

## Trabajo Fin de Grado

### Análisis Estratégico de Panishop: Internacionalización de la gama de panes “Slow Baking”

Autor

Alberto Gotor Santos

Directora

Marisa Ramírez Alesón

Universidad de Zaragoza, Facultad de Economía y Empresa  
2019

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PANISHOP: INTERNACIONALIZACIÓN DE LA GAMA DE PANES “SLOW BAKING”

## RESUMEN

**Autor:** Alberto Gotor Santos.

**Directora:** Marisa Ramírez Alesón.

**Titulación:** Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas.

*En el presente Trabajo de Fin de Grado se va a proponer un proceso de internacionalización de la gama “Slow Baking” de Panishop. Para ello, en primer lugar, vamos a analizar la marca Panishop, llevando a cabo un estudio de la estructura interna de la empresa en la actualidad, así como de los recursos que la empresa ostenta actualmente.*

*En segundo lugar, se procederá al análisis sectorial, el cual determinará en que sector opera dicha empresa con el objetivo de conocer cuál es el peso del Pan en la industria de la alimentación española, en términos de volumen en Kg, valor en euros, consumo per cápita, gastos per cápita, precio medio, evolución de dichos aspectos a lo largo de los años, así como las diferentes preferencias en cuanto al pan se refiere.*

*En tercer lugar, se llevara a cabo el Índice Herfindahl para conocer la concentración económica del mercado en la provincia de Zaragoza, y así determinar la cuota de mercado y por tanto el peso que la empresa tiene dentro del sector respecto de sus competidores potenciales.*

*En cuarto lugar, se procederá al estudio de la gama de panes “Slow Baking”, gama de panes que se pretende internacionalizar, así como la determinación de un nuevo mercado, llevando a cabo un estudio para conocer las ventajas competitivas que ofrece el nuevo país, valorando diversos factores apoyados por el modelo: “Diamante de Porter” (1991).*

*Por último, agradecer a la directora Marisa Ramírez Alesón, por su dedicación permanente y continuada a lo largo del curso, proponiéndome diversos aspectos relevantes para el estudio y guiándome en todo momento en las decisiones tomadas.*

*In the present End of Degree Project, an internationalization process of Panishop's "Slow Baking" range will be proposed. For this, first of all, we are going to analyze the Panishop brand, carrying out a study of the internal structure of the company at present, as well as the resources that the company currently holds.*

*Secondly, a sectorial analysis will be carried out, which will determine in which sector the company operates with the objective of knowing what is the weight of the Bread in the Spanish food industry, in terms of volume in Kg, value in euros, consumption per capita, per capita expenditures, average price, evolution of these aspects over the years, as well as the different preferences in terms of bread.*

*Thirdly, the Herfindahl Index will be carried out to know the economic concentration of the market in the province of Zaragoza, and thus determine the market share and therefore the weight that the company has within the sector with respect to its potential competitors.*

*Fourth, it will proceed to the study of the range of breads "Slow Baking", bread range that will intend to internationalize, as well as the determination of a new market, carrying out a study to know the competitive advantages offered by the new country, valuing various factors supported by the model: "Diamante de Porter" (1991).*

*Finally, I would like to thank the director Marisa Ramírez Alesón, for her permanent and continued dedication throughout the course, proposing various relevant aspects for the study and guiding me at all times in the decisions taken.*

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.....	6
2.1. Los hitos más importantes hasta la actualidad.....	6
2.2. Presentación de la empresa en la actualidad.....	7
3. ANÁLISIS SECTORIAL.....	9
3.1 Industria Alimentaria.....	9
3.1.1. Consumo de Pan en España.....	10
3.2 Empresas panificadoras actualmente en la provincia de Zaragoza.....	14
4. RECURSO Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	15
5. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	16
5.1. Producto ofrecido.....	17
5.2. Elección de un país: Francia.....	18
5.3. Ventajas Competitivas de Francia.....	19
5.4. Datos sobre las franquicias en Francia.....	29
6. CONCLUSIONES.....	31
7. BIBLIOGRAFÍA.....	33

## **1. INTRODUCCIÓN**

La internacionalización empresarial es una estrategia de crecimiento que implantan cada vez más empresas en la actualidad. Las empresas salen al exterior en búsqueda de nuevos mercados para aprovechar las ventajas que pueden ofrecer otros países, ampliar la cartera de clientes y aumentar el volumen de negocio, la afianzación de la marca, mejorar la eficiencia o la búsqueda de recursos, entre otros motivos.

La globalización ha hecho posible el intercambio de bienes y servicios, una reducción en costes, una aceleración de la innovación tecnológica y una mayor cooperación a escala internacional, factores que han permitido mejorar el libre comercio y facilitar la implantación de empresas en el extranjero.

El presente trabajo se centra en la propuesta de internacionalización de la gama de panes **Slow Baking** de Panishop, una gama de panes sin aditivos y con fermentos naturales, que posee varios certificados en calidad y salud y una homologación por el Centro Nacional de Alimentación (CNTA), consiguiendo ser la única marca europea de panadería en conseguirlo. Se parte del estudio del sector de pan en España para poder llevar a cabo recomendaciones para la internacionalización de Panishop.

Panishop es una empresa aragonesa que pertenece al Grupo Rébola, instaurada en el sector alimentario y especializada en Panadería y Repostería, que tiene sus orígenes en Zaragoza pero que está expandida en grandes ciudades como Madrid y otras más pequeñas como Huesca, Reus o Tarragona.

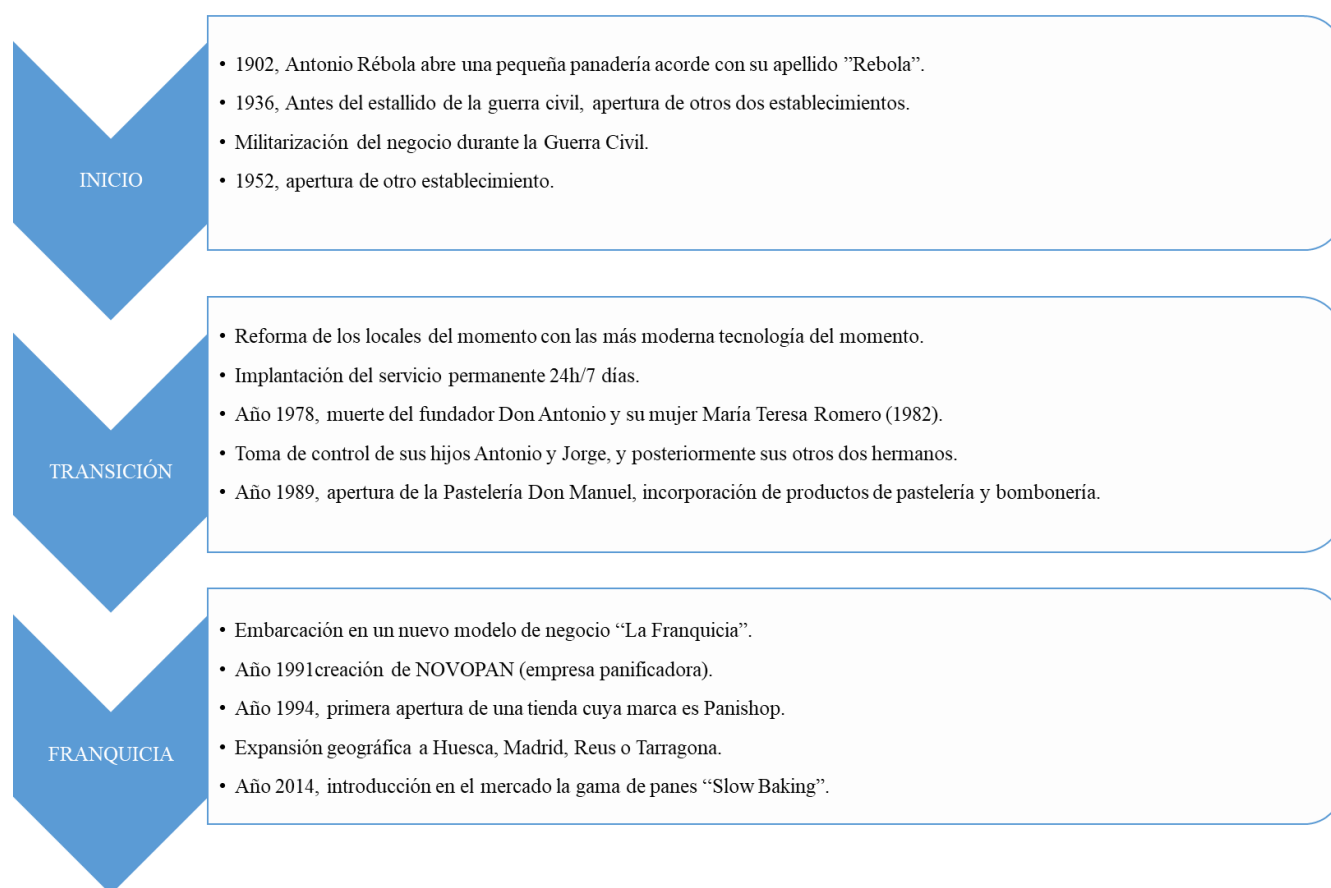
Panishop ha realizado un esfuerzo innovador que le ha llevado a ser una de las empresas punteras de dicha industria a nivel nacional, con una estrategia que desde sus principios se basa en la mejora de calidad, el sabor y las cualidades, respetando la esencia de su producto tradicional que le ha llevado a lo más alto en este sector: EL PAN.

## **2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA**

### **2.1. Los hitos más importantes hasta la actualidad<sup>1</sup>**

Esta empresa que tiene su origen en 1902, ha ido evolucionando y adaptándose al entorno desde entonces. La imagen 2.1 recoge los hitos más importantes y la 2.2 la evolución en la imagen de las tiendas.

*Imagen 2.1.1 Los hitos más importantes hasta la actualidad*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Página web oficial de Panishop*

<sup>1</sup> BASILIO PARAÍSO, 2011, "Medalla a Empresas Centenarias 2011" (Archivo PDF) .Recuperado de <http://www.basilioparaiso.com/wp-content/uploads/2011/06/Panishop1.pdf>  
PANISHOP, "Nosotros". Recuperado de: <https://panishop.com/nosotros/>

