



---

# Universidad de Valladolid

## Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Las panaderías en el mundo rural, impulsor  
social y económico: estudio del caso

**Hermanos Ayuela S.L.**

Presentado por:

**Luis Ángel Ayuela Burón**

Tutelado por:

***D. José Juan Zurro Muñoz***

*Valladolid, 13 de Junio de 2024*

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

D. Luis Ángel Ayuela Burón estudiante del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Valladolid.

Declaro que he redactado el siguiente trabajo de fin de grado titulado “Las panaderías en el mundo rural, impulsor social y económico: estudio del caso Hermanos Ayuela S.L.” en el curso académico 2023-2024, mediante la utilización de la bibliografía destacada en el apartado 9 del presente trabajo.

En Valladolid, a 13 de Junio de 2024.

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico este apartado para agradecer de una forma expresa la ayuda y conocimientos adquiridos del equipo docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid.

No podría olvidarme de mi familia, que tantos años lleva dedicados en el sector de la panadería en el municipio de Mazariegos, aspecto fundamental para decantarme en la realización de este trabajo. Especialmente en memoria de mi abuelo, D. Ambrosio Ayuela De la Rúa, un referente personal, que dedicó toda su vida como empresario de panificación, posicionando el pequeño pueblo palentino como un punto de referencia en la alimentación.

## **RESUMEN**

El sector de la panadería en España ha evolucionado intensamente en los últimos años, destacando la progresiva disminución del consumo de pan, influenciado en gran medida por tendencias alimentarias.

Analizando los cambios sufridos en el sector podemos distinguir dos grupos: las tendencias de consumo, y la evolución de la competencia. En primer lugar, el consumo por parte de los hogares que se decantan por productos artesanos, buscando calidad. Y en otro lado están los grandes competidores, utilizando agresivas políticas de precios bajos, ganando cuota de mercado practicando las economías de escala.

Con la finalidad de analizar el entorno rural se tiene en cuenta la precariedad actual en un sector que hace años estaba constituido por un elevado número de pequeñas empresas que se va reduciendo exponencialmente con el paso del tiempo.

Teniendo en cuenta estas premisas, el presente Trabajo de Fin de Grado se centra en el análisis de las panaderías artesanas ubicadas en el entorno rural y que se enfrentan a gigantes del sector. Se centrará el análisis en una pequeña empresa casi centenaria del sector, la panadería Hermanos Ayuela de Cea S.L. que servirá para demostrar la evolución social y tecnológica de lo artesano dentro del sector panadero.

## **PALABRAS CLAVE**

Panadería, Artesano, Desarrollo Rural, Castilla y León.

## **CÓDIGOS JEL**

A14, L66.

## **ABSTRACT**

The bakery sector has experienced intense evolution in recent years. In Spain, the gradual decrease in bread consumption stands out, strongly influenced by food trends.

The changes experienced by the sector can be divided into two groups: consumption trends, and competition evolution. Firstly, consumption by households that opt for artisan products, seeking quality. On the other hand, there are major competitors, using aggressive low-price policies, gaining market share by practicing economies of scale.

The rural environment is considered to analyze the current precariousness in a sector that years ago was constituted by many companies that are exponentially decreasing due to different causes.

Taking these premises in account, this Final Degree Project focuses on the analysis of small and medium-sized artisan bakeries located in rural areas that face industry giants. The analysis will be centered on a small century-old company in the sector, Hermanos Ayuela de Cea S.L. bakery, which will serve to demonstrate the social and technological evolution of artisanal products within the bread industry.

## **KEYWORDS**

Bakery, Handmade, Rural Development, Castilla y León.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1. OBJETIVOS .....	6
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	7
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA FABRICACIÓN DE PAN EN CASTILLA Y LEÓN .....	7
2.2. PAN INDUSTRIAL VS. PAN ARTESANAL .....	10
2.3. POLÍTICAS DE DESARROLLO EUROPEAS .....	11
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>12</b>
<b>4. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DE LA FABRICACIÓN DE PAN EN CASTILLA Y LEÓN ....</b>	<b>13</b>
4.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA .....	14
4.2. COMPARACIÓN ENTRE PAN INDUSTRIAL Y PAN ARTESANAL.....	15
<b>5. APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE DESARROLLO RURAL EUROPEAS.....</b>	<b>16</b>
5.1. AMPLIACIÓN SOBRE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO RURAL DE LA UNIÓN EUROPEA.....	16
5.2. METODOLOGÍA LEADER .....	17
5.3. IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL.....	18
<b>6. ESTUDIO DEL CASO: PANADERÍA HERMANOS AYUELA NEGOCIO DE PANADERÍA RURAL EN CASTILLA Y LEÓN .....</b>	<b>20</b>
6.1. ANÁLISIS DE PORTER .....	22
<b>7. IMPACTO DE UNA PANADERÍA EN UN MUNICIPIO RURAL .....</b>	<b>24</b>
7.1. GENERACIÓN DE EMPLEO LOCAL .....	24
7.2. FOMENTO DE LA ECONOMÍA LOCAL .....	24
7.3. FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD Y LA CULTURA LOCAL .....	25
7.4. APOYO A INICIATIVAS SOSTENIBLES Y ECOLÓGICAS .....	25
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>26</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>29</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Objetivos**

El principal objetivo del presente trabajo es mostrar la realidad sobre la historia de un producto centenario como supone el pan, distinguiendo dos grandes productos con el mismo nombre, que a la vez se encuentran diferenciados: el pan industrial y el artesano. Esto se estudiará principalmente en la zona geográfica de Castilla y León, la comunidad autónoma más extensa de España.

En primer lugar, se realiza un análisis socioeconómico sobre la fabricación de pan en Castilla y León, teniendo en cuenta la evolución histórica de la región y se distinguen los cambios más notables sobre la producción y distribución. Además desarrollar una revisión comparativa sobre las principales diferencias del pan industrial y artesano con sus principales características. Esto se efectúa con la finalidad de contextualizar el sector sobre el que va a tratar en el presente trabajo.

