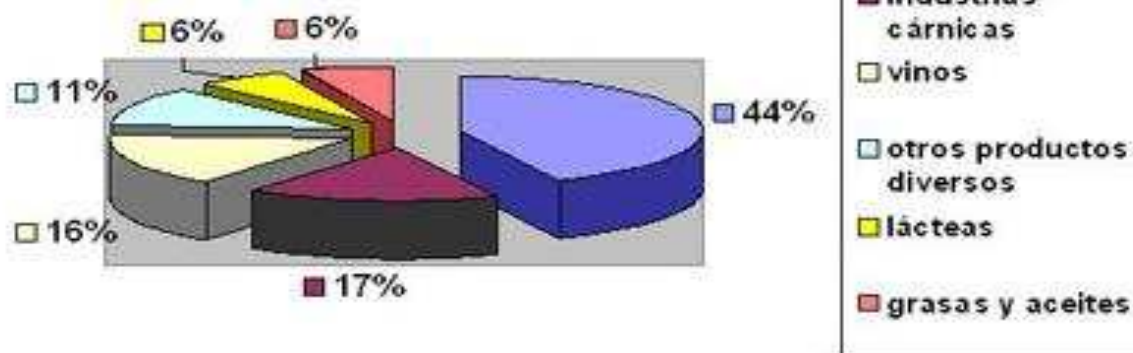
\* Epígrafe 6441: Comercio al por menor de pan, pastelería, confitería y similares.

\* Epígrafe 6442: Despachos de pan, panes especiales y bollería.

\* Epígrafe 6443: Comercio al por menor de productos de pastelería, bollería y confitería.

El porcentaje que representan las empresas dentro del epígrafe 419 de "Pan, Pastelería y Galletas" respecto a la **industria agroalimentaria** es del 44%, es decir, es el sector principal a nivel nacional, situándose por encima de la industria cárnica, vinos, aceites y lácteos.

**NÚMERO DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA POR SUBSECTORES (2006)**



Fuente: CEOPAN

En los últimos 10 años el sector ha experimentado una fuerte transformación, tanto en los procesos productivos como en la distribución, entre los que cabe destacar los siguientes:

- El incremento del número de productos y variedades ofrecidas.
- La utilización de métodos de producción más flexibles.
- La aparición de los llamados puntos calientes gracias al desarrollo de nuevas técnicas de congelación.

Todos estos cambios han favorecido la aparición de nuevas formas de venta (boutiques del pan) e igualmente han originado la aparición de un gran número de empresas panificadoras frente al detrimento de los hornos tradicionales.

Los datos para ponerse en contacto con la Asociación de la provincia de **HUESCA** son:

**“Asociación Provincial de Fabricantes y Expendedores de Pan”**

Plaza Luis López Allué, nº 3, 3º

22001 HUESCA

Tfno. / Fax: 974 24 01 61

e-mail: [asociacion.panaderias.huesca@ceos.es](mailto:asociacion.panaderias.huesca@ceos.es)

Presidente: Luis Fernando Oliván Bistuer.

## **2.3. CONSUMO DE PAN.**

Según los datos del Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marino correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2008:

### **1º) Se consumen 41 kgs. por persona y año de PAN.**

- Disminución en el Consumo del Pan.
- Crecimiento de la Importancia de las “Nuevas Variedades” (Pan Industrial).

### **2º) Se consume 1 kg. menos de Pan por persona y año desde 2002.**

### **3º) El Pan está presente en el 100% de los hogares casi todo el año.**

- Sólo disminuye levemente en los períodos estivales y de navidad.
- Hay ciertos períodos en los que el consumo de Pan disminuye respecto al mes anterior, como son Abril, Junio, Agosto y Noviembre. En cambio, aumenta respecto al mes anterior en Enero, Mayo y Octubre, sin que en principio se observe relación alguna con variaciones de precios medios.
- Estas variaciones se deben al pan fresco/congelado normal, que es el que tiene una mayor importancia dentro del consumo de Pan. En el resto de variedades el consumo es constante a lo largo del año.

### **4º) Los Mayores Consumidores de Pan son los Hogares Adultos y las Parejas con Hijos Mayores.**

- Mantienen su consumo únicamente los Hogares de Adultos Independientes, disminuyendo en el resto.
- Los Hogares de Parejas con Hijos Medianos, aunque tienen un consumo por persona 2 kgs. por debajo de la media española, son los que aumentan su consumo.

### **5º) Por Comunidades Autónomas, los Riojanos son los mayores consumidores de Pan.**

- Los Riojanos consumen 22 kgs. más por persona y año que la media española.