### *Imagen 2.2.1 Panishop años 60 vs Panishop actualmente*

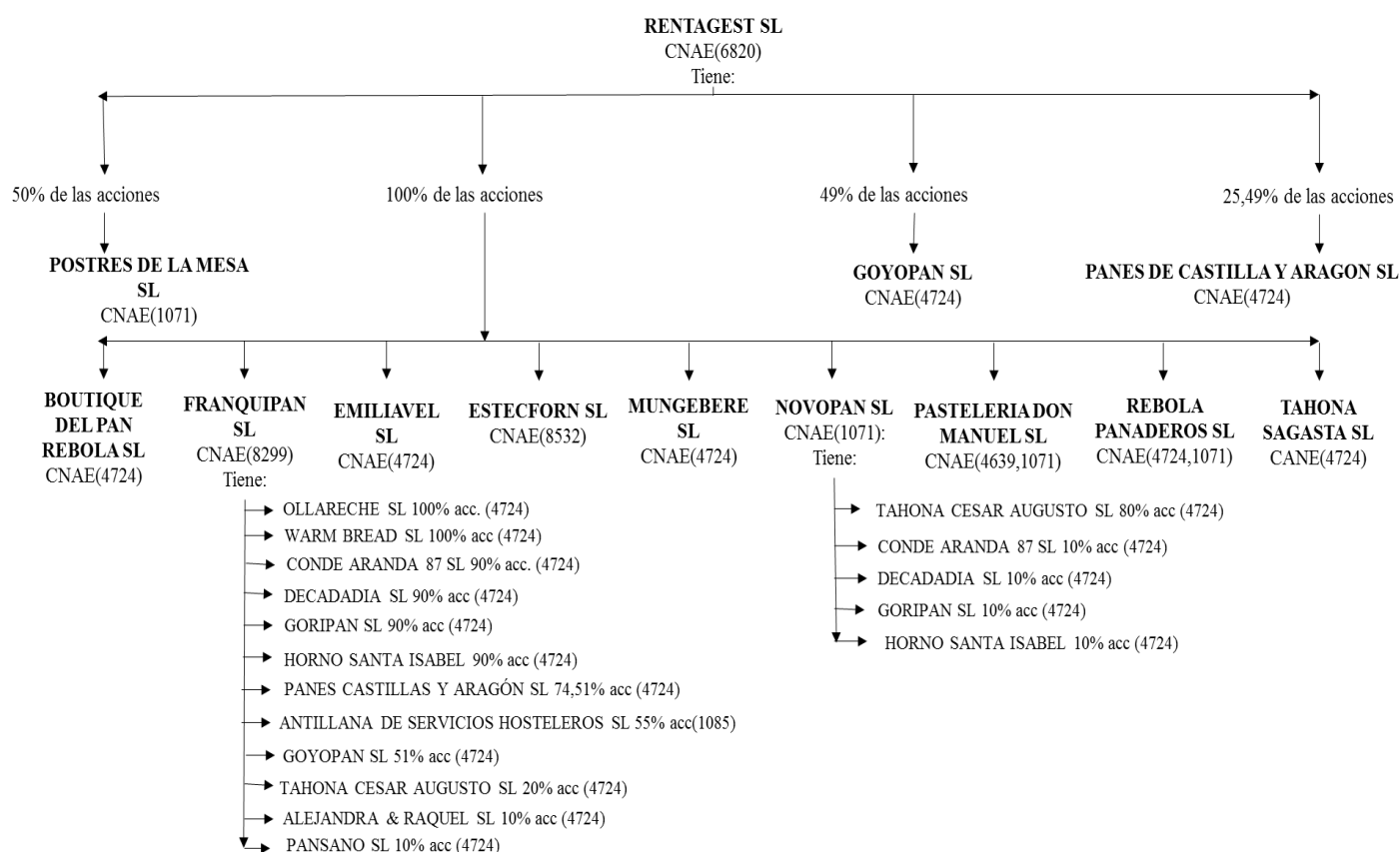


*Fuente: BASILIO PARAÍSO “Medalla a empresas Centenarias 2011”*

## **2.2. Presentación de la empresa en la actualidad**

Lo que empezó como una pequeña panadería, se ha convertido en una de las empresas punteras a nivel nacional, que se compone de numerosas empresas, tal y como se puede obtener en la Base de datos SABI. En la siguiente imagen quedan recogidas las distintas empresas y el porcentaje de propiedad de cada una de ellas.

*Imagen 2.2.1: La empresa en la actualidad*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI*

Los Códigos CNAE de las empresas aparecen entre paréntesis y corresponden a los siguientes:

6820	Alquiler de bienes inmuebles por cuenta propia
1071	Elaboración de pan y productos frescos de pan
4724	Comercio al por menor de pan y productos de panadería
8532	Educación secundaria técnica y profesional
8299	Otras actividades de apoyo a las empresas n.c.o.p
1085	Elaboración de platos y comidas preparados
4639	Comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabaco.



RENTAGEST SL (Alquiler de bienes por cuenta propia), es la matriz y máximo accionista con el 100% de las acciones de 9 empresas cuyo director general es Don Antonio Rébola Moreno. Entre ellas cabe destacar a FRANQUIPAN SL, nombre comercial de **Panishop** (Franquiciadora de tiendas de pan y bollería) y NOVOPAN SL, encargada de suministrar la masa a las tiendas de Panishop. Nos encontramos, por tanto, ante una **integración vertical**; ha creado y adquirido otras empresas mediante las que se abastece y distribuye los bienes que produce. Además de ello cuenta con una escuela de formación en I+D dedicada a la formación en panadería y pastelería (ESTECFORN SL).

### **3. ANÁLISIS SECTORIAL**

Como se recoge en la Imagen 2.3, las empresas tienen diferentes códigos CNAE puesto que desarrollan diferentes actividades económicas. Partiendo de que la mayoría tienen códigos relacionados con la elaboración y distribución del pan, seleccionamos el criterio administrativo, es decir, el código CNAE de NOVOPAN SL, PASTELERÍA DON MANUEL o RÉBOLA PANADEROS SL, todas ellas pertenecientes al grupo RÉBOLA.

**Sección C- “INDUSTRIA MANUFACTURARERA”**

**División 10 – “INDUSTRIA DE LA ALIMENTACIÓN”**

**Grupo 107-** Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias

**Clase 1071** “Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería”.

#### **3.1 Industria Alimentaria**

Para llevar a cabo el estudio sobre la industria alimentaria nos vamos a centrar en la página oficial del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y en el informe de ASEMAC año 2017<sup>2</sup> (Asociación española de la industria de panadería, bollería y pastelería).

La industria de Alimentación, representa el 2,4% del PIB en España en V.A.B (Valor Añadido Bruto), da empleo a 354.000 personas, (20,2% del empleo industrial), lo que

---

<sup>2</sup> ALEJANDRA ROSADO (ASEMAC), Junio 2018, “*Dossier de prensa*”. Recuperado de: <http://www.asemac.es/uploads/Datos%20del%20sector%202017.pdf>

supone que 1 de cada 5 personas que trabaja en la industria lo hace en empresas del sector alimentario.<sup>3</sup>

Analizando el último informe anual de la industria alimentaria que corresponde a los años 2015-2016 (SUBDIRECCIÓN GENERAL DE FOMENTO Y ASOCIATIVO AGROALIMENTARIO, 2017)<sup>4</sup> establece que el subsector de la Panadería y pastas alimenticias alcanzaron los 7187 millones de euros, lo que supuso un 7,3% del total de las ventas de producto de la industria alimentaria.

### **3.1.1 Consumo de PAN en España<sup>5</sup> (datos aproximados Ministerio Agricultura Alimentación y Pesca)**

- **Consumo en los Hogares(2017)<sup>6</sup>:** El gasto total de los hogares españoles en alimentación en el 2017 ascendió 0,6% más que en el año anterior, destaca el crecimiento del consumo en alimentos preparados, aceite de girasol, arroz, legumbres y pastas , sin embargo, en otros alimentos como los alimentos básicos como el PAN, se ha constatado un descenso del consumo.
- **Consumo fuera de los Hogares (2017):<sup>7</sup>** El gasto total fuera de los hogares españoles establece una media de 1045,9 euros/persona/año en el que el 68% se atribuye a alimentos, en los cuales se destaca el PAN con un 12,9%.

---

<sup>3</sup> Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, “Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas”, Recuperado en Octubre de 2018 de:

<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-estrategico/>

<sup>4</sup> SUBDIRECCIÓN GENERAL DE FOMENTO Y ASOCIATIVO AGROALIMENTARIO, 2017, “Informe de la Industria alimentaria española periodo 2015-2016”, Pág. 13. Recuperado de:

[https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/informeannualindustriaalimentaria2015-2016\\_ok\\_tcm30-380020.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/informeannualindustriaalimentaria2015-2016_ok_tcm30-380020.pdf)

<sup>5</sup> Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018, “Informe del consumo de alimentación en España 2017”, Madrid. Recuperado de:

[https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017\\_tcm30-456186.pdf](https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf)

<sup>6</sup> Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación “Informe del consumo de alimentación en España 2017”, Madrid, Pág. 6. Recuperado de :

[https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017\\_tcm30-456186.pdf](https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf)

<sup>7</sup> Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación “Informe del consumo de alimentación en España 2017”, Madrid, Págs. 7, 8. Recuperado de :

[https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017\\_tcm30-456186.pdf](https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf)

Imagen 3.1. Informe consumo alimentación 2017

	Consumo Fuera del Hogar		Consumo Dentro del Hogar			Total	
	Volumen (millones kg-l)	Consumo x cápita (kg-l/persona/año)	Volumen (millones kg-l)	Valor (Millones €)	Consumo x cápita (kg-l/persona/año)	Volumen (millones kg-l)	Consumo x cápita (kg-l/persona/año)
T.Alimentos	1.566,4	46,6	18.235,8	56.639,1	394,3	19.802,2	440,9
T.Carne	188,9	5,6	1649,1	9702,6	36,9	1838,0	42,6
T.Pescados/Mariscos	134,5	4,0	838,0	6957,6	18,8	1015,4	23,7
Leche	169,6	5,1	1428,7	4166,8	32,4	1598,3	37,5
Derivados lacteos	83,9	2,5	1377,4	4987,8	30,9	1418,3	32,6
Fruta	20,0	0,6	4267,0	6278,3	95,8	4287,0	96,4
Hortalizas/Verduras	478,5	14,3	3875,9	6037,1	86,9	4354,4	101,2
Aceite aliño	21,5	0,6	534,8	1604,2	12,0	556,3	12,6
Pan	201,5	6,0	1483,9	3563,0	33,3	1685,3	39,3
Pastas	1,6	0,0	47,7	89,0	1,0	49,3	1,1
Legumbres	1,2	0,0	40,4	81,7	0,9	41,5	0,9
Arroz	2,9	0,1	43,8	68,8	0,9	46,7	1,0
Carnes Transformadas	6,0	0,2	145,3	1326,2	3,1	151,3	3,3
Pates/Foie-Gras	0,0	0,0	5,1	50,8	0,1	5,1	0,1
Mermeladas	4,2	0,1	29,8	105,4	0,7	34,0	0,8
Batidos	11,7	0,3	180,6	247,2	3,9	192,3	4,3
Bollería	67,6	2,0	268,0	1346,7	6,0	335,6	8,0
Galletas	1,1	0,0	237,7	831,0	5,3	238,8	5,4
Helados	27,4	0,8	135,3	472,2	3,0	162,7	3,9
Aperitivos	66,3	1,9	284,3	2233,5	6,4	350,6	8,2

Fuente: Informe del consumo de alimentación en España (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018, p.29)

El consumo de PAN per cápita (kg/persona/año) fuera del hogar ha sido de 6 kg solo superado por el consumo de hortalizas y vegetales que ha sido muy superior 14,3 kg, mientras que su consumo dentro del hogar (kg/persona/año) representa un 33,3 kg, superado en gran parte con un 86,9 kg y 95,8 kg por las verduras y las frutas respectivamente, y en menor parte por la carne con un 36,9 kg.

- **Resultados totales del PAN:**

Se incluyen tanto Pan fresco, Pan congelado y Pan industrial.

Imagen: 3.2 Informe consumo alimentación 2017

	TOTAL PAN	% Variación Vs mismo periodo del año anterior
<b>VOLUMEN (Miles kg)</b>	1.483.862,53	-2,5%
<b>VALOR (Miles €)</b>	3.562.957,62	-3,3%
<b>CONSUMO X CAPITA (kg)</b>	32,54	-6,1%
<b>GASTO X CAPITA (€)</b>	78,12	-6,9%
<b>PARTE MERCADO VOLUMEN (%)</b>	5,14	-0,09
<b>PARTE MERCADO VALOR (%)</b>	5,28	-0,21
<b>PRECIO MEDIO (€/kg)</b>	2,40	-0,8%

Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2017 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018, Pág. 149)

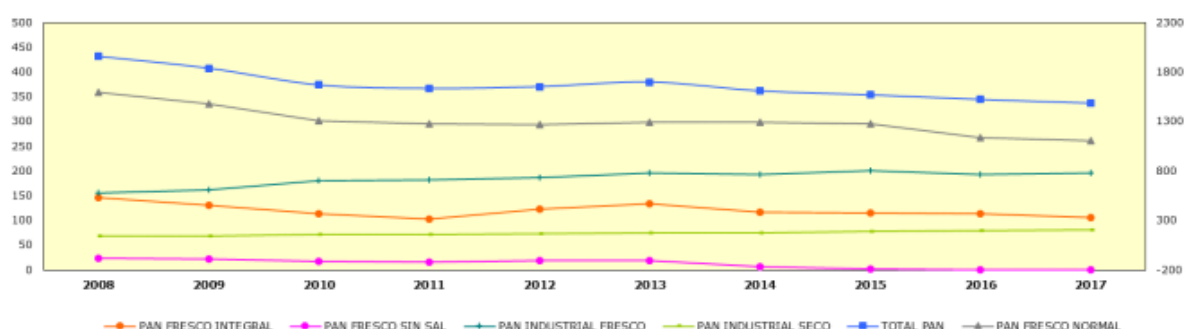
El consumo total de pan para consumo doméstico se redujo un 2,5% en 2017 y por consiguiente el valor que este tiene en el mercado, debido principalmente a la reducción del precio medio que se sitúa en 2,40euros/kg.