En segundo lugar, se estudia el entorno rural analizando las políticas de desarrollo rural europeas, ya que son las encargadas de regular las actividades económicas para fomentar la participación local y el fortalecimiento de las comunidades rurales.

En tercer lugar, se valora una empresa con poco menos de cien años de antigüedad, que actualmente se denomina Hermanos Ayuela S.L., teniendo en cuenta su evolución con el propósito de comentar un caso real de panadería artesana ubicada en el entorno rural perteneciente a la provincia palentina.

Finalmente, se consideran diferentes características para medir el impacto que supone la presencia de una panadería en el entorno rural en cuanto a la creación de empleo, el impulso de la economía, el refuerzo de la identidad y cultura, la creación de espacios de encuentro y socialización, todo esto apoyando las iniciativas sostenibles y ecológicas.

## **1.2. Justificación**

En este análisis se busca ofrecer una comparación sobre dos perspectivas del sector, ambas ofrecen un producto con el mismo nombre, pero con diferentes estrategias. Cada una de ellas se lleva a cabo con el fin de maximizar el beneficio mediante políticas de precios bajos o de ofrecer la mayor calidad. Además de tener en cuenta las dificultades a las que se enfrentan aquellas empresas que se mantienen en el entorno rural, atendiendo diferentes motivos tanto sociales como económicos. Esta investigación puede mostrar información interesante para aquellos que quieran adentrarse en el negocio valorando distintas perspectivas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Contexto Histórico de la Fabricación de Pan en Castilla y León**

La fabricación de pan en Castilla y León presenta una rica historia que se remonta a la Edad Media, esta región conocida por su fértil tierra de trigo se convirtió en un importante centro de producción de pan durante la Edad Media abasteciendo a mercados locales y regionales. El pan era un alimento básico en la dieta de la población, y los panaderos locales desempeñaban un papel vital en la comunidad. Con el tiempo, la fabricación de pan evolucionó, adoptando técnicas y recetas tradicionales que se transmitieron de generación en generación. La influencia de la tradición y cultura en la fabricación de pan en Castilla es hasta día de hoy conocida por su pan de alta calidad y como símbolo de identidad cultural.

Atendiendo al consumo actual de pan que encontramos en España, según los datos del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, en adelante MAPA (2023c), España presenta un consumo medio de 34,54 kg de pan al año por persona. Esta cifra puede parecer elevada, sin embargo, se sitúa bastante lejana respecto al país con mayor consumo de pan a nivel mundial, donde es Turquía el país que lidera el consumo de pan per cápita con una media de 104 kg al año. A este país le siguen Chile y Bulgaria con un consumo de 96 y 95kg respectivamente.

En la siguiente tabla se muestra el impacto de mercado español por comunidades autónomas en el año 2021, analizando el consumo de pan per cápita.

TABLA 1: CONSUMO DE PAN PER CÁPITA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS AÑO 2021

	% Población	% Volumen kg
Andalucía	17,5	19,9
Cataluña	16,2	13,9
Comunidad de Madrid	14,1	10,9
Com. Valenciana	10,8	10,3
Galicia	5,9	7,8
<b>Castilla y León</b>	<b>5,4</b>	<b>6,3</b>
País Vasco	4,9	5,4
Castilla la Mancha	4,2	4,8
Canarias	4,6	3,9
Asturias	2,4	3,1
Región de Murcia	3,0	2,9
Aragón	2,9	2,5
Islas Baleares	2,5	2,4
Extremadura	2,3	2,1
C. Foral Navarra	1,4	1,7
Cantabria	1,3	1,2
La Rioja	0,7	0,8

*Fuente: elaboración propia, con datos del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación de España.*

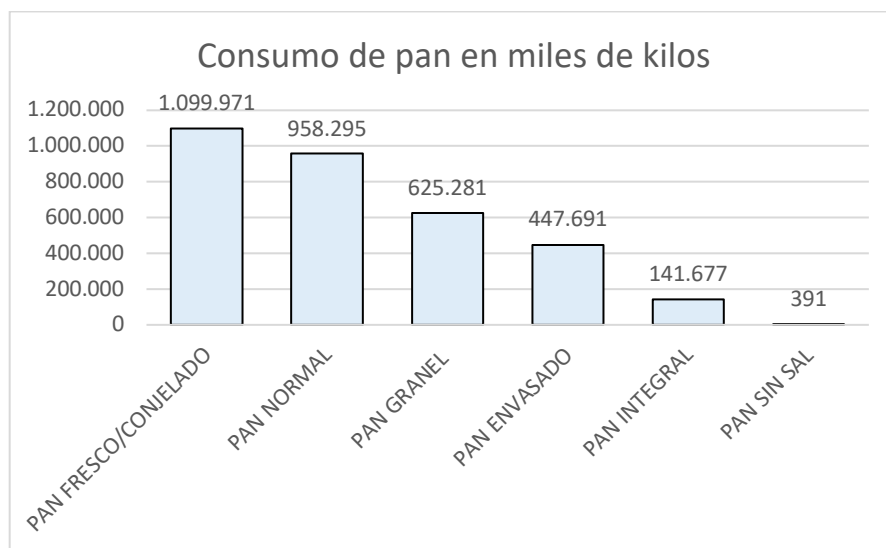
La provincia de Valladolid fue reconocida como el primer lugar de España en obtener una Marca de Garantía para la categoría de “Pan de Valladolid”, esta tradición ligada al pan se mantiene actualmente. De acuerdo con los datos de la tabla 1, Castilla y León se posiciona en la sexta comunidad autónoma según el volumen de consumo de pan, corresponde proporcionalmente el consumo conforme a la población que presenta. Atendiendo a este orden, se encuentra Andalucía liderando tanto el porcentaje de población como el volumen de consumo de pan en España, por otro lado, la comunidad de Madrid destaca negativamente en este análisis porque a pesar de su elevada población, con un 14,1% de la población española, se observa un volumen de consumo per cápita tres puntos inferior a su población (MAPA, 2021b).