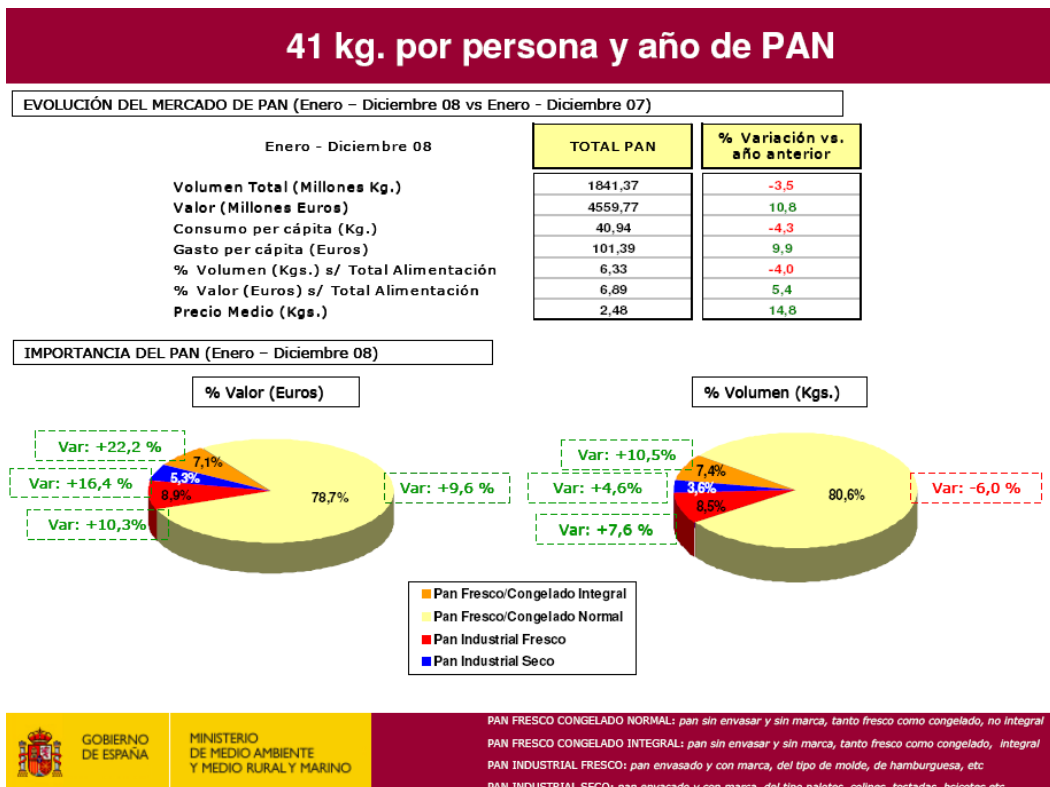
- Levante, Madrid y Baleares, son los menos consumidores, con una media de 10 kgs. menos por persona y año que la media española.

## 6º) Se siguen adquiriendo 6 de cada 10 kgs. de Pan en Tienda Tradicional.

- La Tienda Tradicional continúa siendo la preferida para comprar pan, sin embargo, los canales dinámicos adquieren más importancia a través de Hiper, Súper y Tiendas de Descuento, creciendo especialmente Hiper y Discount.
- En cuanto a Precios Medios, el Súper destaca por estar por encima de la media, que el último año se sitúa en 2,48 €/kg. El resto de canales mantienen sus precios medios por debajo de la media Española, a excepción de Hiper, que se equipara a ella.

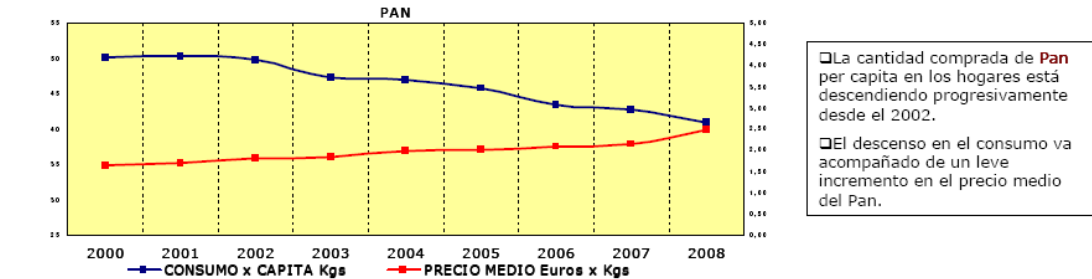
## 7º) El consumo de Bollería/Pastelería se ha incrementado en los hogares españoles desde el año 2004.

- A diferencia del pan que sigue disminuyendo su consumo año tras año, curiosamente el consumo de Bollería / Pastelería ha incrementado su porcentaje considerablemente en los últimos seis años.



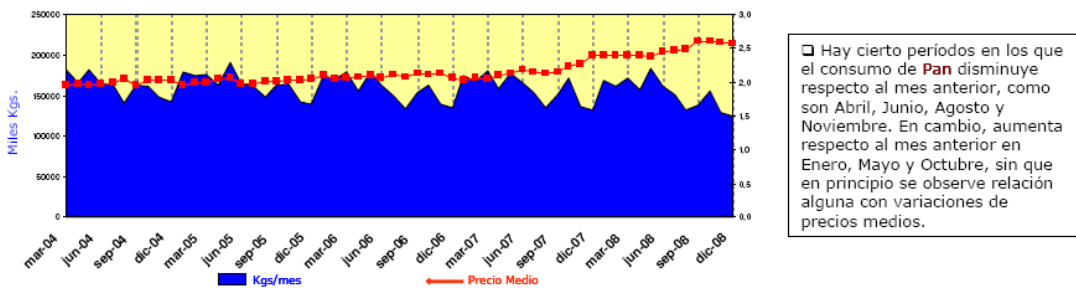
## Menor consumo de Pan desde el año 2002

EVOLUCIÓN ANUAL CANTIDAD COMPRADA PER CÁPITA Y PRECIOS MEDIOS (Enero 2000 – Diciembre 2008)



La cantidad comprada de Pan per capita en los hogares está descendiendo progresivamente desde el 2002.  
El descenso en el consumo va acompañado de un leve incremento en el precio medio del Pan.

EVOLUCIÓN MENSUAL ÚLTIMO 5 AÑOS



Hay cierto periodos en los que el consumo de Pan disminuye respecto al mes anterior, como son Abril, Junio, Agosto y Noviembre. En cambio, aumenta respecto al mes anterior en Enero, Mayo y Octubre, sin que en principio se observe relación alguna con variaciones de precios medios.