Del total de la compra en Alimentación los hogares españoles dedican a la compra del pan el 5,28% de su gasto, lo que implica un gasto medio por persona y año de 78,12 euros. El consumo per cápita de pan es de 32,54 kg/persona/año, de modo que se constata un descenso del 6,1% respecto a 2016.

- **Evolución anual del consumo (millones kg 2008-2017):**

Como se observa en la Imagen 3.4 existe una reducción del consumo de pan fresco normal desde 2008, la cual es la que marca la tendencia en el mercado (asumiendo el 74,2%) y por consiguiente la reducción del pan total:

Imagen 3.3: Informe anual consumo alimentación

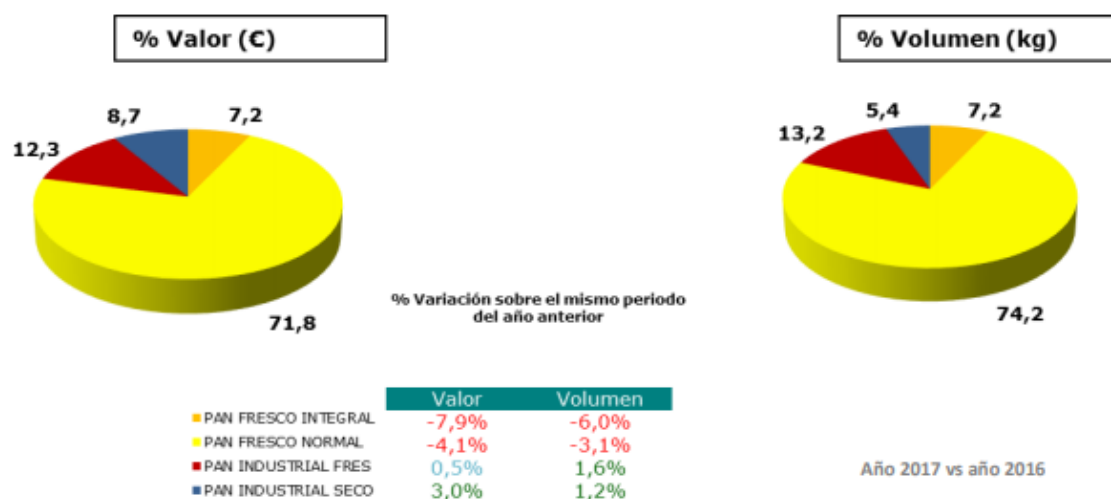


Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2017 (Ministerio Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018, Pág. 150)

- **Importancia de los tipos de pan (Año 2017 vs año 2016):**

El pan fresco normal es el más importante dentro de esta categoría, asumiendo el 74,2% de los kilos comprados en 2017. En segundo lugar, se encuentra el pan industrial fresco (13,2% del volumen), seguido de pan fresco integral (7,2% de cuota) y pan industrial seco (5,4%).

Imagen 3.4: Informe anual consumo alimentación



Fuente: Informe del consumo de alimentación en España 2017 (Ministerio Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018, Pág. 151)

### **3.2 Empresas panificadoras actualmente en la provincia de Zaragoza**

Siguiendo el criterio anteriormente expuesto “Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería” (1071 CNAE), vamos a llevar acabo el Índice Herfindahl (medida que informa sobre la concentración económica de un mercado, esto es el nivel de competencia) de la provincia de ZARAGOZA. La idea principal hubiera sido conocer el número de empresas panificadoras y competidoras a nivel nacional pero por motivos operativos de dimensión del trabajo debemos acotar dicha búsqueda. Por este motivo debemos establecer que las conclusiones estarían sesgadas y solo serían aplicables al mercado del pan en Zaragoza.

Utilizando la base de datos SABI, he llevado acabo el cruce de 3 elementos:

- CNAE 2009: 107- Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias
- Región/País: Provincia de Zaragoza
- Estados: Activa

Como resultado del cruce de estos tres datos hemos obtenido 116 empresas. En el Anexo I se recogen las empresas y el cálculo de los índices de concentración. El Índice Herfindahl que se obtiene es de 0,10475, lo que parece reflejar que el grado de rivalidad en el sector es muy alto.

Sin embargo, cuando se analiza la cuota de mercado acaparada por las dos primeras empresas en la provincia de Zaragoza se observa que tienen cerca del 41% de la cuota de mercado ( $C2=0,40651$ ), mientras que las cuatro primeras empresas ( $C4=0,5750$ ) tienen casi el 60% de la cuota de mercado, lo que pone de manifiesto que el sector está dominado principalmente por unas pocas empresas (Oligopolio).

### **4. RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA**

Todas las empresas están dotadas de recursos, capacidades y competencias nucleares que les permiten alcanzar los resultados y los objetivos marcados y deseados.

Los recursos de una empresa se pueden dividir en recursos tangibles, recursos intangibles y recursos humanos.

Son **recursos tangibles** todos aquellos que resultan más fáciles de detectar y evaluar, a partir de los estados contables. A su vez vamos a distinguir dentro de ellos entre:

1. Recursos físicos: Panishop cuenta con un activo total de 1.754.130 euros (Base de datos SABI a 31/12/2014 - Franquipan SL) en la que el Inmovilizado material es de 17.824 euros (1,45%) y otros activos fijos 1.347.487 euros (98%). Panishop cuenta con locales en diferentes Comunidades Autónomas como Aragón, Madrid y Cataluña.
2. Recursos Financieros: Representados estos por la **capacidad de endeudamiento** de la empresa. Cabe señalar, que atendiendo a las últimas cuentas anuales presentadas por Panishop en 2014 (base de datos SABI), el 90% de su pasivo está cubierto por fondos propios, es decir, la empresa apenas opta por la financiación ajena, utilizando los fondos propios para financiar mayoritariamente su actividad. Si bien es cierto, que los ratios muestran un aumento del endeudamiento en los últimos años, que puede venir dado por un intento de aprovechar este recurso por parte de la organización.

Los **recursos intangibles** por su parte son más difíciles de controlar por su dificultad de contabilización. Dentro de estos distinguimos:

3. La Innovación: Para Panishop la inversión en I+D es uno de los principales objetivos y preocupaciones.<sup>8</sup> Prueba de ello es que el Grupo Rébola tiene su escuela de I+D+I, un departamento propio de I+D+I, y una escuela de formación permanente para personal propio y franquiciado, desde el año 2000 se han formado en dicha escuela unos 200 estudiantes.
4. Reputación: Referida al prestigio de la empresa no sólo entre los clientes, sino también entre los proveedores. Los más de 100 años de experiencia, así como la gran cantidad de premios obtenidos les avalan. Han apostado siempre por la elaboración de panes más saludables en contra del desprestigio que el pan venía sufriendo en los últimos años y esto ha contribuido también a la mejora de su reputación.
5. Cultura corporativa: Es otro de los elementos más importantes, que más beneficios produce y más practicado en Panishop. Viene representado por los ideales de superación y mejora presentes de forma continua en Panishop.

---

<sup>8</sup> GRUPO RÉBOLA. “Escuela artesana Jorge Rébola”, Recuperado en Octubre de 2018 de: <http://www.gruporebola.com/escuela-artesana-jorge-rebola/>

Por último, nos encontramos con los **recursos humanos**, constituidos por todas aquellas personas que trabajan para la empresa, poniendo a disposición de la misma sus conocimientos, habilidades y destrezas, a cambio de una remuneración.

En una industria como la panadera, son muy pocas las empresas que invierten en I+D, por este motivo Panishop cuenta con un recurso valioso que le permite desarrollar nuevos productos como la gama de panes Slow Baking (gama de 15 panes) que le aporta una ventaja competitiva sostenible, la cual le permite adaptarse mejor a las necesidades del consumidor, siendo pioneros en el desarrollo de panes sin gluten, permitiendo así a los celíacos la ingesta de los mismos sin ningún tipo de problema.

## **5. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

**La globalización** ha traído consigo un entorno económico caracterizado por un incremento de la rivalidad a nivel internacional, la aparición de nuevos productos y el desarrollo de nuevas tecnologías, que unido a una mayor cooperación económica entre empresas y gobiernos ha favorecido un mayor y fácil acceso al comercio internacional. Todos estos factores han ayudado a poder disponer de una mayor diversidad de bienes y servicios, además de favorecer la inversión extranjera y reducir las distancias socio-culturales de los diferentes países, lo que ha generado cierta homogeneidad en los mercados. Además, la globalización de los mercados ha favorecido **la internacionalización de las empresas**, y así conseguir las condiciones necesarias para que las distintas compañías existentes en el mundo puedan tener la oportunidad de salir al mercado internacional.

**Actualmente la marca PANISHOP** desarrolla la totalidad de su actividad empresarial en territorio nacional, por lo que cabe resaltar que la empresa no posee inversiones en el extranjero ni filiales de ningún tipo fuera de España. Tras realizar un exhaustivo análisis de la empresa y del sector donde desarrolla su actividad, hemos podido comprobar que Panishop se encuentra en una posición estable en el sector del PAN, existiendo así la posibilidad de llevar a cabo un proceso de internacionalización.

Por tanto, el objetivo principal de este apartado es estudiar una posible internacionalización de Panishop a un país europeo y, en concreto a Francia por su cercanía física. Las distintas cuestiones que se estudian van a ser: estudiar el producto



ofrecido, el sector del PAN en Francia, y por último conocer las potenciales ventajas competitivas que ofrece Francia.

### **5.1. Producto ofrecido**

El primer factor a tener en cuenta para internacionalizarse es conocer **el producto** que la empresa quiere internacionalizar. Partiendo de la base que el producto estrella de Panishop es el PAN, el producto que se ofrece es la internacionalización de su gama “SLOW BAKING”.

La gama SLOW BAKING es una innovación que nace en 2014 certificado con el CNTA (Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria) y está compuesto por un total de 15 panes. De este modo como su Director General afirma en su página web estos productos son *“Panes que se elaboran a partir de masa madre de cultivo preparada diariamente y mantenida en nuestros obradores. Esta masa madre es un ingrediente fundamental de todas nuestras especialidades Slow Baking. Sus fermentos naturales y su microbiota, ayudan a desarrollar el volumen y la esponjosidad de la miga. Panes saludables y sabrosos que poseen un aroma y una textura únicas”*<sup>9</sup>. Actualmente esta gama de panes cuenta con 15 tipos de panes diferentes los cuales tienen como objetivo garantizar al consumidor el desempleo de aditivos y conservantes.

Uno de los panes más característicos de la gama “SLOW BAKING” es el pan sarraceno el cual es elaborado con bagazo de cerveza y trigo sarraceno (planta herbácea originaria de Asia) en cuya elaboración se invierten alrededor de 30 horas. Sus características principales es que este pan tiene un mínimo contenido de gluten, un nulo índice glucémico (azúcar), pero mucha fibra.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> PANISHOP, “Slow Baking. Recuperado en Octubre de 2018 en: <https://panishop.com/productos-panishop/slow-baking/>

<sup>10</sup>CH. GARCÍA. (3/3/2015). *La gama Slow Baking representa ya el 20% de las ventas de Panishop.* Heraldo de Aragón. Edición Digital [https://www.heraldo.es/noticias/suplementos/2015/04/01/la\\_gama\\_slow\\_baking\\_representa\\_las\\_ventas\\_p\\_anishop\\_348952\\_314.html](https://www.heraldo.es/noticias/suplementos/2015/04/01/la_gama_slow_baking_representa_las_ventas_p_anishop_348952_314.html)

*Imagen 5.1, 5, 2, 5,3: SLOW BAKING*



*FUENTE: Panishop, 2018, Slow Baking*

## **5.2. Elección de un país: FRANCIA**

Francia es un país de gran importancia en el que España tradicionalmente ha invertido y con el que hay buenas relaciones. Además, es un país cercano donde el consumo de pan es importante, por lo que se selecciona como potencial país de destino.