De acuerdo con los datos recogidos del MAPA 2023c, la evolución del consumo de pan en España lleva una tendencia bajista, durante el año 2014 el consumo per cápita en España de pan era aproximadamente 46 kilos, una cifra que ha disminuido en los últimos años hasta el mínimo de consumo de 28,56 kilos, lo que resulta equivalente a 78 gramos diarios por persona en el año 2020, esto fue potenciado por la pandemia que distorsionó las decisiones de compra. La pandemia distorsionó las decisiones de compra, de acuerdo con el Informe de Consumo Alimentario en España 2021, aumentando en un 0,5% el consumo de pan, harinas y sémolas respecto el año 2019, todo ello se debe al aumento de tiempo en los hogares para preparar menús más elaborados y principalmente recetas al horno, donde el pan ocupó un puesto estrella (MAPA, 2023b).

A cierre de 2021, el consumo de pan fresco integral continuaba su popularidad en aumento, superando los 141,5 millones de kilogramos. A pesar de la disminución de consumo en general, cabe destacar el pan fresco normal como el producto preferido en los hogares españoles, que consumen una cifra cercana a 960 millones de kilogramos, como muestra el gráfico 1 (MAPA, 2023d).

**GRÁFICO 1: CONSUMO DE PAN EN MILES DE KILOS POR TIPOS AÑO 2021**



*Fuente: elaboración propia, con datos del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación de España.*

Por otro lado, desglosando todavía un poco más, a parte del consumo general por tipo de pan que hemos analizado en la tabla anterior podemos añadir que una buena parte de este producto proviene de un proceso de fabricación más industrial como puede ser a través del uso de masas congeladas, algo muy utilizado en el último periodo especialmente por los supermercados. Según los datos de la Asociación Española de la Industrial de Panadería, Bollería y Pastelería (en adelante ASEMAC) la evolución en producción de pan procedente de masas congeladas ha aumentado su volumen en un 5,3% desde el 2021 respecto al 2023, pasando de 716.467 a 754.818 miles de kilos. (ASEMAC, 2023; 2024).

Las tendencias de consumo varían y es difícil delimitar su evolución, ya que son muchos los factores los que influyen. Pero, si correlacionamos los datos del MAPA para el año 2021, con un consumo total de todos los tipos de panes de 2.825.615 miles de kilos, con los datos de ASEMAC para ese mismo año, con una producción de masas congeladas de pan 716.467 miles de kilos, podemos presuponer que más de un 25,35% del pan consumido vendría de este tipo de fabricación. Estos datos dan luz al peso que está absorbiendo la fabricación industrial frente a la fabricación artesanal, ya que simplemente más de un cuarto de toda la producción de pan provendría de masas congeladas, un dato muy elevado ya que solo estamos analizando un tipo de producción industrial y obviando otros tipos distintos de fabricación industrial que no tengan que ver con este proceso de pan congelado.

## **2.2. Pan Industrial vs. Pan Artesanal**

No se puede negar que el sector de la panadería ha evolucionado significativamente, con el desarrollo de tecnologías y nuevos productos, haciendo que este sector sea cada vez más sofisticado y competitivo. Aunque el horizonte de un buen profesional es preparar un pan con el mejor sabor, entran en juego diversos factores como el manejo de materias primas, el desarrollo de nuevos productos, los gastos y la innovación. En este sentido, existen diferentes técnicas en el proceso de fabricación de este producto (Castiblanco, 2020).

Concretamente, en el presente trabajo realizaremos una clara diferenciación en función del proceso productivo y del resultado final del producto. Distinguiendo de este modo, por un lado, la panadería artesana, y por otro, la panadería industrial.

La panadería artesana se conoce aquella que mantiene un proceso productivo tradicional y manual, donde el maestro panadero resulta más flexivo en cuanto a la preparación de las masas, su formación y posterior cocción. Su producción se centra en un nicho de mercado, dentro de la elaboración artesanal en pequeños y medianos negocios familiares, que en la mayoría de los casos se sitúan en entornos rurales.

En la panadería industrial, como en el resto de los sectores industrializados, las máquinas realizan la mayor parte del trabajo, limitando la labor al panadero a controlar y dirigir las máquinas correctamente. La producción es muy superior al tipo anterior, en este tipo de panaderías se encuentran los panes congelados, los panes pre-horneados y toda la bollería industrial.

### **2.3. Políticas de Desarrollo Europeas**

Siguiendo el hilo conductor del trabajo y tras observar que varios de los negocios familiares del sector de la panificación se desarrollan en el ámbito rural, es importante analizar las Políticas Europeas de Desarrollo Rural para tratar de entender la relevancia que tienen para su actuación en los pequeños pueblos donde se destinan finalmente las ayudas (Cazorla et al., 1999).

Las políticas europeas de desarrollo rural son aquellas iniciativas y medidas llevadas a cabo por la Unión Europea (en adelante UE) con la finalidad de mejorar en las zonas rurales la calidad de vida de sus habitantes. Dichas políticas se actualizan periódicamente en cada programación, y se encuentran reguladas principalmente en la Política Agraria Común (en adelante PAC) de la UE. La PAC es una política común creada en 1962 para todos los Estados miembros, en los asuntos agrícolas y alimentarios. Se compone de dos pilares fundamentales:

- Las ayudas directas.
- Las medidas de mercado y el desarrollo rural (REDR, 2023).

Resulta interesante destacar estas dos políticas para analizar la industria del pan en las zonas rurales. Ya que ambas tienen como objetivo común la promoción del desarrollo rural y la diversificación económica en estas zonas de la UE. Además, existe coordinación y complementariedad entre ellas para evitar duplicaciones y maximizar el impacto de las inversiones en desarrollo rural.