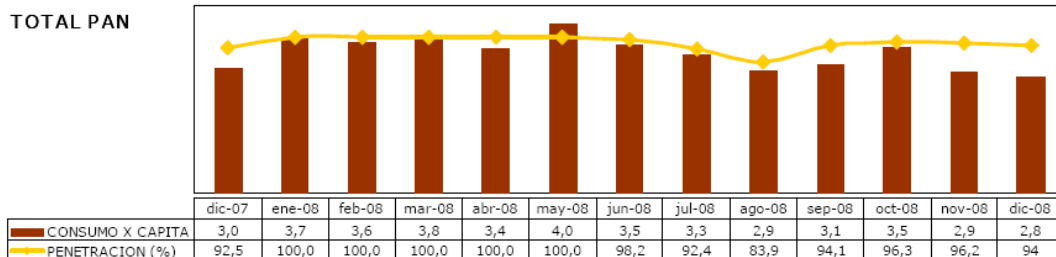


MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO

Enero – Diciembre 07: 1 de Enero de 2007 a 31 de Diciembre de 2007  
Enero – Diciembre 08: 1 de Enero de 2008 a 31 de Diciembre de 2008

## Presente en el 100% de los hogares casi todo el año Sólo disminuye levemente en los periodos estivales y de navidad

Penetración y Cons. x capita → Evolución



MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO

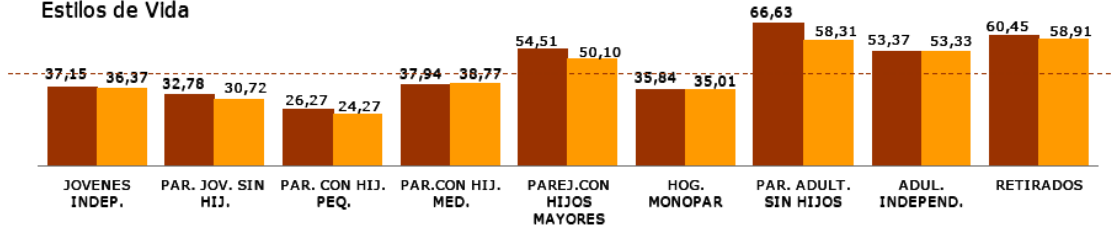
Consumo x Capita: número de unidades por persona y mes  
Penetración = % Hogares compradores de PAN

Perfil Sociodemográfico **HOGARES ADULTOS, LOS CONSUMIDORES DE PAN**

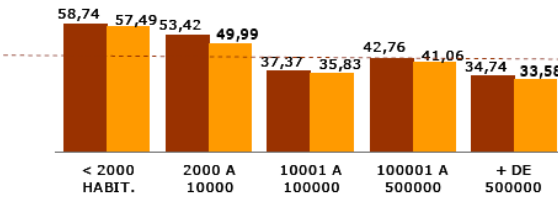
Enero – Diciembre 08 vs Enero – Diciembre 07

Consumo x capita T. España en Hogares (Total PAN): 40,94 Kilos

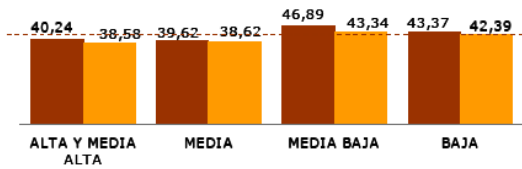
Estilos de Vida



Habitat



Clase Social



■ Enero - Diciembre 07  
■ Enero - Diciembre 08

Consumo x Capita Kilos

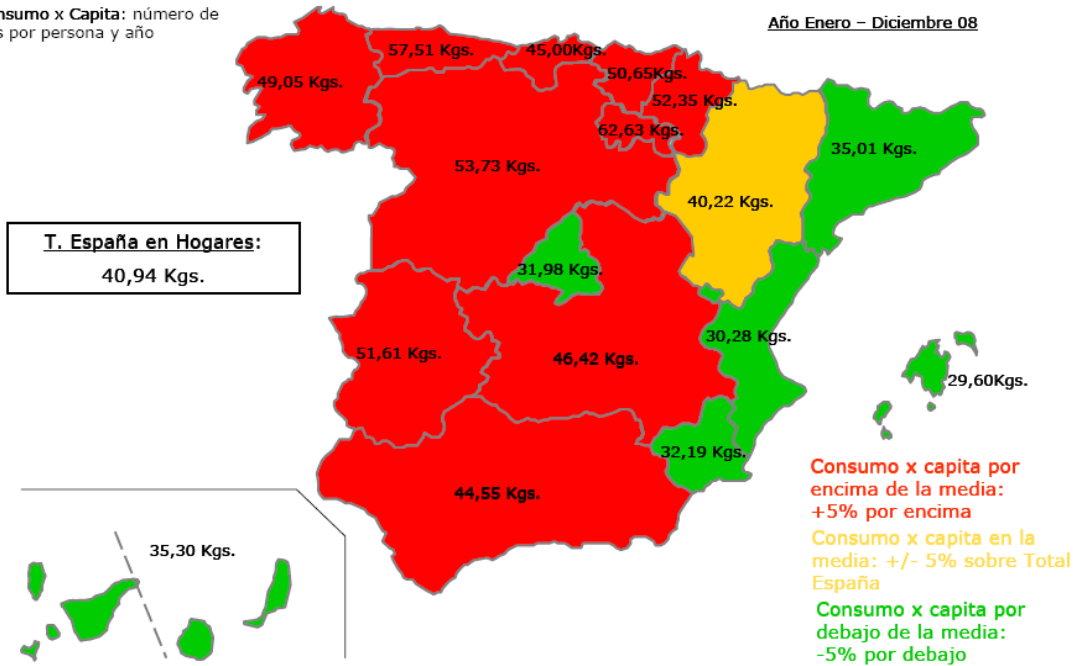
GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO

Enero - Diciembre 07: 1 de Enero de 2007 a 31 de Diciembre de 2007  
Enero - Diciembre 08: 1 de Enero de 2008 a 31 de Diciembre de 2008

Posicionamiento Regional **LOS RIOJANOS( MAYORES CONSUMIDORES DE PAN**

Consumo x Capita: número de Kgs por persona y año

Año Enero - Diciembre 08



GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO

Enero - Diciembre 08: 1 de Enero de 2008 a 31 de Diciembre de 2008



### **3. GESTIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA**

Se ha efectuado a un grupo de empresarios de la provincia de Huesca dedicados tanto a la fabricación como a la comercialización de pan/bollería/repostería, una revisión de la información económico financiera y una revisión de la sistemática utilizada por la empresa para la organización de la misma.