Empezamos exponiendo sus datos generales para saber qué tipo de país es.

*Tabla Ficha del País: Francia*

DATOS GENERALES FRANCIA 2018	
SUPERFICIE	543.965 m2
CAPITAL	Paris
PRINCIPALES CIUDADES	Lyon, Marsella, Lille, Toulouse, Burdeos
POBLACIÓN TOTAL	67,2 Millones de habitantes
MONEDA	Euro
IDIOMA	Francés
PIB 2º trimestre de 2018	584.870 Millones de euros
PIB per Capita 2º trimestre 2018	8701 euros

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del ICEX y datosmacro.com*

Además de ello cabe resaltar que de acuerdo al Índice de competitividad en 2018, Francia ha obtenido 78,01, publicado por el Foro económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad<sup>11</sup>. Ha mejorado su puntuación respecto al informe del año anterior en el que obtuvo 74 puntos. Está bien situado en el ranking de competitividad, en el que ocupa el

<sup>11</sup> Datos Macro, 2018, “Francia mejora en el ranking de competitividad” “Recuperado en Octubre de 2018 en. <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/francia>

puesto 17 de los 140 que se analizan. Ha mejorado en este último informe su situación, ya que en 2017 estaba en el puesto 22.

### **5.3. Ventajas Competitivas de Francia**

En este apartado del análisis, a partir de la información proporcionada por el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) y GCI (Índice de Competitividad Global) se va a llevar a cabo un estudio de las principales ventajas competitivas que ofrece el mercado escogido. El estudio llevado a cabo de Francia se apoya sobre el análisis realizado por Porter en 1991, en su libro “*La ventaja Competitiva de las Naciones*” este análisis establece el modelo conocido como el Diamante de Porter el cual sugiere que las ventajas competitivas se estructuran bajo 4 atributos, condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la estrategia, estructura y rivalidad de las industrias. Dichos atributos conforman el Diamante de Porter. Dos auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o casuales.<sup>12</sup>

Comenzando con el análisis, vamos a empezar analizando **LOS CONDICIONANTES DE LOS FACTORES:**

**Recursos Humanos:** La calidad de los RRHH debe estar en continuo crecimiento para mejorar la economía de un país. Uno de los factores que influyen en dicho crecimiento es la educación. Un buen nivel educativo y de competencias es importante para encontrar empleo. En Francia, el 78% de los adultos de 25 a 64 años han terminado la educación media superior, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 74%. En cuanto la calidad del sistema educativo, según el Programa de Evaluación Internacional de Alumnos (PISA) el estudiante promedio obtuvo un resultado de 496 puntos en lectura, por delante de la media de la OCDE de 486.<sup>13</sup>

**Recursos Físicos:** Francia es un país muy rico en recursos naturales de todo tipo: carbón, hierro, bauxita, cinc, uranio, antimonio, arsénico, potasa, feldespatos, fluorita, yeso, madera y pesca.

---

<sup>12</sup> MICHAEL PORTER “*La Ventaja Competitiva de las Naciones*”, Buenos Aires, Editorial Vergara, 1991, págs. 1056

<sup>13</sup> OECD “*Better life INDEX*”. Recuperado en Octubre de 2018 en: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/france-es/>

Por ejemplo el bosque Guayanés se caracteriza por ser uno de los bosques con uno de los sistemas más diversificados del mundo rico en potasio, fosforo y materias orgánicas.

Por otro lado gracias a la pluviometría, los sistemas montañosos, una amplia red hidrográfica y números depósitos subterráneos sus **recursos hídricos** son elevados. El balance de recursos internos de agua asciende a los 170.000m3 anuales.

Aunque según expone el ICEX (consultado a Octubre de 2018)<sup>14</sup> su subsuelo no es rico en recursos, se estima que Francia dispone de entre 500 y 600 millones de toneladas **de reservas de Carbón**; su nacimiento mineral de **Hierro** de la región de Lorraine es el más importante de Europa occidental; el **Uranio** es el primer recurso energético nacional (3% de las reservas mundiales); y el **Níquel** el cual posee el 25% de las reservas mundiales.

**Conocimientos científicos, técnicos, de mercado:** Según el Índice Mundial de Innovación “*Francia se colocó en 2017 en el puesto 15 del ranking mundial*”<sup>15</sup>. Cabe destacar que en 2015 último dato encontrado Francia llevo a cabo un gasto en I+D del 2,2% del PIB.<sup>16</sup>

**Recursos de capital:** ICEX (Consultado Octubre 2018): Sistema Financiero 2016 82,1MM euros, 4,12% del PIB<sup>17</sup>. Índice de libertad económica de 2017 puntuación 63,3, ranking puesto 71 en 2018, aspecto negativo francés <sup>18</sup>

**Infraestructuras:** La red francesa de carreteras y autopistas, (de peaje), es amplia, sofisticada y se encuentra en buen estado de conservación. Dos

---

<sup>14</sup> ICEX , MARCO GEOGRÁFICO, “*superficie*”, Recuperado en Noviembre de 2018 en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/marco-geografico/index.html?idPais=FR>

<sup>15</sup> KNOEMA, 2015, “*Francia - Gasto I&D, % del PIB*”, Recuperado en Noviembre de 2018 : <https://knoema.es/atlas/Francia/topics/Investigaci%C3%B3n-y-desarrollo/Gasto-en-IandD/Gasto-IandD-percent-del-PIB>

<sup>16</sup> ÍNDICE MUNDIAL DE INNOVACIÓN, 15 de Junio de 2017, “*Índice Mundial de Innovación 2017: Suiza, Suecia, los Países Bajos, los EE.UU. y el Reino Unido encabezan el ranking*”. Recuperado en Noviembre de 2018 en [http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article\\_0006.html](http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article_0006.html)

<sup>17</sup> ICEX, *Demanda y coyuntura*, Recuperado en Noviembre de 2018 en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/demanda-y-coyuntura/index.html?idPais=FR>

<sup>18</sup> KNOEMA, 2017, “*Francia – Índice de libertad económica*”. Recuperado en Noviembre de 2018 en: <https://knoema.es/atlas/Francia/Índice-de-libertad-económica>

autopistas francesas conectan con las españolas por IRÚN (A64) y la Jonquera (A9), y cabe destacar la A20 por TOULOUSE y el eje A71-A75 por el viaducto de Millau. Sus autopistas y principales carreteras cuentan con servicio de gasolineras abiertas de 24 horas. Además cabe destacar que hay infinidad de conexiones aéreas con todo el mundo, con numerosos aeropuertos y Francia cuenta con una desarrollada red de comunicaciones ferroviarias internas conectando con todos los países vecinos.<sup>19</sup>

Una vez los condicionantes de factores han sido descritos, pasamos a explicar **LOS CONDICIONANTES DE LA DEMANDA** (ICEX Consultado Octubre de 2018-Demanda y coyuntura)

Partiendo de 2016 el consumo de los hogares se recuperó fuertemente registrando un crecimiento del 2,1%, debido a la compra de bienes de consumo duradero y de automóviles, dicha aceleración pudo llevarse a cabo por la creación de empleo y por los recortes de impuestos, así pues en 2017 dicho consumo mantuvo su crecimiento +1,3%, como resultado del menor consumo energético y una moderación en la adquisición de vehículos y otros bienes de consumo duradero manteniéndose siempre el consumo en servicios estable, el primer cuatrimestre de 2018 se experimentó un retroceso de los consumo de las familias del 0,6% debido al descenso del poder adquisitivo.

### **Mercado del pan en Francia**

Otro factor a tener en cuenta en este análisis es la situación del mercado del PAN en Francia país al cual queremos internacionalizar nuestro producto. Es fundamental realizar un estudio de mercado para conocer la demanda en dicho sector, el tamaño de mercado escogido para llevar a cabo la internacionalización, los clientes potenciales y la competencia existente. De este modo el análisis nos informa de forma más precisa de todas las variables a tener en cuenta en una posible salida al exterior.

Hay que tener en cuenta que Francia tiene una cultura panadera muy prolongada si consideramos que son pioneros en la fabricación de la “baguette”, la cual se quiere que sea patrimonio mundial por la ONU, pues así lo ha expresado su propio presidente Emmanuel Macron el cual ha establecido que Francia es un país de excelencia en la

---

<sup>19</sup> ICEX, “Infraestructuras económicas”. Recuperado en Noviembre de 2018 en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/estructura-de-la-oferta/index.html?idPais=FR>

elaboración del pan y por tanto hay que preservar esa excelencia y ese método de elaboración, inscribiéndola como patrimonio en la lista de la UNESCO.<sup>20</sup>

Francia es la sexta economía mundial en términos de PIB, por este motivo sus consumidores son diferentes y sofisticados. El precio para los franceses ha supuesto un factor relevante y decisivo en el proceso de compra, sin embargo la calidad tienen cada vez más importancia para el consumidor francés, que ahora tiende a preferir productos con sello o marca de calidad<sup>21</sup>. El ICEX (consultado en Octubre de 2018) apoya este aspecto estableciendo que el francés no compra el producto más barato, sino aquel que considera que tiene un precio correcto, una buena presentación y calidad<sup>22</sup>. De esta situación puede sacar ventaja **PANISHOP**, pues su gama Slow Baking cuenta con la **homologación CNTA** (Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria) **en Europa** como se ha expuesto anteriormente, así como con **el certificado ISO 9001** en gestión de calidad y selección cuidada de los mejores ingredientes naturales.

Primeramente si cogemos un documento publicado en Octubre de 2015 que nos aporta el INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques)<sup>23</sup>, encontramos una comparativa muy significativa de los cambios producidos entre 1960-2014 en el consumo de alimentos.

Centrándonos en el sector objeto de estudio “el Pan” dicho estudio establece que en la cesta de compra de 2014 el pan supone un 13% contra el 15% en 1960.