Respecto a las posibles aportaciones a esta industria concreta, por un lado, la PAC proporcionará apoyo financiero y sostenible a los agricultores y garantizará un suministro adecuado de materias primas para las panaderías rurales. A su vez, también promueve prácticas agrícolas sostenibles y la protección de los paisajes rurales que pueden repercutir en la calidad de las materias primas utilizadas en la producción de pan. Por otro lado, el programa LEADER promueve la diversificación económica y el desarrollo rural y proporciona financiación para proyectos innovadores, estos pueden beneficiar a la industria de la panadería de forma directa potenciando el desarrollo de infraestructuras y también de forma indirecta mediante la promoción del turismo rural y de los productos de la región. Más adelante profundizaremos en las propuestas de aplicación de las políticas europeas, haciendo referencia a algunas otras.

Dentro de las políticas europeas podemos encontrar también el ejemplo del programa LEADER, método de desarrollo rural utilizado desde 1991, que sirve para involucrar a los participantes locales en cuanto al diseño y la implementación de estrategias, la toma de decisiones y la asignación de recursos. El origen del acrónimo LEADER proviene del francés, que significa: “Liaison Entre Actions de Développement de l’économie Rurale”, traducido como: “Lazos entre Acciones de Desarrollo de la Economía Rural” (MAPA, 2020b).

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología propia del presente trabajo se basa en una revisión bibliográfica, con una investigación presencial y a través de internet sobre el sector de la panadería.

En la investigación sobre el trabajo dentro de un sector, es primordial contar con fuentes fiables, mantener un criterio y llevar a cabo el análisis de la manera tan exhaustiva como sea posible. Para la realización del presente trabajo, además de las obras de consulta en diferentes recursos bibliográficos, resulta fundamental el conocimiento del sector y la información directa a través de entrevistas presenciales se ha considerado como la materia prima de este estudio cuantitativo y cualitativo.

En cuanto a la información obtenida de manera principal sobre el sector del pan en el entorno rural de Tierra de Campos, resulta fundamental la entrevista directa a la Familia Ayuela de Cea, una familia dedicada al oficio por herencia desde varias generaciones en Mazariegos, provincia de Palencia. Esta información no se podría conseguir mediante otras fuentes debido a la ausencia de página web o redes sociales de la empresa.

Las fuentes de información secundaria y terciarias utilizadas para la recopilación y extracción de datos cuantificables:

- Asociación Española de Masas Congeladas (ASEMAC).
- Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA).
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Red Española de Desarrollo Rural (REDR).

#### **4. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DE LA FABRICACIÓN DE PAN EN CASTILLA Y LEÓN**

La zona geográfica en que centraremos nuestro análisis será Castilla y León. Una comunidad autónoma con una superficie de 94.225 km<sup>2</sup>, donde se encuentran empadronadas 2.383.703 personas en el año 2023, con una densidad de población de 27,14 habitantes por kilómetro cuadrado (INE, 2023). Se busca comprender el impacto social y económico de la industria panadera en la región, explorando aspectos como la tradición artesanal, la innovación tecnológica, el comercio local y la influencia en el bienestar de la comunidad.

#### 4.1. Evolución Histórica

El consumo de pan es una parte fundamental de la alimentación en muchas culturas, y en la actualidad, las tendencias de consumo en este sector están sufriendo cambios significativos.

En Castilla y León destaca el consumo de pan debido a la importancia de la cultura gastronómica que se considera como una tradición arraigada, esta comunidad autónoma es la sexta con mayor consumo de pan per cápita, con una ingesta de 47,32kg/persona en el año 2021, como ya mencionamos anteriormente (MAPA, 2021a).

En España se elaboran más de 300 variedades de pan, más precisamente en esta región de Castilla y León destaca una variedad de panes que resultan populares y ampliamente consumidos, donde destacan principalmente el pan candeal, la barra de flama, la hogaza de León y la Fabiola.

**Pan candeal:** también conocido como pan bregado, es un tipo de pan blanco que se caracteriza por su baja hidratación, textura densa y larga durabilidad.

**Barra de flama:** también conocida como barra de riche en Valladolid, un pan ligero, de miga suave, blanca y esponjosa, es el pan de mayor consumo en toda la península.

**Hogaza de León:** es un pan de flama de amasado lento y larga fermentación, que se caracteriza por su miga de color crema con grandes alveolos irregulares y una corteza gruesa y dura que le confiere una buena conservación.

**Fabiola:** la historia de la Fabiola nace en Castilla y León, precisamente en la provincia vallisoletana, donde un maestro panadero aprovechó el enlace matrimonial de Doña Fabiola de Mora y Aragón con el Rey Balduino I de Bélgica en el año 1961, bautizando así una barra de pan bregada con 8 o 9 cortes oblicuos en paralelo, corteza dura y miga densa.

## **4.2. Comparación entre Pan Industrial y Pan Artesanal**

Teniendo en cuenta los aspectos económicos hay que tener en cuenta los costes de producción y el precio de venta, donde la principal diferencia que encontramos entre el pan industrial y el artesanal es la estrategia de producción. Las fábricas de pan industriales se benefician de las economías de escala produciendo grandes volúmenes de pan minimizando así su coste de fabricación debido a la automatización y estandarización del proceso productivo, mientras que la fabricación de pan artesanal se produce en pequeñas cantidades utilizando métodos tradicionales que aumentan el coste de producción. Esto repercute de manera directa en el precio de venta en ambos casos, el primero vendiéndose en supermercados y grandes cadenas de distribución, compitiendo principalmente en base al precio, y el segundo implica un precio más elevado debido a la mano de obra empleada, el uso de materias primas de mayor calidad y vendiéndose principalmente en panaderías especializadas y mercados locales.