Para ello se ha utilizado un método de entrevista, guiado por un método de cuestionario cerrado, combinado con preguntas abiertas con el fin de comprender el modelo de gestión implementado por el empresario.

Durante la realización del cuestionario abierto, según se ha considerado necesario, se han efectuado planteamientos sobre conceptos técnicos, con el fin de facilitar la posterior información sobre recomendaciones, así como profundizar en el conocimiento que se tenían de los mismos. De este modo se ha buscado la mayor adecuación al nivel de conocimiento del interlocutor.

Con la información recogida mediante la entrevista, se ha efectuado un informe de DEBILIDADES y FORTALEZAS de gestión económico financiero y de organización en dichas empresas.

A continuación pasamos a enumerar las Debilidades y Fortalezas que hemos detectado como más habituales en las empresas entrevistadas.

### 3.1. DEBILIDADES

- El empresario no analiza la evolución de su negocio en los últimos años con datos históricos.
- No realizan comparaciones de su empresa con las medias del sector para ver la evolución frente al mercado.
- Normalmente, no emplean Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias para realizar Análisis Económico-Financieros.
- La mayoría de los empresarios no realizan previsiones de ventas ni presupuestos de ventas. Tampoco presupuestos de producción y aprovisionamiento.
- Las empresas no comparan los datos reales con los presupuestados, por lo que no pueden tomar medidas correctoras de las desviaciones.
- No se plantean ningún objetivo de rentabilidad sobre los capitales aportados.
- La mayor parte no conoce el margen sobre ventas total sobre el que trabaja su establecimiento.
- No realizan presupuestos de tesorería.
- No utilizan Ratios para la gestión y control de los resultados de los productos, familias y secciones.
- La mayoría desconoce el Umbral de Rentabilidad y su Fondo de Maniobra.
- Consideran que tienen riesgo de incobrar cuentas de clientes.
- No reconocen si la Rentabilidad Económica es superior al Coste de la Deuda.
- No analizan el Coste de Capital para exigir una Rentabilidad Mínima.

### 3.2. FORTALEZAS

- Las empresas tienen sistemas que proporcionan la información necesaria para la planificación y control.
- Todos los empresarios conocen el margen de cada uno de los productos o familias con los que trabajan.
- Recogen toda la información necesaria de su sector.
- Tienen conocimiento de los plazos medios de almacenamiento, plazos medios de cobro a clientes y pago a proveedores.
- La mayoría utilizan algún método para determinar el nivel de pedido.
- No suelen sufrir ruptura de stocks.
- Llevan un control del nivel de inventario.
- Suelen tener poder negociador con los proveedores, teniendo posibilidades de aplazamiento en el pago.
- Consideran que sus plazos medios de pago son coherentes con la media del sector.
- Llevan un estricto seguimiento del cobro de los créditos concedidos.
- Conocen perfectamente la estructura financiera de la empresa, llevando una adecuada previsión y control de ésta.
- Las empresas tienen suficientes garantías patrimoniales frente a terceros.
- Realizan una planificación de la financiación de las inversiones previstas, haciendo un uso correcto de las distintas fuentes.

## 4. ORIENTACIONES COMERCIALES.

### 4.1. DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD.

- **PANADERÍAS:** Consiste en la elaboración de pan de todas las clases, incluyendo pan de molde, tostado, etc. No se incluye en este grupo los despachos en los que no se realiza la cocción del mismo. Debido a la incorporación de la tecnología del precocido y la congelación, algunas panaderías, de tamaño medio principalmente, han comenzado a reconvertir sus despachos en “puntos calientes”, donde se realiza o finaliza el proceso de horneado, ofreciendo un pan reciente al consumidor.
- **PASTELERÍAS:** Incluye la elaboración de pasteles, bollos, tartas, galletas, bizcochos... Cabe distinguir entre pastelerías de carácter artesanal (donde se elabora un producto perecedero, hecho artesanalmente, con un modelo de empresa de tipo familiar de pequeño o mediano tamaño) y la pastelería industrial (donde la producción está mecanizada y las cantidades que se producen son mucho mayores mientras que el precio es menor). El tamaño de estas empresas suele ser mayor que las de tipo artesanal y las máquinas requieren una mayor inversión.

## 4.2. SITUACIÓN DEL SECTOR.

El sector del pan se basa en una estructura empresarial muy compleja y extraordinariamente atomizada, especialmente en la fase final o de venta al consumidor. Actualmente, configura el más extenso sector de la agroalimentación española, con cerca de 170.000 empresas, de las cuales sólo un 8% tienen actividad productora, mientras que el restante 82% sólo tiene actividad comercializadora.

El **subsector de la Panadería** se caracteriza por el cambio tan importante que ha experimentado en sus procesos de producción y de distribución desde hace aproximadamente 10 años. Entre estos cambios cabe destacar:

- La creciente diversificación de productos, acompañada de unos métodos de producción más flexibles.
- La aparición de puntos calientes gracias a las nuevas tecnologías de congelación, así como a las fermentadoras y pequeños hornos en el punto de venta.

El sector de la panadería presenta una gran atomización debido a la aparición de las boutiques, a la disminución de las grandes empresas panificadoras y a la incorporación en el sector de empresas que combinan la venta de pan con otras actividades tales como venta de snacks, productos delicatessen, pastelerías, etc. Todo esto origina una gran competencia dentro del sector con la consiguiente guerra de precios, lo que ha provocado el cierre de algunas panaderías.

El **subsector de la Pastelería** se puede dividir en Pastelería Industrial y Artesanal. La ***Pastelería Artesanal***, se caracteriza por lo siguiente:

- Gran atomización dentro del subsector caracterizado por empresas de carácter familiar, con una media de 10 trabajadores por empresa.
- Falta de profesionales especializados así como de una formación adecuada en la enseñanza reglada que pueda dar respuesta a las necesidades del mercado. Ello obliga a contratar aprendices para que vayan adquiriendo conocimientos en el puesto de trabajo y asumiendo responsabilidades a través del tiempo.