---

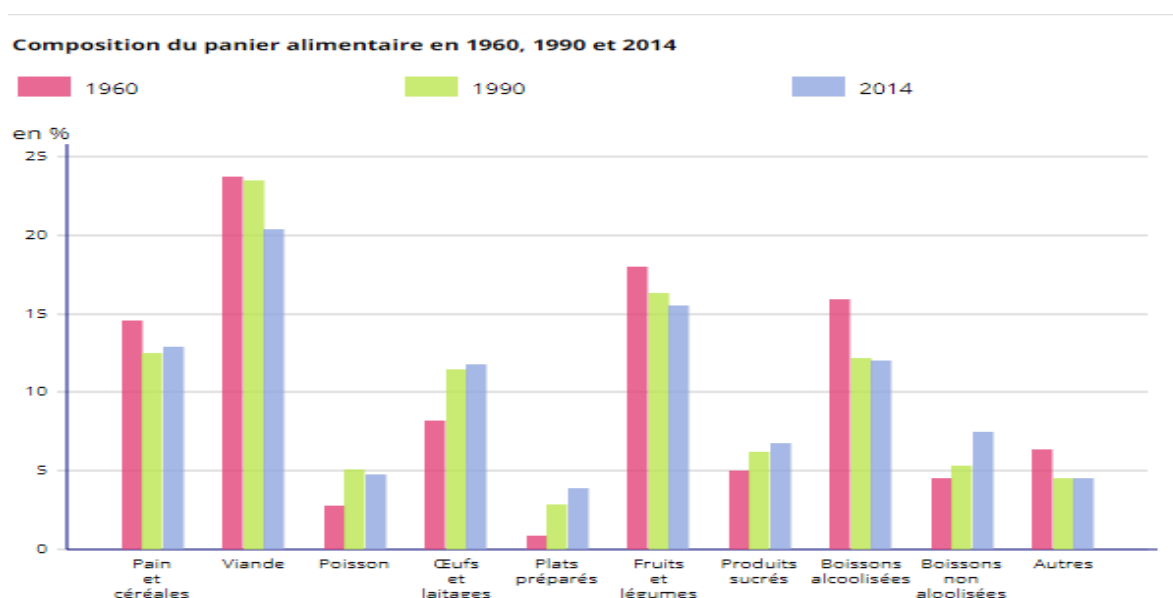
<sup>20</sup> EFE-PARISA, (13/01/2018), “*Macron quiere a la "baguette" francesa como patrimonio mundial*” ElDiario.es. Edición Digital : [https://www.eldiario.es/cultura/Macron-baguette-francesa-patrimonio-mundial\\_0\\_728977333.html](https://www.eldiario.es/cultura/Macron-baguette-francesa-patrimonio-mundial_0_728977333.html)

<sup>21</sup> Banco Santander, “*Francia - como llegar al consumidor*”, Recuperado en Noviembre de 2018: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>

<sup>22</sup> ICEX, “*Comercio Interior*”. Recuperado en Noviembre de 2018 en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR>

<sup>23</sup> INSEE, “*Cinquante ans de consommation alimentaire: une croissance modérée, mais de profonds changements*”. Recuperado en Noviembre de 2018 de: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1379769>

Imagen 5.3.1. Composición de la cesta de alimentos 1960, 1990, 2014



Fuente: INSEE

Podemos establecer por lo tanto que no todos los productos alimenticios se benefician de la misma manera por el aumento en el poder de compra por habitante, lo que hace que la canasta de alimentos varíe, así pues en el caso del PAN, este disminuye en volumen cuando aumenta el poder de compra. Podemos observar por lo tanto que entre el consumo del pan de 1990 a 2014 se produce un aumento el cual puede deberse al inicio de la crisis de 2008, en el que el consumidor tiene menos poder adquisitivo.

Seguidamente investigando una noticia del Ministerio de Alimentación Francés publicado el 8/2/2017 habla sobre el consumo alimenticio<sup>24</sup>. Dicha noticia establece que un hogar gasta 3600 euros al año en alimentos, lo que es el 23% de su presupuesto (fuente utilizada: INSEE, *Enquête budget de famille*, Agreste Memento 2015) que se divide en:

<sup>24</sup> Página web oficial del Ministerio de Agricultura y Alimentación Francés : <http://agriculture.gouv.fr/egalim-20-du-budget-des-menages-est-consacre-lalimentation>

### *Imagen 5.3.2. Presupuesto alimentación Francia*

PRESUPUESTO ALIMENTACIÓN FRANCIA	
CARNE	25%
PRODUCTOS PANDERIA	19%
LECHE QUESO Y HUEVOS	15%
VEGETALES	10%
PESCADO	8%
FRUTA	7%
AZUCAR, MERMELADA Y CONFÍTERIA	7%
ACEITES Y GRASAS	2%
OTROS	7%
	<b>100%</b>

*FUENTE: Elaboración personal a partir de los datos del Ministerio de Alimentación  
Francés*

El consumo de Francia en 2017 fue de alrededor 10.000 millones de baguettes por año, equivalente a 320 cada segundo, lo que supone 5 veces menos de pan que a principios de siglo<sup>25</sup>. En 2015, según la Asociación Nacional de Fresado Francés, el consumo de pan disminuyó en Francia: cada francés ha consumido en promedio de 90-120 gramos de pan al día, 9 gramos menos que el año anterior lo que supone una disminución de 30 gramos por día desde 2003. En otras palabras, los franceses consumen 3 veces menos pan en 2017 que en 1950. Esto se debe como establece la Asociación de Pan francés “BOULANGER”, a que el consumo del pan ha cambiado completamente desde el final de la Segunda Guerra Mundial debido a que en ese momento el pan era un producto de primera necesidad, se consumía una tasa de 900 gramos día y por persona, mientras que hoy en día como hemos comentado anteriormente la media se estima entre 90-120 gramos por día y persona. El pan ya no es un producto de necesidad sino un producto de placer donde los consumidores se centran en la calidad y la originalidad en lugar de la cantidad.

En 2015 el 40% de los franceses dice que come de 5 a 10 tipos diferentes de pan regularmente. La tradicional baguette compite así con una mayor variedad: pan orgánico, sin gluten, que incorpora diferentes tipos de semillas y cereales... Por este motivo la marca **Panishop** puede tener una buena aceptación en el mercado francés

---

<sup>25</sup> Pagina web disponible en: <https://www.planetoscope.com/Autre/957-consommation-de-baguettes-de-pain-en-france.html>



pues sus muchos de sus productos se caracterizan por ser bajos en azúcares y sin gluten.<sup>26</sup>

La oferta de pan se ha diversificado a lo largo de los años sin embargo es La baguette, tradicional o clásica, que sigue siendo el pan favorito de los franceses. El pan sigue siendo fundamental para todas las edades pues para el 89% de los franceses, el pan es una parte esencial de la dieta, el 92% de los franceses dice que siempre lo tienen en casa aunque tienen diferentes criterios de elección, consumo y oferta según la edad.<sup>27</sup>

*Imagen 5.3.3. Panes favoritos de los franceses*

LOS PANES FAVORITOS DE LOS FRANCESES	
BAGUETTE TRADICIONAL	38%
BAGUETTE CLÁSICA	22%
PAN DE SEMILLAS (CEREAL)	17%
PAN DE CAMPO	10%
OTROS	13%
	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Artisans-Gourmands*

*Imagen 5.3.4. Distintos consumidores*

DISTINTOS CONSUMIDORES	
SELECTIVO	23%
SNACKERS	19%
HABITUAL	17%
NUTRICIONISTA	16%
GOURMET	14%
CONSERVADORES	11%
	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Artisans-Gourmands*

Los consumidores franceses se dividen entre:

**Selectivos:** Estos consumidores de pan (una o dos veces por semana) prestan especial atención a su salud, por ello prefieren los panes orgánicos, sin gluten, los cereales. Asisten a más tiendas orgánicas y locales que las panaderías.

<sup>26</sup> Pagina Web Asociación Francesa Boulanger, economía: <https://www.boulangerie.org/economie/>

<sup>27</sup> Artisans Gourmands, “Les français et le pain: Un amour intact, mais de nouvelles exigences ...”, Recuperado en Noviembre de 2018 en <http://www.artisans-gourmands.fr/project/les-francais-et-le-pain/>

**Snackers:** Comen principalmente baguettes o panes básicos.

**Habituales:** Consume pan a diario, pero más por hábito que por placer.

**Nutricionistas:** Pan contribuye al equilibrio nutricional y a la salud. Consumen una gran variedad de panes diferentes y en todas las comidas. Están atentos a las cualidades nutricionales de los productos y los lugares de compra.

**Gourmet:** El pan es la base de su alimentación. Consumen mucho y de diferentes tipos. Son muy sensibles al pan casero, al horno, a las variedades de pan.

**Conservadores:** Consumen pan a diario, con cada comida. Compran principalmente en panaderías y disfrutan de la cocina en el punto de venta y las harinas de origen francés.

De acuerdo con los resultados de un estudio sobre el mercado de panadería presentado en Univers Boulangerie 2017, *“la panadería artesanal se beneficia de numerosas fortalezas y un alto nivel de confianza no comparable con otra cadena alimentaria”*<sup>28</sup>

El 95% de los consumidores compran su pan en la panadería tradicional y el 90% confía en el panadero artesanal, muy por delante de las cadenas de panadería, hipermercados y cadenas de puntos de moda.

Este estudio presenta una visión general de los hábitos de compra de pan, la percepción del precio del pan y su calidad, y también revela las opiniones de los consumidores sobre la diversificación de las actividades de panadería artesanal, así como sus expectativas, particularmente en términos de servicios.

La calidad del panadero es la primera razón por la cual el consumidor francés elige el lugar de compra para el 71% de los entrevistados.

La calidad del panadero es la primera razón por la cual el consumidor francés elige el lugar de compra para el 71% de los entrevistados. Para el 48% de los consumidores, es también la proximidad geográfica (del lugar de la vida, el lugar de trabajo o el viaje a domicilio) lo que los lleva a ir a una panadería artesanal. Para casi el 40%, la elección de la panadería tradicional corresponde al deseo de defender la tradición de la artesanía del panadero.

---

<sup>28</sup> Artisans Gourmands, “Les français et le pain: Un amour intact, mais de nouvelles exigences ...”, Recuperado en Noviembre de 2018 en <http://www.artisans-gourmands.fr/project/les-francais-et-le-pain/>

Para el francés un buen panadero se diferencia por la elección de harinas de calidad (para 70%), capacidad para producir panes variados (para 56%), capacidad para proporcionar pan fresco en cualquier momento (para 50%) y finalmente la pasión del trabajo y su capacidad para comunicarlo. Por otro lado, la noción de relaciones con el cliente, asesoramiento del personal y comercialización solo pesa un poco (entre el 16 y el 17%) en la evaluación de la calidad de un panadero.

De modo que teniendo en cuenta lo anteriormente comentado Panishop puede contar con una gran aceptación en Francia debido a que la masa usada para la elaboración de la gama Slow Baking es masa madre con fermentos naturales con aromas y texturas únicas, a ello se le suma que dicha gama tiene una gran variedad de productos y cuenta con diversos certificados que hacen de sus panes de distinguen por su calidad y salud.

Una vez los condicionantes de factores y demanda han sido descritos, pasamos a explicar **LOS SECTORES DE APOYO Y AFINES**.

Dentro del sector del pan existen sectores que influyen en la cadena de valor del PAN.

**Los fabricantes de Harina** El sector francés de molinos de harina está compuesto por unas 360 empresas y 6000 personas. Según una noticia publicada en 2016 en un periódico Francés (20 minutes), se establece que Francia podría ser el segundo país detrás de Alemania en productor de harina a nivel europeo, y sería el primer exportador europeo de harina fuera de la Unión Europea según la ANMF (Asociación Nacional de Fresado Francés). Ahora bien también cabe comentar que los molineros están pidiendo la abolición del impuesto a la harina que les está empezando a dejar en clara desventaja competitiva frente a otros países como Turquía, uno de los principales exportadores de harina de trigo mundial debido a la política de subsidios del estado.<sup>29</sup>

**La logística** La industria de la panadería proviene de la industria artesanal. Sus creadores también. De hecho, se basaron en la voluntad y la audacia de los panaderos y pasteleros, a menudo en el origen de artesanos simples, que tenían que organizar y racionalizar su producción para apoyar su desarrollo. Así, en su mayor parte, estas empresas han abandonado las panaderías de los centros de las

---

<sup>29</sup> AFP, 17/06/2016, “Mal en point, la meunerie française tente de sortir du pétrin” .20 minutes. Edición Digital. Recuperado en Noviembre de 2018 en: <https://www.20minutes.fr/economie/1867869-20160617-mal-point-meunerie-francaise-tente-sortir-petrin>

ciudades para establecer sitios de producción en zonas de actividades industriales o en las afueras de las ciudades, si es posible a lo largo de las principales vías de comunicación. La logística es una de las claves de su éxito tal como establece la FEB (Fédération des Entreprises de Boulangerie).<sup>30</sup>

**Higiene** La higiene está severamente controlada en Francia. Para ello, la industria alimentaria y los restauradores garantizan constantemente la frescura de sus productos, durante la fabricación, el transporte y la distribución. Las tecnologías que inhiben la proliferación de microbios han sido certificadas por organismos oficiales como AFNOR (Association Francaise de NORmalisation).<sup>31</sup>

Una vez los sectores de apoyo y afines han sido establecidos, pasamos a explicar **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS**

Francia cuentan con una estructura de mercado desarrollado, propia de un país maduro que como hemos comentado anteriormente tiene un gran número de competidores en el sector pastelero y panadero, así pues datos del ICEX (Consultado en Octubre de 2018, utiliza la fuente: Tableux de l'économie française 2017)<sup>32</sup> muestran que en 2014 había un total de 41.369 empresas en Francia que se englobaban en el sector de la panadería y pastelería, las cuales llegaban a una cifra de negocios de 23.494 millones de euros.