La relevancia de los aspectos culturales requiere prestar atención en la tradición, patrimonio, diversidad y autenticidad que aporta este producto para la sociedad. En este caso, el pan industrial se centra en la eficiencia y optimización en vez de estar asociado a las tradiciones culturales, ofreciendo una serie limitada de los productos estandarizados adaptados a las preferencias del mercado masivo. Sin embargo, el pan artesanal se caracteriza por su diversidad y autenticidad, donde los maestros panaderos experimentan con ingredientes y técnicas para crear panes únicos y personalizados que reflejen la identidad cultural y culinaria de la zona. Además de mantener recetas transmitidas de generación en generación que forman parte del patrimonio cultural de la comunidad.

Los aspectos sociales también están presentes en el análisis comparativo, teniendo en cuenta el empleo generado y los vínculos comunitarios que se ven afectados en este sector. El pan industrial requiere de una menor mano de obra en su producción como se ha comentado anteriormente, aunque esto se compensa con la generación de empleo en otras áreas como son la logística, la distribución y gestión, ya que se venden los productos a gran escala a través de cadenas de distribución. Por el otro lado, la producción artesanal

proporciona empleo directo a los maestros panaderos locales y al personal de las panaderías, jugando un papel importante en las comunidades locales en la creación de empleo y contribuyendo al tejido social. En este caso encontramos una relación más directa con los clientes y destaca la función de socialización que realizan para la sociedad.

## **5. APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE DESARROLLO RURAL EUROPEAS**

### **5.1. Ampliación sobre las Políticas de Desarrollo Rural de la Unión Europea**

En este trabajo, nos centramos en el segundo pilar de la PAC y para ello la UE ejecuta Programas de Desarrollo Rural (en adelante PDR) en cada Estado miembro, estos PDR son documentos elaborados por los países y las regiones que establecen los enfoques y acciones estratégicos para abordar las necesidades específicas de cada zona geográfica. Durante la programación del periodo 2014-2020, existen 118 PDR nacionales y regionales, que son financiados a través del FEADER y otras contribuciones nacionales. Durante los 7 años de este periodo, se estima que el gasto de desarrollo rural ascendió a unos 100.000 millones de euros, financiados por el Fondo Europeo Agrario de Desarrollo Rural (en adelante FEADER) y otras fuentes de financiación pública en los Estados miembros (Comisión Europea, 2021b).

La Red Española de Desarrollo Rural (en adelante REDR) es una red de colaboración y cooperación entre diferentes entidades relacionadas con el desarrollo rural en España, con el objetivo de promover y fomentar el desarrollo sostenible de las zonas rurales, impulsando la innovación, la diversificación económica, la conservación del medio ambiente y mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales. Desempeña un papel importante para la implementación de estas políticas enmarcadas en la PAC financiadas a través del FEADER, cumpliendo las funciones de un centro de intercambio de información sobre la aplicación práctica de las políticas, programas, proyectos e iniciativas de desarrollo rural en Europa para mejorar la calidad de vida en estas zonas. Su principal objetivo es facilitar el contacto y la cooperación entre aquellos interesados y comprometidos con el desarrollo rural. Además la REDR se encarga de ofrecer información sobre la aplicación de



los programas de desarrollo rural en toda la Unión Europea, incluyendo una base de datos de proyectos financiados por el FEADER, estadísticas y resúmenes relacionados con los PDR, y otros datos de seguimiento (Comisión Europea, 2021a; Comisión Europea, 2023; REDR, 2023).

## **5.2. Metodología LEADER**

En cuanto a la constitución de la metodología LEADER, destaca como primer elemento la programación, pues la intervención financiera de la Unión Europea a favor del desarrollo y la cohesión siempre va ligada a estrategias o programas (Masot y Alonso, 2017; Prieto, 2021).

La aplicación de este enfoque depende del contexto del desarrollo rural dentro del marco de los programas de desarrollo rural nacionales y regionales de cada Estado miembro de la Unión Europea, este desarrollo se consigue gracias a la cofinanciación del FEADER.

En base a la teoría de este enfoque, es necesario tenerlo en cuenta para realizar un análisis de las empresas en el entorno rural porque de las siete características del enfoque LEADER nos interesan principalmente: que el enfoque está basado en la zona. Además, de ser una asociación local que busca como principales objetivos la innovación y cooperación.

Una empresa del entorno rural se enfrenta a la escasez de población, por lo que no resulta comparable las posibilidades de la misma empresa en una ciudad ya que el alcance es un factor fundamental para obtener la capacidad de escalada del negocio, la capacidad de crecimiento y por tanto la capacidad de obtener mayor rendimiento (Tribunal de Cuentas Europeo, 2022).

Para poder aceptar las dificultades demográficas, sería necesario facilitar una ayuda asequible para todas aquellas empresas que se dediquen a cualquier actividad dentro del entorno rural. Haciendo hincapié en lo que se conoce como la España vaciada, para poder llegar a la mayoría de la población tanto de los municipios donde se realicen las actividades productivas, como los clientes menos próximos de los pueblos vecinos.

Las pequeñas empresas que nacen en los pueblos realizan en gran parte una labor social, importando más el nivel de bienestar que los propios intereses económicos. Resulta muy difícil escalar un negocio que se basa en suministrar ciertos productos a un grupo reducido de población, por tanto una pequeña ayuda económica sería un importante impulso para que no se pierdan ciertas actividades económicas, además de mantener a los pueblos.

### **5.3. Importancia de la participación del Grupo de Acción Local.**

Para empezar este punto es necesario conocer a que hace referencia un Grupo de Acción Local (en adelante GAL), antes de adentrarnos en uno específico. Un GAL es una asociación sin ánimo de lucro que opera a nivel comarcal y que reúne a entidades tanto públicas como privadas, con el objetivo de aplicar un programa regional de desarrollo rural (Aguilar et al, 2007).

Los GAL son seleccionados y aprobados por la Comunidad Autónoma correspondiente según cada periodo de programación. Estas entidades tienen características del principal protagonista de la filosofía LEADER en cuanto a la representación de los intereses de la comunidad. La función principal es permitir que la sociedad rural participe en la toma de decisiones sobre las prioridades de aplicación de las ayudas y promover el desarrollo local en su territorio (MAPA, 2023a).