- Existe una fuerte competencia dentro del sector que se traduce en una guerra de precios a la que algunas pastelerías no han podido hacer frente. La competencia principal a la que deben hacer frente este tipo de empresas es: la pastelería industrial, las grandes superficies, supermercados, panaderías y los “puntos calientes”.
- Las condiciones de trabajo, en cuanto a horario y condiciones económicas principalmente, no atrae a las personas jóvenes a trabajar en este subsector, lo que plantea un problema a la hora del relevo generacional. Este aspecto también se puede aplicar a las panaderías.

La **Pastelería Industrial**, se caracteriza porque la maquinaria utilizada para la producción está automatizada, la producción es mayor en cuanto a volumen, los productos son más duraderos que en el caso de la pastelería artesanal, requiriéndose un sistema de envasado concreto, y por el hecho de que también las materias primas utilizadas son diferentes. El consumidor de esta clase de productos se caracteriza porque no es tan exigente como el de la pastelería artesanal el cual sí que debe pagar un precio más alto por el artículo que compra debido al carácter artesanal y calidad de las materias primas que se utilizan para su producción.

#### 4.3. TIPOS DE CLIENTES.

Los **principales Canales de Venta** en el sector de **Panadería y Pastelería** son: venta en despachos propios, en otros despachos, en Supermercados, Grandes Superficies y en Hostelería.

Anteriormente, la demanda de la hostelería era superior a la del cliente que compra en tienda, pero debido al aumento de la competencia y el hecho de que algún restaurante tiene horno en su propio local, ha disminuido el consumo, acercándose la proporción de las ventas de los consumidores a pie de calle.

#### 4.4. CADENA DE VALOR.

En el análisis de la cadena de valor del pan, intervienen tres sectores diferentes y completamente autónomos:

- El sector de fabricantes de **harinas**.
- El sector de fabricantes de **masas congeladas**.
- El sector de fabricantes y comercializadores de **pan**.

Dentro de esta compleja y dispersa estructura del sector de panificación, se integran muchas **tipologías de actividades empresariales**:

- **Industrias panificadoras, grandes y diversificadas** (producen pan del día, pan precocido congelado y bollería industrial; y cuentan en algunos casos con red propia o franquiciados de tiendas).
- **Industrias panificadoras elaboradoras de pan del día**, con despacho y/o reparto propio, operativos tanto en pan fresco como congelado.
- **Industrias panificadoras que sólo elaboran pan del día y/o congelado**, y lo venden a despachos de pan o puntos calientes.
- **Despachos de pan del día** adquirido en panificadora (propiedad o franquiciada).
- **Puntos calientes que elaboran y venden pan del día a partir de pan precocido congelado** (pueden ubicarse en una gran variedad de formatos: despachos de pan, distribución moderna, establecimientos conveniencia y estaciones de servicio, bares, restaurantes, etc.).
- **Otro tipo de comercios de alimentación** que incluyen la venta de pan.

Esta diversidad de tipologías de actividades empresariales obliga a seleccionar aquéllos que mejor representan la actividad sectorial para construir a partir de ella **la cadena de valor del pan**; en cualquier caso, parece necesario distinguir entre dos modalidades:



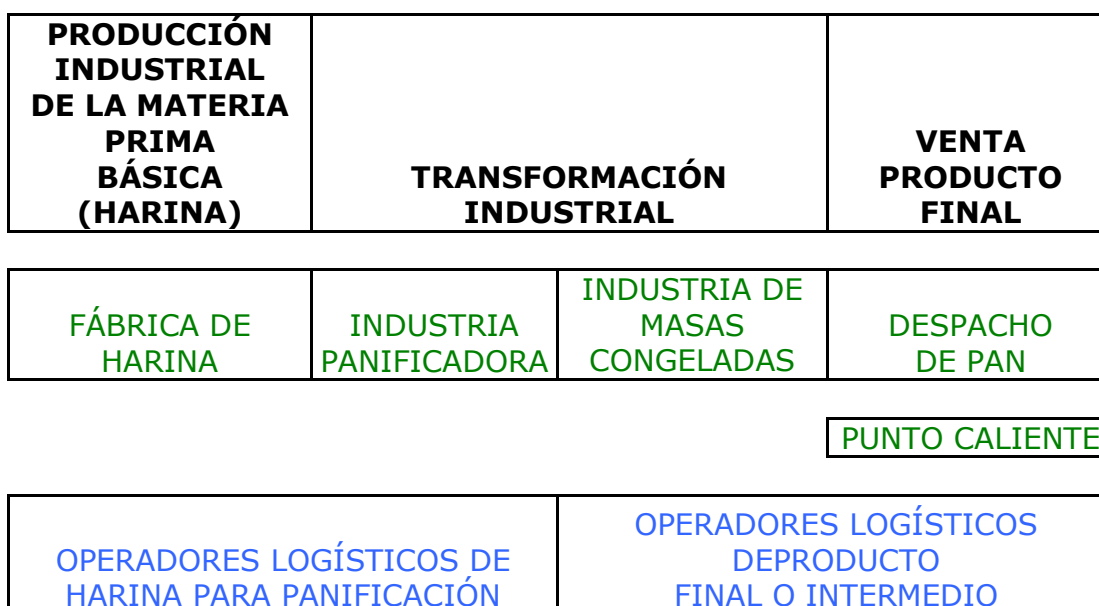
1ª) **Cadena de Valor Tradicional:** Fábrica de harina, panificadora y despacho de pan tradicional.

2ª) **Cadena de Valor Moderna:** Fábrica de harinas, masas congeladas y punto caliente como despacho de pan.

Actualmente, entre un 40%-50% del pan que se consume en España seguiría algún formato de la cadena de valor moderna; el restante 60%-50% seguiría la cadena tradicional.