El marco del análisis del Diamante de Porter se complementa con dos atributos auxiliares **EL GOBIERNO y LOS HECHOS FORTUITOS O CASUALES**.

**Gobierno:** El gobierno de Macron tiene como objetivo reducir los costes a las empresas para lograr una mayor competitividad, reformar el mercado de trabajo para favorecer la contratación, reducir la presión fiscal tanto de las empresas como de las familias para aumentar su poder adquisitivo, así como una mayor liberalización de la economía todo ello para favorecer el aumento del consumo

---

<sup>30</sup> FEB (Fédération des Entreprises de Boulangerie), “Les industries de BVP: présentation”. Recuperado en Noviembre de 2018: <http://www.sitefeb.com/la-federation/les-industries-de-bvp-presentation/>

<sup>31</sup> Noticia publicada por, 19 de Febrero de 2018 “logistique du pain”, CAZENAVE, Edición Digital. Recuperado en Noviembre de 2018: <http://creations-cazenave.fr/logistique-du-pain/>

<sup>32</sup> ICEX, “estructura de la oferta”. Recuperado en Noviembre de 2018: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/estructura-de-la-oferta/index.html?idPais=FR>

de la familias y por tanto la demanda interna, la producción de las empresas y generación empleo.<sup>33</sup>

Las principales reformas anunciadas por el nuevo gobierno son:

### **Mercado del Trabajo**

Se quiere poner en marcha la nueva “loi travail” cuyo objetivo es otorgar más flexibilidad a la economía francesa y reactivar el diálogo social.

### **El seguro de paro**

Esta reforma tiene por objetivo salir de una lógica de seguro, que no responde a los cambios de la economía y que indemniza de forma demasiado pasiva los trabajadores en paro, lo que produce la exclusión de muchos del mercado de trabajo. La reforma aportará nuevas seguridades individuales que permitirán cambiar de carrera y recalificarse a lo largo de la vida laboral.

**Hechos fortuitos o casuales:** Un hecho fortuito es un incidente que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación, esta fuera del control y de la capacidad de influir tanto en empresas como frecuentemente en el gobierno nacional.

Sin embargo, el sector del pan es un sector que depende de la cosecha de trigo, por este motivo una mala cosecha por condiciones climatológicas adversas, podría traer una discontinuidad en la posición competitiva que actualmente ostenta Francia

## **5.4. Datos sobre las franquicias en Francia**

Haciendo referencia al punto 2 de nuestro trabajo, donde hemos establecido la composición de la empresa en la actualidad, hemos de apuntar que FRANQUIPAN SL es la encargada de todo aquello relacionado con las franquicias de la marca Panishop, por ello vamos a llevar acabo un pequeño análisis para saber cómo estas cadenas se comportan en Francia para conocer si la internacionalización en forma de Franquicia sería exitosa.

---

<sup>33</sup>ICEX, “Demanda y coyuntura”. Recuperado en Noviembre de 2018: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/demanda-y-coyuntura/index.html?idPais=FR>

Pues bien analizando datos de la **Federación Francesa de la Franquicia** (FFF)<sup>34</sup>, podemos establecer que Francia es el principal líder de franquicias a nivel europeo y 3º del mundo comercializando y exportando este tipo de modelo de negocio.

Los datos a los cuales hemos tenido acceso muestran que las cifras se duplicaron desde 2005 a 2015. En 2005 Francia contaba con un total de 929 Franquicias y 39510 franquiciados mientras que en 2015 cerraba con un total de 1834 Franquicias y un total de 69483 franquiciados. Los datos económicos avalan este modelo de negocio llegando a una recaudación de más de 53000 millones de facturación y 615000 puestos de trabajo directos e indirectos.

Por último cabe comentar que el segundo sector más dinámico en el ámbito de la franquicia francesa fue el Alimenticio con 172 redes de franquicias y 14.224 franquiciados.

---

<sup>34</sup> Federación Franquicias Francesas, “*Franquicias francesas: grandes cadenas seguras y rentables*”, Recuperado en Noviembre de 2018 en: <https://www.franquicia.net/articulos/franquicias-francesas-grandes-cadenas-seguras-y-rentables>

## **6. CONCLUSIONES**

Este trabajado de fin de grado consiste en una propuesta de internacionalización de la gama de panes “*Slow Baking*” de la marca Panishop, empresa aragonesa perteneciente al sector del pan. A lo largo del presente trabajo se han trabajado diferentes aspectos fundamentales, cuyo objetivo principal ha sido proporcionar información objetiva para establecer las posibilidades de llevar a cabo un proceso de internacionalización de dicha gama de panes que ostenta la empresa objeto de estudio.

En primer lugar, con el objetivo de conocer los cimientos sobre la estructura interna sobre las cuales reposa actualmente la marca Panishop, debemos concluir que dicha marca es el resultado de una integración vertical, cuya matriz y máximo accionista es RENTAGEST SL, la cual, ha creado y adquirido otras empresas mediante las que se abastece y distribuye los bienes que produce.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo un análisis sectorial para determinar en qué sector opera dicha empresa con el objetivo de conocer cuál es el peso del Pan en la industria de la alimentación. Pues bien, las conclusiones mostradas determinan que la industria de la alimentación, representa el 2,4% del PIB en España en V.A.B (Valor Añadido Bruto) en 2017, dando empleo a 354.000 personas. Dentro de la industria de la alimentación, el pan, ha sufrido un descenso continuado desde 2008, situándose en 2017, un consumo per cápita de 32,54 kg, un 6,1% menos que en 2016.

En tercer lugar, con el cálculo del Índice Herfindahl, se quiere determinar la concentración económica del mercado del pan en Zaragoza. Se concluye por tanto, que el grado de rivalidad en el sector es muy alto. Sin embargo la cuota de mercado del sector está dominado hasta casi el 60%, principalmente por unas pocas empresas (oligopolio), entre las cuales se encuentra NOVOPAN SL, una de las empresas que representa la marca Panishop.

En cuarto lugar se ha seleccionado Francia como mercado de destino evaluando diferentes aspectos estudiados por “*El Diamante de Porter*” (1991), con el objetivo de conocer las ventajas competitivas más relevantes que dicho país posee. Se concluye por tanto que Francia es un país adecuado para la internacionalización de la gama de panes “*Slow Baking*” por numerosos motivos:

- En primer lugar en cuanto a los condicionantes de los factores, se concluye que Francia es un país con grandes recursos humanos, recursos físicos e infraestructuras amplias y sofisticadas.
- En segundo lugar en cuanto a los condicionantes de la demanda, se determina que Francia es la sexta economía mundial en términos de PIB, con un número de consumidores diferentes y sofisticados, en los que los productos con sello o marca de calidad están ganando cada vez más peso en el mercado.
- En tercer lugar en cuanto a los sectores de apoyo y afines, se concluye que Francia es el segundo país por detrás de Alemania en producir harina a nivel europeo, y el primero en exportaciones de la misma.
- En cuarto lugar en cuanto a la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, se determina que Francia cuentan con una estructura de mercado desarrollado, propia de un país maduro que tiene un gran número de competidores en el sector pastelero y panadero.
- Por último en lo que al modelo organizado en franquicias, Francia es el principal líder de franquicias a nivel europeo y 3º del mundo comercializando y exportando este tipo de modelo de negocio.

En el presente trabajo se han dado unas pautas sobre el mercado del Pan, tanto a nivel español como a nivel francés, no obstante sería conveniente llevar a cabo un plan de viabilidad para poder tomar la decisión final de internacionalizar o no la gama “Slow Baking” a Francia, debido a que por motivos operativos de dimensión del trabajo hemos tenido que acotar dicha búsqueda.

Finalmente, y como conclusión final del presente trabajo, la introducción de la gama “Slow Baking”, supondría una toma de contacto con el mercado francés, tratando de establecerse en dicho país e ir incrementando los puntos de venta a nivel nacional. Panishop llevaría a cabo una estrategia de diferenciación basada en la calidad del producto, la cual cuando comience a tener efectos en el nuevo mercado, repercutiría en la cuota de mercado, en la cifra de ventas y en la rentabilidad. Con el paso del tiempo, el riesgo asumido y las posibles “pérdidas” que pudiesen surgir, serían compensadas con las ventas futuras tras la implementación de dichas estrategias.



## **7. BIBLIOGRAFÍA**

BASILIO PARAÍSO, 2011, “Medalla a Empresas Centenarias 2011” (Archivo PDF). Recuperado de <http://www.basilioparaiso.com/wp-content/uploads/2011/06/Panishop1.pdf>

PANISHOP, “Nosotros”. Recuperado de: <https://panishop.com/nosotros/>

ALEJANDRA ROSADO (ASEMAC), Junio 2018, “Dossier de prensa”. Recuperado de: <http://www.asemac.es/uploads/Datos%20del%20sector%202017.pdf>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, “Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas”, Recuperado el Octubre de 2018 de: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-estrategico/>

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE FOMENTO Y ASOCITIVO AGROALIMENTARIO, 2017, “Informe de la Industria alimentaria española periodo 2015-2016”. Pág. 13. Recuperado de: [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/informeannualindustriaalimentaria2015-2016\\_ok\\_tcm30-380020.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/informeannualindustriaalimentaria2015-2016_ok_tcm30-380020.pdf)

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018, “Informe del consumo de alimentación en España 2017”, Madrid. Recuperado de: [https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017\\_tcm30-456186.pdf](https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf)

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación “Informe del consumo de alimentación en España 2017”, Madrid, Pág. 6. Recuperado de : [https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017\\_tcm30-456186.pdf](https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf)

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación “Informe del consumo de alimentación en España 2017”, Madrid, Págs. 7, 8. Recuperado de :

[https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017\\_tcm30-456186.pdf](https://www.mapa.gob.es/images/es/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf)

GRUPO RÉBOLA. “Escuela artesana Jorge Rébola”, Recuperado en Octubre de 2018 de:

<http://www.gruporebola.com/escuela-artesana-jorge-rebola/>

PANISHOP, “Slow Baking. Recuperado en Octubre de 2018 en:

<https://panishop.com/productos-panishop/slow-baking/>

CH. GARCÍA. (3/3/2015). *La gama Slow Baking representa ya el 20% de las ventas de Panishop*. *Heraldo de Aragón*. Edición Digital  
[https://www.heraldo.es/noticias/suplementos/2015/04/01/la\\_gama\\_slow\\_baking\\_representa\\_las\\_ventas\\_panishop\\_348952\\_314.html](https://www.heraldo.es/noticias/suplementos/2015/04/01/la_gama_slow_baking_representa_las_ventas_panishop_348952_314.html)

Datos Macro, 2018, “Francia mejora en el ranking de competitividad” “Recuperado en Octubre de 2018 en. <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/francia>

MICHAEL PORTER “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Buenos Aires, Editorial Vergara, 1991, págs. 1056

OECD “Better life INDEX”. Recuperado en Octubre de 2018 en:  
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/france-es/>

ICEX, MARCO GEOGRÁFICO, “superficie”, Recuperado en Noviembre de 2018 en:  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/marco-geografico/index.html?idPais=FR>

KNOEMA, 2015, “Francia - Gasto I&D, % del PIB”, Recuperado en Noviembre de 2018 :  
<https://knoema.es/atlas/Francia/topics/Investigaci%C3%B3n-y-desarrollo/Gasto-en-IandD/Gasto-IandD-percent-del-PIB>

ÍNDICE MUNDIAL DE INNOVACIÓN, 15 de Junio de 2017, “Índice Mundial de Innovación 2017: Suiza, Suecia, los Países Bajos, los EE.UU. y el Reino Unido encabezan el ranking”. Recuperado en Noviembre de 2018 en  
[http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article\\_0006.html](http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2017/article_0006.html)