La Asociación Intermunicipal para el Desarrollo Local de la Comarca de Tierra de Campos Palentina, conocida como ARADUEY-CAMPOS, fue constituida en el municipio de Villada el 20 de abril del año 1999. Actualmente lo conforman 78 municipios, suponiendo una superficie comarcal de 2619 km<sup>2</sup> y una población de 22.529 habitantes, es decir, una densidad de población de 8,6 habitantes por kilómetro cuadrado (RedPAC, 2023a).

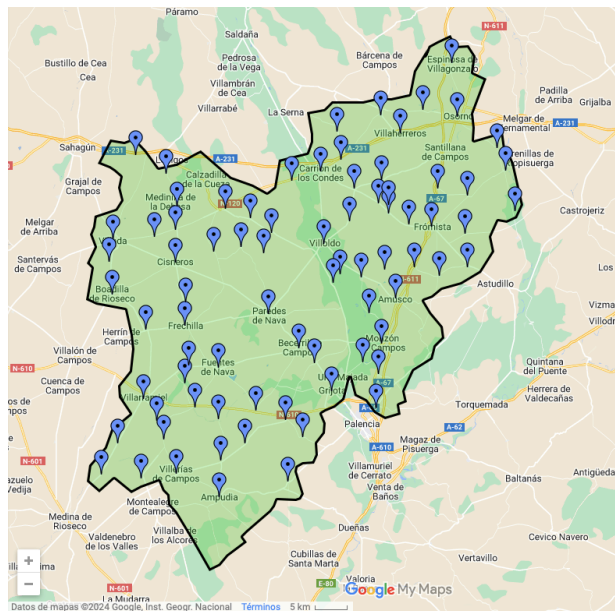
El principal objetivo de esta asociación es el desarrollo económico y social de la comarca de Tierra de Campos Palentina y territorios del sureste de Palencia, estableciendo programas que promuevan para conseguir un desarrollo endógeno sostenible (ARADUEY-CAMPOS, 2024).

Según RedPAC, 2023b, las principales actividades de ARADUEY-CAMPOS que buscan promover el crecimiento económico y social en la zona son:

- Impulsar del desarrollo económico.
- Promocionar el turismo.
- Apoyar iniciativas de repoblación.
- Poner en valor los recursos del territorio.

La trayectoria muestra que este grupo durante más de veinte años de constante trabajo ha contribuido en más de 400 proyectos de emprendedores de la comarca. Gracias a esto, se ha conseguido realizar inversiones de creación, ampliación, traslados o mejora en empresas privadas. Además de otros proyectos dedicados a entidades públicas sin ánimo de lucro (RedPAC, 2023c).

FIGURA 1: MAPA DE PUEBLOS QUE FORMAN PARTE DEL GAL ARADUEY-CAMPOS (2021)



*Fuente: elaboración propia, con datos de ARADUEY-CAMPOS.*

La relevancia de analizar este GAL durante el trabajo se debe al municipio de Mazariegos, un pequeño pueblo como la mayoría de los que encontramos en tierra de campos, donde se ubica la panadería “Hermanos Ayuela de Cea S.L.” objeto de estudio en este trabajo.

## **6. FESTUDIO DEL CASO: PANADERÍA HERMANOS AYUELA, UN NEGOCIO DE PANADERÍA RURAL EN CASTILLA Y LEÓN**

La panadería Ayuela nace en Mazariegos, un pequeño pueblo de la provincia palentina a 16 kilómetros de la ciudad. Data del año 1930, cuando Ambrosio Ayuela Rebollo comenzaba la fabricación de pan con la empresa Panadería Angelita, en honor a su hija menor, actividad que llevó a cabo con la ayuda de la mayoría de sus hijos; Mariano, Francisco, Ambrosio y Teódulo Ayuela de la Rúa.

Como segunda generación de panaderos encontramos una bifurcación, los hermanos evolucionan tomando caminos distintos, aunque manteniendo la esencia, pues se crean otras empresas pertenecientes al mismo sector pero ubicadas en distintos municipios de la comarca palentina. Son los hermanos mayores, Mariano y Francisco Ayuela los encargados de abrir otras panaderías en Boadilla del Camino y Astudillo. Más conocido como Paco el panadero de Astudillo, llegó junto a su mujer y juntos empezaron vendiendo diez panes al día, evolucionando hasta llegar a tener un equipo de diez trabajadores a su cargo, esta pareja sin descendencia se jubiló a los 45 años cuando traspasaron la empresa.

El hijo mediano, el señor Ambrosio Ayuela, continuó con la panadería de Mazariegos creando una sociedad unipersonal, con la ayuda incondicional de su hermano pequeño conocido como Tolín y por supuesto la familia como pilar fundamental. Esto fue bajo el nombre social: Panadería Ambrosio Ayuela S.L.U. la cual se mantuvo vigente hasta su jubilación en el año 2009, momento en el que se delegó al fin sobre sus hijos que siempre estuvieron presentes en el trabajo diario que supone una panadería. Posteriormente estos son quienes renombran la empresa a Hermanos Ayuela de Cea, llegando con este nombre a la tercera generación de panaderos alimentando a los pueblos de Tierra de Campos, que se mantiene hoy en día.

Desde los orígenes, la producción inicial se centraba en el pan candeal principalmente, mediante un proceso de elaboración manual, que actualmente gracias a la tecnología se ha transformado en un proceso más mecanizado. Este aumento de recursos mecánicos como

pueden ser amasadoras, pesadoras, formadoras, fermentadoras entre otras, son las herramientas principales en el proceso de panificación. Además de la facilidad para fabricar distintos productos con la finalidad de satisfacer las distintas necesidades de la población.