La producción total de pan en 2008 se situó próxima a los 2,3 millones de toneladas; más de un 81% de esta producción fue de pan sin envasar y otro 19% de pan envasado o industrial.

En la **CADENA DE VALOR DEL PAN**, al intervenir en ella tres sectores productivos diferentes e independientes, deberá reflejarse el proceso de conexión entre estos sectores, así como la secuencia de actividades, precios y costes en cada proceso. Además, el comienzo de la cadena de valor global del pan coincidirá con la actividad de producción industrial de la materia prima básica de todo el proceso global de fabricación del pan (la harina).



➤ **Actividades Fase de Producción:**

- Aprovisionamiento, recepción, limpieza y almacenamiento de trigo.
- Molienda y almacenamiento de harina.
- Acondicionado y expedición de harina.
- Logística de la harina hasta fábricas de pan o de masas congeladas.

➤ **Actividades Fase de Transformación:**

- Aprovisionamiento, recepción y almacenamiento de harina y de otros componentes del producto final.
- Preparación de la masa y fermentación.
- Corte, cocción y enfriado del pan (línea de panificación convencional).
- Precocción y congelación (línea de masas congeladas).
- Logística del producto terminado (ya sea pan del día, ya sea pan precocido congelado).

➤ **Actividades Fase Venta de Producto Final:**

- En el caso de despacho convencional, venta del pan.
- En el caso de punto caliente, horneado y venta del pan.

En la **Cadena de Valor Tradicional**, la tarea de fabricación está a cargo de las panificadoras industriales (hay unas 13.000 en España, aproximadamente); estas industrias normalmente fabrican pan por procedimientos tradicionales, aunque muchas de ellas también fabrican y venden masas congeladas y/o pan precocido congelado. La mayoría de las panificadoras cuentan con despacho propio de pan o con redes de despachos a los que abastecen. Un pequeño grupo (las clásicas tahonas) son pequeñas industrias con despacho propio y algún reparto local o próximo.

En la Cadena de Valor Tradicional otro componente esencial es el **despacho de pan** (hay en España 156.000 puntos de venta de pan del día, de los cuales posiblemente un 65% sean despachos de pan que venden pan producido de forma convencional o tradicional).

Los **eslabones fundamentales** de esta cadena de valor tradicional son:

- Fabricación de harina.
- Transporte / logística intermedia de la harina.
- Fabricación del pan del día en panificadoras o tahonas.
- Transporte a despachos de venta.
- Venta del pan del día en despacho de venta.

En la **Cadena de Valor Moderna**, la fabricación de **pan pasa previamente por una fase de elaboración de pan precocido congelado** que tiene lugar, o bien en una industria de masas congeladas (un 30% de toda la producción de pan), o bien en industrias de panificación (entre un 15% y un 20% de la producción total de pan). A partir de uno u otro modelo de industria, el pan precocido congelado es transportado en frío hasta el denominado punto caliente, en el cual se termina de fabricar el pan y se vende al consumidor. Actualmente, entre un 40% y un 50% del pan que se consume en España sigue un proceso de fabricación a través de masas congeladas.

Así pues, **los eslabones fundamentales** de esta cadena de valor moderna son:

- Fabricación de harina.
- Transporte a granel y directo hasta fábrica de masas congeladas o asimilado.
- Fabricación y almacenamiento en frío de pan precocido congelado.
- Transporte en frío (y, en su caso, logística intermedia) de pan precocido congelado hasta el punto caliente.
- Almacenamiento y horneado en punto caliente.
- Venta del pan del día en el propio punto caliente (esto es lo más normal), aunque también puede haber casos de otro transporte del pan hasta un despacho de pan comercial y consiguiente venta en éste).

## **5. DECÁLOGO DEL SECTOR PANADERÍA / PASTELERÍA EN LA PROVINCIA DE HUESCA.**

Tal y como se ha desarrollado en esta guía, la definición de las siguientes recomendaciones sectoriales son el resultado tanto del análisis del sector en nuestro país como de la situación particular del sector en la provincia de Huesca. Estas recomendaciones se han obtenido profundizando en el perfil de una buena parte de sus empresas que ejercen a la vez tanto la actividad de fabricación como de comercio minorista. En cualquier caso, son generales y se refieren conjuntamente y en particular a estas dos actividades.

Nuestra provincia cuenta con una importante tradición artesana tanto en el sector panadero como pastelero, es por ello, que algunas de sus industrias se han consolidado y posicionado (al menos a nivel autonómico) como referente del sector. Esto supone un importante punto de partida para las empresas, para los productos más conocidos y para los menos conocidos de ámbito más local. Esta ventaja diferencial que la provincia ya tiene se debe aprovechar y tratar de rentabilizar lo máximo posible en cada una de las Pymes.

Esta ***tradición y artesanía la debemos trasladar a nuestro marketing y comercialización:***

**1º)** Incidiendo en el **"PRODUCTO o PRODUCTOS MÁS DIFERENCIALES como FABRICANTE"**, ya que su venta arrastra al resto de productos ya sean de fabricación propia ó no. En algunas ocasiones, debemos hacer un previo análisis tanto del mercado como de nuestros clientes, sobretodo si no conocen con seguridad los productos que nos referencian y los que son menos conocidos pero queremos dar a conocer. Esta difusión es más sencilla cuando se cuenta con venta directa al público.

**2º)** Trasladando la imagen de **"FABRICANTE Y ARTESANO"** (unida a nuestra **MARCA**) a nuestro consumidor final. La diferenciación de producto es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencia claramente de los de la competencia. Esto es debido a que existen tres razones básicas para diferenciar productos:

- a) Estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.
- b) Distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia.
- c) Servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los distintos segmentos.

Esta función es sencilla de aplicar en las tiendas propias, pero debemos tener en cuenta los casos en los que se vendan **nuestros productos en otros puntos de venta**: habrá que establecer “**referencias o marcadores**” muy claros tanto en los productos envasados como en los no envasados para que nuestros consumidores los identifiquen rápidamente sólo con la mirada.