ICEX, Demanda y coyuntura, Recuperado en Noviembre de 2018 en:  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/demanda-y-coyuntura/index.html?idPais=FR>

KNOEMA, 2017, “Francia – Índice de libertad económica”. Recuperado en Noviembre de 2018 en: <https://knoema.es/atlas/Francia/Índice-de-libertad-económica>

ICEX, “Infraestructuras económicas”. Recuperado en Noviembre de 2018 en:  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/estructura-de-la-oferta/index.html?idPais=FR>

EFE-PARISA, (13/01/2018), “Macron quiere a la “baguette” francesa como patrimonio mundial” ElDiario.es. Edición Digital : [https://www.eldiario.es/cultura/Macron-baguette-francesa-patrimonio-mundial\\_0\\_728977333.html](https://www.eldiario.es/cultura/Macron-baguette-francesa-patrimonio-mundial_0_728977333.html)

Banco Santander, “Francia - como llegar al consumidor”, Recuperado en Noviembre de 2018: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>

ICEX, “Comercio Interior”. Recuperado en Noviembre de 2018 en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR>

INSEE, “Cinquante ans de consommation alimentaire: une croissance modérée, mais de profonds changements”. Recuperado en Noviembre de 2018 de: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1379769>

Página web oficial del Ministerio de Agricultura y Alimentación Francés : <http://agriculture.gouv.fr/egalim-20-du-budget-des-menages-est-consacre-lalimentation>

Página web disponible en: <https://www.planetoscope.com/Autre/957-consommation-de-baguettes-de-pain-en-france.html>

Página Web Asociación Francesa Boulanger, economía: <https://www.boulangerie.org/economie/>

Artisans Gourmands, “Les français et le pain: Un amour intact, mais de nouvelles exigences ...”, Recuperado en Noviembre de 2018 en <http://www.artisans-gourmands.fr/project/les-francais-et-le-pain/>

AFP, 17/06/2016, “Mal en point, la meunerie française tente de sortir du pétrin” .20 minutes. Edición Digital. Recuperado en Noviembre de 2018 en: <https://www.20minutes.fr/economie/1867869-20160617-mal-point-meunerie-francaise-tente-sortir-petrin>

FEB (Fédération des Entreprises de Boulangerie), “Les industries de BVP: présentation”. Recuperado en Noviembre de 2018: <http://www.sitefeb.com/la-federation/les-industries-de-bvp-presentation/>

Noticia publicada por, 19 de Febrero de 2018” logistique du pain”, CAZENAVE, Edición Digital. Recuperado en Noviembre de 2018: <http://creations-cazenave.fr/logistique-du-pain/>

ICEX, “estructura de la oferta”. Recuperado en Noviembre de 2018:

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/estructura-de-la-oferta/index.html?idPais=FR>

ICEX, “Demanda y coyuntura”. Recuperado en Noviembre de 2018:

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/demanda-y-coyuntura/index.html?idPais=FR>

Federación Franquicias Francesas, “Franquicias francesas: grandes cadenas seguras y rentables”, Recuperado en Noviembre de 2018 en:

<https://www.franquicia.net/articulos/franquicias-francesas-grandes-cadenas-seguras-y-rentables>

## ANEXO I

### Cálculo Índice Herfindahl

Nombre del producto	Sabi		
Actualización:	230		
Versión software	80.00		
Actualización datos	30/10/2018 (nº 2304)		
Usuario	ZARST-681757@unizar.es		
Export date	04/11/2018		
Cut off date	31/03		
		Resultado etapa ultado búsqueda	
1. CNAE 2009 (todos códigos): 107 - Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias		8.271	8.271
2. Región/País: Zaragoza		36.145	191
3. Estados España: Activa		844.064	116
Búsqueda booleana : 1 Y 2 Y 3			
		TOTAL	116

Índice Herfindhal = H	0,10475453 6	Con respecto al índice H al ser su valor cercano a 0, podemos decir que el sector podría asemejarse a una competencia perfecta en el que existen muchas empresas y por tanto mucha rivalidad
C2	0,40651580 8	Las dos primeras empresas en la provincia Zaragoza tienen cerca del 41% de la cuota de mercado
C4	0,57507734 6	Las cuatro primeras empresas en la provincia de Zaragoza tienen el 57`5% de la cuota de mercado

Nombre	Localidad	Ultimo año disponible	Ingresos de explotación mil EUR Últ. año disp.	Rentabilidad económica (%) Últ. año disp.	Rentabilidad financiera (%) Últ. año disp.	Liquidez general % Últ. año disp.	Endeudamiento (%) Últ. año disp.	Número empleados Últ. año disp.	Cuota de mercado = S	Cuota de mercado al cuadrado o S^2
<b>DR. SCHAR ESPAÑA, SLU</b>	ALAGON	#####	39.696	12,03	22,22	1,44	45,86	90	22,1%	4,9%
<b>PASTAS ALIMENTICIAS ROMERO SA</b>	DAROCA	#####	33.259	9,12	14,19	3,59	35,69	80	18,5%	3,4%
<b>EL PEQUEÑO MOLINO SA</b>	PINA DE EBRO	#####	18.652	0,90	2,05	1,26	56,06	94	10,4%	1,1%
<b>NOVAPAN SL</b>	LA PUEBLA DE ALFINDEN	#####	11.599	1,21	5,89	0,55	79,51	97	6,5%	0,4%
<b>MAGDALENAS LAZARO SA</b>	ALFAMEN	#####	5.867	0,50	1,42	1,24	65,13	30	3,3%	0,1%
<b>TAHONA GOYESCA SL</b>	ZARAGOZA	#####	5.311	3,41	11,64	0,69	70,67	91	3,0%	0,1%
<b>INNOVA OBRADOR SOCIEDAD LIMITADA</b>	SAN MATEO DE GALLEGO	#####	5.304	3,52	10,94	1,36	67,79	23	3,0%	0,1%
<b>PASTELERIA DON MANUEL SL</b>	ZARAGOZA	#####	5.044	15,06	26,23	2,30	42,60	4	2,8%	0,1%
<b>GALLETAS ASINEZ SA</b>	ZARAGOZA	#####	4.729	-8,33	-177,33	0,57	95,30	39	2,6%	0,1%
<b>LAPASION INTERNACIONAL SA</b>	ZARAGOZA	#####	4.560	0,55	0,73	3,65	23,54	24	2,5%	0,1%
<b>PASTESANA 2000 SL</b>	ZARAGOZA	#####	3.554	6,99	55,71	0,63	87,45	37	2,0%	0,0%

<b>PANIFICADORA CASTELLANA SA</b>	ZARAGOZA	#####	2.420	0,44	4,55	0,69	90,37	45	1,3%	0,0%
<b>PANIFICADORA VIANCA SA</b>	ZARAGOZA	#####	1.941	-7,67	-9,76	3,13	21,37	52	1,1%	0,0%
<b>GALLETAS GARGALLO SA</b>	ZARAGOZA	#####	1.853	-2,89	-3,36	6,87	14,11	21	1,0%	0,0%
<b>EUROPAST SL</b>	ZARAGOZA	#####	1.839	12,88	107,31	1,02	88,00	20	1,0%	0,0%
<b>CASIMIRO AZNAR SA</b>	ZARAGOZA	#####	1.698	23,25	47,11	1,64	50,64	36	0,9%	0,0%
<b>GALLETAS POLEN SA</b>	ZARAGOZA	#####	1.552	0,69	1,52	1,62	54,27	24	0,9%	0,0%
<b>UNE AUTRE BOULANGERIE, SL</b>	ZARAGOZA	#####	1.165	0,63	-7,18	0,30	108,72	24	0,6%	0,0%
<b>VIGALI SL</b>	PASTRIZ	#####	1.113	3,74	4,04	9,90	7,32	11	0,6%	0,0%
<b>PASTELERIA LARROSA SA</b>	LA MUELA	#####	1.086	1,36	3,48	0,71	61,03	12	0,6%	0,0%
<b>PANADERIAS AGRUPADAS DE CASPE SL</b>	CASPE	#####	1.059	0,38	0,92	0,64	58,66	26	0,6%	0,0%
<b>TAHONA LAS FUENTES SL</b>	ZARAGOZA	#####	868	108,40	-51,97	0,32	308,57	11	0,5%	0,0%
<b>JUAN MANUEL SIMON SL</b>	ZARAGOZA	#####	862	1,49	2,46	1,13	39,25	13	0,5%	0,0%
<b>PASTELERIAS MANUEL SEGURA SL</b>	DAROCA	#####	775	1,53	2,18	1,50	29,64	20	0,4%	0,0%
<b>CHURRERIA LA FABRICA SL.</b>	ZARAGOZA	#####	747	9,98	53,28	0,97	81,27	8	0,4%	0,0%
<b>BAIRES PASTELERIAS SL</b>	ZARAGOZA	#####	737	14,19	112,86	0,50	87,43	12	0,4%	0,0%
<b>HORNO DE REPOSTERIA ISMAEL SL</b>	ZARAGOZA	#####	668	18,26	50,07	2,77	63,53	10	0,4%	0,0%
<b>HORNO JUCAR S.L.</b>	ZARAGOZA	#####	568	8,73	21,59	0,46	59,56	11	0,3%	0,0%
<b>LORENTE LAZARO SL</b>	ZARAGOZA	#####	558	5,54	21,64	1,48	74,42	9	0,3%	0,0%
<b>OBRAIDOR DELICIAE SOCIEDAD</b>	ZARAGOZA	#####	558	5,12	-66,38	0,48	107,71	7	0,3%	0,0%



<b>LIMITADA</b>										
<b>HOTPOINT SL</b>	ZARAGOZA	#####	519	5,40	7,51	2,91	28,12	7	0,3%	0,0%
<b>CASTE PAN SL</b>	NUEVALOS	#####	516	28,50	-34,63	0,44	182,31	9	0,3%	0,0%
<b>FANTOBA HERMANOS SL</b>	ZARAGOZA	#####	513	6,13	32,27	0,76	81,00	9	0,3%	0,0%
<b>VIAÑA E HIJOS SL</b>	ZARAGOZA	#####	511	6,74	11,61	3,06	41,90	8	0,3%	0,0%
<b>PRIMITIVO GIL E HIJOS SL</b>	ZARAGOZA	#####	510	0,38	1,42	0,51	73,25	5	0,3%	0,0%
<b>PANADERIA ISASA SOCIEDAD LIMITADA.</b>	TAUSTE	#####	506	70,00	86,44	4,28	19,02	6	0,3%	0,0%
<b>PANADERIA NIDIA SL</b>	UTEBO	#####	477	0,46	1,02	1,01	55,01	8	0,3%	0,0%
<b>HERMANOS CASANOVA LOBEZ SOCIEDAD LIMITADA.</b>	LA MUELA	#####	443	5,71	-15,90	0,45	135,90	5	0,2%	0,0%
<b>OBRADOR PENA S.L.</b>	ZARAGOZA	#####	432	10,94	27,83	0,46	60,68	6	0,2%	0,0%
<b>HORNO ARTESANO URGEL SOCIEDAD LIMITADA</b>	SALILLAS DE JALON	#####	431	-0,88	-9,71	0,71	90,91	4	0,2%	0,0%
<b>PANADERIA REPOSTERIA LONGARES SL</b>	CALATAYUD	#####	431	10,49	31,58	0,43	66,77	7	0,2%	0,0%
<b>PANADERIA BAUSELLS SL</b>	ZARAGOZA	#####	411	6,36	9,33	2,47	31,84	10	0,2%	0,0%
<b>BORAL PASTELERIA ARTESANA SL</b>	ZARAGOZA	#####	407	-2,27	-16,48	0,37	86,24	9	0,2%	0,0%
<b>GRACIA BERDUQUE S.L.</b>	VILLAMAYOR DE GALLEGO	#####	399	-2,72	25,56	0,88	110,65	9	0,2%	0,0%
<b>PASTELERIA NAVA S.L.</b>	ZARAGOZA	#####	367	1,65	8,58	1,93	80,73	10	0,2%	0,0%
<b>ECOMONEGROS 03 SL</b>	ZARAGOZA	#####	365	14,06	41,81	2,23	66,38	6	0,2%	0,0%