La producción de la empresa presenta sucesivos cambios a medida que aumenta su desarrollo tecnológico demostrando un crecimiento constante. En los años treinta al formarse la empresa, el producto más demandado por la sociedad eran el pan candeal, debido a la buena conservación principalmente. Durante la década de los cincuenta, se comienza la fabricación de las barras, llegando a superar la producción del pan candeal.

Tomando como referencia los años ochenta, en el intervalo de los 40 años siguientes hasta la actualidad la producción total de la empresa presenta un aumento imparable, a pesar del descenso de demanda de las barras, esto se ve compensado debido al aumento exponencial de las barras de picos o “Fabiolas” comúnmente conocidas en la zona.

En cuanto al número de trabajadores se ha mantenido constante entre los 8 y 10 empleados, dependiendo de la temporada. Ya que especialmente en verano, a pesar de la disminución de ventas en la ciudad palentina, se neutraliza con el aumento en las ventas de los pueblos de la ciudad que multiplican su población en la temporada estival. También cabe destacar la presencia de pequeños pueblos prácticamente deshabitados que no resultan atractivos en los meses de invierno debido a una población inferior a los 100 habitantes censados, además, la cifra real de vecinos residentes resulta considerablemente inferior.

Para suministrar de manera más eficiente a los pequeños pueblos como Pedraza y Torremormojón, se ha llegado a un acuerdo con los vecinos para ir 3 días a la semana excepto durante los meses de verano que se va diariamente. La venta al público en estos pequeños pueblos se realiza directamente, siguiendo la tradición como se hacía 70 años atrás con los carros tirados por animales. Esto supone un mayor esfuerzo y tiempo especialmente, pero es la única manera de llegar a esta clientela debido a la ausencia de tiendas en esos lugares. Los habitantes de dichos municipios dependen de los vendedores ambulantes si no quieren desplazarse a las tiendas de los pueblos vecinos, o a la ciudad.

En el resto de los pueblos con mayor tamaño y número de habitantes, para la distribución de los productos se cuenta con pequeñas tiendas de alimentación o incluso pequeños supermercados, como nos encontramos en Fuentes de Nava, Cascón de la Nava, Grijota y Villarramiel. Hasta el momento, se consiguen mantener las ventas en los meses de invierno debido a la mayor población y con ello un mayor consumo, a pesar del constante descenso que van sufriendo en pueblos con una población tan envejecida y con tasas de natalidad insuficientes para mantener el reemplazo generacional como presenta Castilla y León.

### **6.1. Análisis de PORTER**

El análisis de Porter es una herramienta útil para comprender el ambiente competitivo de una industria específica, como hablamos en este caso de las panaderías artesanas dentro del entorno rural. En base a lo que estamos analizado, este estudio proporciona una visión detallada de las fuerzas que influyen en la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas panificadoras, así como en la interacción con el entorno rural en el que operan. Se considera los efectos de las 5 fuerzas: rivalidad, posibilidad de entrada de nuevos competidores, productos sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. En el contexto de una panadería artesana en la zona de Palencia, el análisis de Porter puede justificarse de las siguientes maneras:

#### *Rivalidad:*

En Palencia se encuentran más de 70 panaderías, lo que supone una industria fragmentada con muchos competidores que luchan por mantener la cuota de mercado, que se encuentra en su etapa de madurez donde los costes con mayor relevancia son los fijos. Teniendo en cuenta esta premisa, estamos ante un sector donde hay mucha rivalidad suponiendo una amenaza para todas las empresas del sector.

#### *Posibilidad de entrada de nuevos competidores:*

Las barreras de entrada que encontramos principalmente son la existencia de economías de escala, el efecto experiencia que puede provocar menores costes, y los costes de cambio

que podrían ser altos, ya que los clientes que van a una panadería “de toda la vida” sienten un vínculo que dificulta el cambio a una panadería nueva. En conclusión, no son barreras muy significativas ya que la industria está fragmentada, la rentabilidad y crecimiento del sector es bajo, lo que supone una oportunidad para las empresas que permanecen en el sector.

*Productos sustitutivos:*

Los productos sustitutivos que encontramos para el pan son el pan de molde, los biscotes, las fajitas, etc. Mientras que de la bollería, los sustitutos serían los snacks y las chucherías principalmente. El grado de amenaza en ambos tipos de productos es alto debido a que los precios de estos sustitutos son menores, además pueden ser almacenados durante un mayor tiempo que el pan o la bollería.

*Poder de negociación proveedores:*

Los proveedores de una panadería no tienen gran poder de negociación debido a que las materias primas que se necesitan son pertenecientes a la agricultura, sector con nulo poder de negociación ya que es un sector muy segmentado, se tratan de productos homogéneos y la existencia mínima o nula de costes de cambio. Es por ello por lo que el poder de negociación de los proveedores se considera como una oportunidad.

*Poder de negociación clientes:*

Los clientes no tienen poder de negociación puesto que compran pequeñas cantidades, es un producto no diferenciado, existen altos costes de cambio de ir a una panadería a otra debido a la calidad que ofrece cada una, y no son alimentos almacenables, el pan se consume a diario. Por tanto el escaso poder de negociación de los clientes se considera también una oportunidad.

En conclusión al análisis de Porter, como amenazas encontramos la gran rivalidad y la existencia de productos sustitutivos, disminuyendo el atractivo del sector panadero artesanal. No obstante, encontramos que tanto los proveedores y clientes no tienen poder

de negociación, además de no resultar un sector que presente una amenaza respecto a la entrada de nuevos competidores, debido al constante descenso de empresas en el sector, lo que se interpreta como una ventaja competitiva.

## **7. IMPACTO DE UNA PANADERÍA EN UN MUNICIPIO RURAL**

Una panadería es una empresa que no solo realiza una actividad económica basada en la transformación de las materias primas en el producto final que se pone en venta. Una panadería ubicada en el mundo rural, por supuesto crea empleo incentivando la economía, pero además cumple otras funciones más beneficiosas para la sociedad a parte de las económicas. A nivel social supone un punto de encuentro para la zona dónde se ubica, ya que en diversos pueblos pequeños como los que encontramos en Tierra de Campos, es la panadería la única tienda que se mantiene prestando sus servicios, potenciando y creando valor para el municipio donde se encuentra. Todo esto repercute tanto para la empresa como para la población suponiendo un beneficio mutuo, a continuación se detallan los principales impactos para la zona.