### 3º) PROVEEDORES

El sector de **fabricación de harinas** en la provincia de Huesca es un sector altamente representativo (las fábricas de harina en Aragón suponen un 10% del mercado nacional). Se debe aprovechar la **proximidad de los principales proveedores** en cuanto a:

- a) Consecución de materias primas de más alta calidad.
- b) Disminución del precio de dichas materias primas por costes de transporte menos elevados.
- c) **Colaboración con nuestros proveedores** en determinadas materias, como por ejemplo, **en Investigación y Desarrollo**, aprovechando las estructuras con las que cuentan (laboratorios, maquinarias, etc.) y aprovechando también otras redes y centros públicos disponibles en Aragón como son el Instituto Tecnológico de Aragón (ITA) y el Centro de Investigación y Tecnología Agraria (CITA) para trabajar en el desarrollo de nuevos productos.

### 4º) PERSONAL / FORMACIÓN

Es fundamental una amplia experiencia en el **jefe de producción** dado que la fabricación de pan requiere amplios conocimientos. El pan es una masa “viva” y su conocimiento influye directamente en la calidad.

Los **vendedores del despacho de pan** deben de ir adquiriendo paralelamente conocimientos del proceso de producción, de tal manera que puedan dentro de un instante dado sustituir al maestro panadero ante cualquier incidente o formar parte del apartado productivo ante una posible expansión del negocio.

Respecto al **vendedor de nuestros diferentes canales de ventas** (comercios minoristas, supermercados, etc.), es importante que tenga una buena presencia, de manera principal en el relativo a la limpieza, también un trato amable y una disposición absoluta de cara al cliente. Este es el centro de nuestro negocio y como tal debe ser tratado, esa cultura de cara al cliente debe ser impregnada de arriba hacia abajo en la estructura de la empresa.

En el sector no es fácil encontrar profesionales con formación y/o experiencia por lo que habitualmente se recurre a aprendices o a amigos y familiares. Sería interesante contratar a personas que tengan una mínima experiencia en trabajos semejantes. Un handicap muy presente es el de la falta de disponibilidad de los candidatos a trabajar durante la noche y los fines de semana.

En el caso de no obtener trabajadores mediante el sistema anterior, se puede contactar con profesionales formados a través de los estudios de **Formación Profesional de Grado Medio de Panadería, Repostería y Confitería**, que en la provincia de Huesca se cursan en el Instituto de Educación Secundaria "San Lorenzo" de Huesca. Dentro de lo posible se procederá por lo menos a que uno de los empleados tenga experiencia como ayudante de producción.

**5º) DISTRIBUCIÓN:** Las industrias de panadería y pastelería cuentan con diferente ámbito geográfico de actuación (local, provincial, regional o nacional). En algunas de las industrias que actualmente distribuyen su producto de forma local, existe cierta potencialidad de ampliar su mercado, sobretodo en lo referido a ciertos productos de bollería y pastelería. Se plantean varias alternativas en la **Estrategia de Ampliación del Mercado:**

- **Venta Directa:** A través de la ampliación de la red de tiendas propias. Esta opción ha sido llevada a cabo por algunos fabricantes pero requiere de una gran experiencia, estructura y un posicionamiento importante previo.
- **Incorporación** de algunos de nuestros productos **en diferentes tipos de distribuidores y tiendas**. Las principales tipologías en las que podríamos incorporar nuestros productos serían:
  - Hipermercados y Supermercados.
  - Tiendas Gourmet y Delicatessen.
  - Cadenas de alimentación (Ej. Fruterías, charcuterías, etc.).
  - Tiendas 24 horas.
  - Estaciones de Servicio.
  - Tiendas Multiservicio.
  - Alojamientos de Turismo Rural.
  - Bares y Cafeterías.
  - Restauración y Catering Colectivo.

Esta Estrategia de Ampliación del Mercado será viable ponerla en funcionamiento si previamente la empresa ha analizado los siguientes aspectos estratégicos:

- **Capacidad para hacer frente al incremento de producción**, sobretodo en mano de obra, maquinaria y procesos productivos actuales.
- **Localización de nuestros productos diferenciales** y valoración del tipo de distribución necesaria, es decir, caducidad del producto, refrigeración, frecuencia de elaboración/distribución, etc. ya que todo ello nos ayudará también a establecer los objetivos de ampliación y el potencial mercado de actuación alcanzable.



**6º)** Unido al punto anterior de ampliación de nuestro mercado, una opción a considerar dado el carácter de microempresa y capacidad operativa reducida de algunas de las empresas de la provincia de Huesca sería la **COLABORACIÓN PARA LA DISTRIBUCIÓN CONJUNTA A TRAVÉS DE LA UNIÓN DE VARIOS FABRICANTES**. Ello supondría unir los productos más diferenciales de cada uno, ampliar el mercado geográfico de actuación y posibilitar el intercambio de productos entre las tiendas propias de los fabricantes con la consiguiente reducción en los costes de transporte.

**7º) GAMA DE PRODUCTOS / PUNTOS DE VENTA:** El “despacho tradicional de pan” está desapareciendo. Desde hace algunos años se está sustituyendo por otro tipo de formato, un establecimiento en el que, además de comprar pan, se pueden adquirir productos de repostería, pastelería, alimentación e, incluso, algunos disponen de barra y mesas donde tomar un desayuno o un tentempié. En algunos establecimientos, estos negocios alternativos a la venta del pan pueden suponer la mitad de la facturación del local.

El éxito de las masas precocidas y congeladas, ha contribuido a la proliferación de despachos de pan y puntos calientes ofreciendo al consumidor pan recién horneado a todas las horas cambiando el hábito de compra de los españoles. Otros establecimientos que están funcionando muy bien son las boutiques del pan que nos ofrecen una mayor variedad de productos que van desde panes de todas las regiones de España hasta de países con una cultura del pan muy establecida: Francia, países nórdicos y sobre todo Alemania.