<b>PANADERIA PEMAN SL</b>	UNCASTILLO	#####	364	5,39	115,22	0,24	95,32	8	0,2%	0,0%
<b>TARTAS MELBA SL</b>	ZARAGOZA	#####	363	22,61	34,29	2,25	34,07	7	0,2%	0,0%
<b>PANADERIAS EL CINTO SL</b>	TARAZONA	#####	336	-5,54	-8,02	1,52	30,96	2	0,2%	0,0%
<b>ARTESANOS DEL SABOR Y LOS DULCES FELIUS SL</b>	ZARAGOZA	#####	333	18,01	73,79	0,78	75,60	4	0,2%	0,0%
<b>LAZARO PETISME SL</b>	PEDROLA	#####	332	10,26	11,25	9,55	8,78	8	0,2%	0,0%
<b>HORNO CUBERO SL</b>	ZARAGOZA	#####	325	6,14	6,95	7,67	11,66	4	0,2%	0,0%
<b>REPOSTERIA NUEVAS LINEAS SL</b>	CUARTE DE HUERVA	#####	316	1,12	3,11	3,50	63,90	5	0,2%	0,0%
<b>REBOLA PANADEROS SL</b>	ZARAGOZA	#####	315	-60,37	137,84	0,29	143,80	5	0,2%	0,0%
<b>VINPANFOOD SOCIEDAD LIMITADA.</b>	ZARAGOZA	#####	313	4,40	-126,50	0,29	103,48	8	0,2%	0,0%
<b>TREBOL MEDIEL SL</b>	TORRES DE BERRELLÉN	#####	305	1,09	3,51	1,17	68,95	3	0,2%	0,0%
<b>CONMIGA SL</b>	ZARAGOZA	#####	304	8,48	18,98	1,61	55,35	7	0,2%	0,0%
<b>OBRADOR DE PASTELERIA FORMIGAL SOCIEDAD LIMITADA.</b>	ZARAGOZA	#####	298	-9,16	76,63	2,35	111,96	2	0,2%	0,0%
<b>LA MAR DE COOKIES SOCIEDAD LIMITADA.</b>	ZARAGOZA	#####	293	-36,08	-180,34	1,12	79,99	6	0,2%	0,0%
<b>PANADERIA Y REPOSTERIA HERRERO SL</b>	CALATAYUD	#####	281	11,59	17,56	3,04	34,00	6	0,2%	0,0%
<b>HERMOPAN SL</b>	ZARAGOZA	#####	274	-5,08	-6,58	1,64	22,85	2	0,2%	0,0%
<b>SANESPAN PANADEROS SL</b>	CALATAYUD	#####	273	4,28	-7,12	0,18	160,16	7	0,2%	0,0%

<b>OBRADOR PASTELERIA LAS NAVAS SL</b>	ZARAGOZA	#####	270	19,16	64,72	1,70	70,40	7	0,2%	0,0%
<b>GILMIR SA</b>	ZARAGOZA	#####	269	-15,34	1.656,42	2,52	100,93	6	0,2%	0,0%
<b>DON CHURRO ARAGON SL.</b>	ZARAGOZA	#####	269	-2,01	-36,54	1,05	94,49	6	0,1%	0,0%
<b>PANIFICADORA HERMANOS FERNANDEZ SL</b>	ZARAGOZA	#####	263	-15,20	-20,74	3,09	26,74	7	0,1%	0,0%
<b>MINGUILLON MANZANARES SL.</b>	SASTAGO	#####	258	-8,98	41,64	0,92	121,56	3	0,1%	0,0%
<b>LITE Y REINAO SL</b>	ZARAGOZA	#####	258	1,74	27,34	1,32	93,65	5	0,1%	0,0%
<b>PAN DE TAUSTE SL</b>	TAUSTE	#####	257	19,11	49,12	0,84	61,08	5	0,1%	0,0%
<b>HORNO MONCAYO SOCIEDAD LIMITADA.</b>	ZARAGOZA	#####	256	3,18	3,60	3,01	11,68	4	0,1%	0,0%
<b>PANIFICADORA NUESTRA SEÑORA DEL SALZ SL</b>	ZUERA	#####	238	4,45	5,49	4,49	18,90	5	0,1%	0,0%
<b>PANADERIA MARTINEZ MORENO SL.</b>	ARIZA	#####	234	-8,60	-13,21	1,47	34,95	4	0,1%	0,0%
<b>PANADERIA ASUMBE SL</b>	ZARAGOZA	#####	232	0,04	0,07	1,05	43,56	3	0,1%	0,0%
<b>TAHONA ZGZ SOCIEDAD LIMITADA.</b>	ZARAGOZA	#####	210	-3,44	-19,68	1,81	82,53	5	0,1%	0,0%
<b>DULCEPAN ARAGONESA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</b>	ZARAGOZA	#####	205	-10,00	-22,05	0,55	54,67	3	0,1%	0,0%
<b>HORNO DE PEPE SL</b>	LA ALMUNIA DE DOÑA GODINA	#####	193	7,70	10,95	3,39	29,66	4	0,1%	0,0%
<b>MATEO Y MELLA SL</b>	ZARAGOZA	#####	192	-15,33	8,92	0,12	271,95	1	0,1%	0,0%

<b>PANADERIA ORTEGA ALONSO SL</b>	VILLAFRANCA DE EBRO	#####	189	1,97	-3,50	0,14	156,27	2	0,1%	0,0%
<b>PANIFICADORA SAN BLAS HNOS PEREZ SL</b>	ATECA	#####	186	5,05	7,87	2,77	35,92	4	0,1%	0,0%
<b>FABRICANTES DULCES N.C. A SOCIEDAD LIMITADA.</b>	CALATAYUD	#####	181	-7,64	-153,26	2,06	95,02	3	0,1%	0,0%
<b>PANIFICADORA PINA DE EBRO SL</b>	PINA DE EBRO	#####	176	-7,51	-13,91	1,81	46,02	3	0,1%	0,0%
<b>INDUSTRIAL PANIFICADORA EL PILAR SL</b>	CASPE	#####	167	-4,85	-7,45	0,53	34,96	6	0,1%	0,0%
<b>LOPEZ &amp; CALVO PASTELEROS SL</b>	LA ALMUNIA DE DOÑA GODINA	#####	161	2,39	4,47	1,69	46,60	3	0,1%	0,0%
<b>URCOMA S.C.L.</b>	ZARAGOZA	#####	159	15,96	25,49	4,30	37,39	5	0,1%	0,0%
<b>PANADERIA HERMANOS CUARTERO SL.</b>	POZUELO DE ARAGON	#####	155	35,98	-159,53	0,44	122,55	3	0,1%	0,0%
<b>ARTEHOSTEL SRL LABORAL</b>	LA ALMUNIA DE DOÑA GODINA	#####	152	0,20	7,01	6,77	97,12	4	0,1%	0,0%
<b>RAPIR ASCASO SL</b>	ZARAGOZA	#####	144	-3,26	-9,57	0,32	65,89	1	0,1%	0,0%
<b>PANADERIA Y CROISSANTERIA LOS MAÑOS SL</b>	ZARAGOZA	#####	143	-20,59	12,83	0,03	260,46	2	0,1%	0,0%
<b>MICHETO SL</b>	CALATAYUD	#####	138	-23,52	85,94	0,77	127,37	4	0,1%	0,0%
<b>PANIFICADORA NAVARRO SL</b>	ZARAGOZA	#####	135	-11,48	-46,94	1,00	75,55	3	0,1%	0,0%
<b>PEDRO BARRANCO S.L.</b>	EPILA	#####	131	0,48	0,51	15,33	5,13	2	0,1%	0,0%
<b>PANIFICADORA ISMAEL PISA SL</b>	UTEBO	#####	131	-5,03	-7,80	0,94	35,52	2	0,1%	0,0%
<b>LUNA DE NATA SL</b>	ZARAGOZA	#####	126	-14,96	-22,88	2,51	34,63	3	0,1%	0,0%
<b>PASTELERIA RIBA SL</b>	ALAGON	#####	111	27,10	68,39	2,20	60,38	1	0,1%	0,0%

<b>PANADERIA DAVID AGUILAR SOCIEDAD LIMITADA.</b>	BUJARALOEZ	#####	109	-10,83	-56,10	1,21	80,69	3	0,1%	0,0%
<b>PAYMOBEL INSTALACIONES SOCIEDAD LIMITADA.</b>	ZUERA	#####	109	-64,27	154,64	0,57	141,56	1	0,1%	0,0%
<b>OBRADOR ARTESANO DE GALLUR SL</b>	GALLUR	#####	100	10,24	12,55	138,49	18,39	2	0,1%	0,0%
<b>PANADERIA AZNAREZ SL</b>	ZARAGOZA	#####	99	30,83	161,57	0,54	80,92	1	0,1%	0,0%
<b>CHURRERIA ALEX Y ANDRES SL</b>	ZARAGOZA	#####	97	-2,80	3,44	0,11	181,60	2	0,1%	0,0%
<b>EL MOLINO ZARAGOZA SL</b>	ZARAGOZA	#####	94	-19,27	-28,09	2,01	31,41	3	0,1%	0,0%
<b>PEQUERUL Y GRACIA SL</b>	FUENTES DE EBRO	#####	92	5,66	6,00	5,91	5,66	3	0,1%	0,0%
<b>HORNO DE LA ABUELA TOMASA SLL</b>	LA PUEBLA DE ALFINDEN	#####	90	-8,10	17,04	0,48	147,57	3	0,1%	0,0%
<b>HORNO DEL CACHO SL</b>	CASPE	#####	88	20,91	29,76	2,75	29,75	2	0,0%	0,0%
<b>PASTELERIA RAMOS LEON SL</b>	ZARAGOZA	#####	86	-117,56	48,68	0,27	341,49	3	0,0%	0,0%
<b>TORTOS PEÑAFLORES SL</b>	CUARTE DE HUERVA	#####	72	4,73	-5,01	5,29	194,25	n.d.	0,0%	0,0%
<b>VELILLA OBRADOR Y PASTELERIA SLL</b>	ZARAGOZA	#####	72	-23,29	14,42	0,20	261,55	2	0,0%	0,0%
<b>PANADERIA SUCESORES DE TORRES SL.</b>	ZARAGOZA	#####	66	-17,22	-209,02	0,90	91,76	3	0,0%	0,0%
<b>OGITXURI S.L.</b>	PINA DE EBRO	#####	56	11,03	11,13	2,29	0,88	n.d.	0,0%	0,0%
<b>BARCELO CUBELES SL</b>	MAELLA	#####	53	-38,67	46,28	0,48	183,56	2	0,0%	0,0%
<b>FABARAPAN SL</b>	FABARA	#####	47	66,04	9.316,70	0,43	99,29	1	0,0%	0,0%
<b>BARQUILLOS Y OBLEAS JUSTE SL</b>	ZARAGOZA	#####	19	77,64	78,62	23,43	1,24	n.d.	0,0%	0,0%

<b>LA DULCE BRUJA S.L.</b>	LA PUEBLA DE ALFINDEN	#####	15	-32,15	35,26	0,54	191,17	n.d.	0,0%	0,0%
<b>MISTER ROHN SOCIEDAD LIMITADA.</b>	ZARAGOZA	#####	3	0,62	1,10	1,99	43,53	n.d.	0,0%	0,0%
<b>LA IMPERIAL BIARRITZ SA</b>	ZARAGOZA	#####	3	61,26	61,30	1.023,51	0,06	n.d.	0,0%	0,0%
<b>PASTAS ALMUD SOCIEDAD LIMITADA.</b>	MEQUINENZA	#####	1	-18,47	77,42	1,25	123,85	1	0,0%	0,0%
<b>RIVIERA SNACKS &amp; FOODS SOCIEDAD LIMITADA.</b>	CADRETE	#####	0	-91,54	158,81	0,23	157,64	n.d.	0,0%	0,0%
			179.466							10,5%