Es evidente que el comercio minorista de panadería / pastelería ha evolucionado en la última década. Se han incrementado los puntos de venta, la gama y variedad de productos. Ello nos hace reflexionar y preguntar si son realmente rentables estos puntos de venta y si lo son cómo los podríamos mejorar. Para ello debemos tener en cuenta estas consideraciones:

- **Analizar nuestra gama de productos actual**, conociendo qué porcentaje de venta obtenemos sobre cada tipología de productos.

- Estudiar la posibilidad de **incorporar algún nuevo producto** en nuestro establecimiento (generalmente esta introducción de nuevos productos es viable a través de la venta de productos de libre servicio).
- Con estos dos análisis anteriores, se puede proceder a una **reorientación de nuestro punto de venta**. Este proceso es conveniente y recomendable realizarlo con la ayuda de un profesional a través de un **diagnóstico** previo del punto de venta.

**8º) FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE:** La Fidelización de Clientes es un concepto de marketing y consiste en lograr que un cliente (una persona que ya ha adquirido nuestros productos o servicios) se convierta en un cliente fiel a nuestros productos, marca o servicios; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

La Fidelización de Clientes nos permite lograr que el cliente vuelva a adquirir nuestros productos o a visitarnos y que, muy probablemente, nos recomiende con otros consumidores. Un Plan de Fidelización debe mostrar **“Tres C”**: Captar, Convencer y Conservar.

Muchas empresas descuidan la Fidelización del Cliente y se concentran más en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error, ya que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing (una persona que nos compró es más probable que vuelva a comprarnos).

Los **principales métodos o estrategias** que podemos usar para **fidelizar a nuestros clientes** son:

**I) Brindar un buen servicio al cliente** significa brindar una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, hacer sentir importante y a gusto al cliente. Ello nos permitirá ganar la confianza y preferencias de éste, y así lograr que vuelva a visitarnos y que muy probablemente nos recomiende.

**II) Ofrecer un producto o servicio de buena calidad**, ello nos permitirá ganar la preferencia del cliente, y hacer que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

**III) Mantener contacto con el cliente**, para ello el primer paso es conseguir sus datos personales, esto nos permite hacerle sentir que nos preocupamos por él, y además nos permite hacerle saber de nuestros nuevos productos, ofertas y promociones.

**IV) Buscar un sentimiento de pertenencia**, es procurar que los clientes se sientan parte de la empresa, haciéndoles participar en las mejoras de la empresa, pidiéndoles sus comentarios o sugerencias.

**V) Usar incentivos o promociones**, que tengan como objetivo que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos.

**9º) TURISMO AGROALIMENTARIO:** Los productos de panadería y pastelería de la provincia de Huesca cuentan ya con cierto posicionamiento exterior como productos artesanos de alta calidad. Este posicionamiento puede ser aprovechado por aquellas industrias con productos diferenciales en diferentes sentidos:

- Si nuestro punto de venta está relativamente posicionado y se encuentra situado en una localidad turística, intentaremos captar "**Cientes Turistas**". Esto lo realizaremos a través de acciones directas de marketing.
- Si nuestro punto de venta no se encuentra situado en una localidad turística, intentaremos incorporar nuestros productos en "**Puntos de Venta Turísticos de la Provincia**", como por ejemplo en las tiendas Pirenarium, Estaciones de Esquí, Parques como La Gabarda y La Cuniacha, etc. y también directamente en hoteles y casas rurales.
- Otra forma de turismo que empieza a ganar peso es el llamado "**Turismo Industrial o Agroalimentario**", que consiste en una Visita Guiada a Empresas Artesanas para conocer el proceso de fabricación de sus productos. Estas visitas que en algunos casos son establecidas con precio, cuentan con la ventaja de la posible **Venta Directa Posterior a la Visita**. Una posible variante de esta actividad sería las visitas o demostraciones para colegios, grupos de la tercera edad, asociaciones de mujeres y consumidores, etc.

**10º) FACTORES PARA LA CLAVE DEL ÉXITO:** Los Factores “Clave de Éxito”<sup>2</sup> en los comercios minoristas de panaderías están determinados por los siguientes elementos:

- 1) **Ubicación de la empresa.** La ubicación de un servicio de proximidad es fundamental en nuestros puntos de venta directa. Es importante también considerar la ubicación del resto de puntos de venta donde se ofrecen nuestro productos.
- 2) **Experiencia del promotor.** Estamos seguros que la experiencia del promotor en los procesos productivos, las nuevas tecnologías aplicadas a los procesos artesanos, el conocimiento aplicado a la elección de los proveedores, la implantación de nuevos protocolos para controlar la calidad, etc. son factores determinantes en el éxito del negocio.
- 3) **Variedad de productos ofrecidos.** La capacidad para desarrollar nuevos productos son los valores que debemos potenciar en nuestra empresa. Los gustos están cambiando y la labor de innovación será una de nuestras mayores prioridades.
- 4) **La calidad del producto terminado y materias primas.** Dado que el boca a boca es la principal forma de promoción, la calidad y el sabor de los productos que se venden son fundamentales para el éxito de la empresa y esta calidad se sustenta principalmente en la correcta elección de proveedores y materias primas.
- 5) **Nuevas Tecnologías y el uso de la Información.** Es otra herramienta importante a la hora de conocer nuestro negocio, su evolución y lo que el cliente nos demanda. Para ello el uso de herramientas informáticas permitirá que la información fluya en nuestra empresa y nos irá confirmando que las acciones que hemos tomado tienen los resultados esperados.

---

<sup>2</sup> Fuente: [www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es)

- 6) **Limpieza e Higiene.** Una limpieza a fondo de la empresa y la higiene son muy importantes, ya que se fabrica y vende un producto de alimentación en contacto directo con el público.