### **7.1. Generación de Empleo Local**

La importancia de la generación de empleo local es una pieza clave para el desarrollo económico y social de la comunidad rural, ya que al establecerse una panadería, se crean puestos de trabajo directos como panaderos, personal de ventas y administrativos, ayudando a reducir la tasa de desempleo en la zona. Esta creación de empleo y capacitación local se encuentra dentro de la Agenda Urbana Europea, un proyecto internacional propuesto como meta en la Agenda 2030 (AUE, 2019). Esta creación de empleo repercute de manera directa en cuanto a las migraciones hacia áreas urbanas, debido a la presencia de nuevos puestos de trabajo, y una mayor prestación de servicios en la zona rural.

### **7.2. Fomento de la Economía Local**

La generación de ingresos a través de la venta de productos de panadería representa una oportunidad para el desarrollo económico local, que potencia con mayor trascendencia en



el crecimiento económico de la comunidad rural. Además, el hecho de consumir ingredientes regionales es un apoyo a los agricultores y productores locales fortaleciendo la comunidad rural y reduciendo la huella de carbono. Esto requiere una cooperación entre empresarios recomendado y consumiendo los productos locales. Según los datos del INE, el gasto en productos de panadería ha sufrido un aumento notable en los últimos años, lo que puede indicar un mercado potencialmente favorable para una panadería en el entorno rural.

### **7.3. Fortalecimiento de la Identidad y la Cultura Local**

Es importante considerar la demografía para definir la clientela y los productos que se van a ofrecer, debido a que los hábitos de consumo varían según la región. El pan artesano, como se ha comentado anteriormente en el presente trabajo reflejan la identidad cultural y culinaria de la zona, manteniendo las recetas centenarias y las técnicas de los maestros panaderos, que se diferencian en función de la ubicación geográfica. Aquí entra en juego los distintos productos como la Hogaza de León y la Fabiola de Castilla donde el propio nombre hace referencia a su procedencia.

### **7.4. Apoyo a Iniciativas Sostenibles y Ecológicas**

Según la Confederación de Centros de Desarrollo Rural (COCEDER, 2024) podemos encontrar diferentes alternativas con la finalidad de apoyar iniciativas sostenibles y ecológicas en el entorno rural:

- Crear un compromiso con la sostenibilidad que supone una búsqueda constante del equilibrio entre la elaboración de productos de calidad y reduciendo el impacto de esta actividad en el entorno social, económico y medioambiental.
- Apoyar a los pequeños productores, esto puede ir desde la promoción de uso de bolsas ecológicas a la conversión de vidrio desechado en arte, todo ello con el fin de contribuir en el cuidado del medio ambiente y biodiversidad.
- Consumo local, apoyando la producción de kilómetro cero, o el comercio de proximidad, fomentando el consumo local y de temporada.

Estas iniciativas poseen gran relevancia para preservar el futuro a generaciones futuras, manteniendo la vida en el entorno rural y la economía de los oficios centenarios que sin el relevo generacional y el desconocimiento de la sociedad, se pueden llegar a perder.

## **8. CONCLUSIONES**

Para concluir el presente trabajo, es necesario destacar a las panaderías artesanas en el mundo rural que desempeñan un papel crucial en la preservación de la tradición gastronómica, el fomento del desarrollo local e incluso promocionan turismo sostenible. A través de los métodos de producción tradicional, estas panaderías no solo ofrecen productos de alta calidad, sino que también contribuyen a la identidad cultural y económica de las comunidades rurales. Además, representan un ejemplo de resistencia frente a la homogeneización de la industria alimentaria, destacando la importancia de valorar y apoyar la producción artesanal en un mundo cada vez más globalizado. En este sentido, resulta fundamental reconocer el papel vital que desempeñan las panaderías artesanas en la sostenibilidad del mundo rural y promover estrategias que apoyen su continuidad y crecimiento futuro.

Atendiendo al caso estudiado sobre la panadería Ayuela, se puede apreciar que se enfrenta a la realidad sobreviviendo en el entorno rural, una empresa familiar que ofrece trabajo fuera de la ciudad palentina, dentro de lo que se conoce actualmente como la España vaciada. Esto supondría una gran ventaja si encontráramos gente dispuesta para trabajar en estas zonas, sin embargo, la mayoría de los pueblos se caracterizan en la actualidad por presentar una población muy envejecida, y el resto de la población activa que reside en los pueblos ya desempeñan un empleo en otra actividad perteneciente principalmente a la agricultura.

Las ventajas que presenta un pueblo situado cerca de la ciudad como resulta Mazariegos cabe resaltarlas también, porque la vida en un pueblo puede resultar más económica que en la ciudad, como por ejemplo se aprecia claramente en el valor de la vivienda y en algunos impuestos. Aunque se debe reconocer la escasez de los servicios y carencias que

encontramos en contraposición, además de la dependencia de un medio de transporte para desplazarse a los pueblos vecinos o a la ciudad porque el transporte público es muy limitado.

Teniendo en cuenta las políticas LEADER, y el GAL donde se enmarca Mazariegos, sería de interés que se valorasen más ayudas específicas para todas las pequeñas y medianas empresas con la finalidad de mantener y fomentar la producción de actividades económicas en los pueblos. Cualquier ayuda que se aplique a las distintas empresas pertenecientes a los pueblos pequeños, pueden suponer un gran incentivo para afrontar los gastos pertinentes que surgen de la actividad económica, además de acompañar y amortiguar las repentinas subidas de los suministros como la electricidad y el gasoil entre otras.

En cuanto a la propuesta del futuro resulta incierto, aunque después de lo tratado en el presente trabajo, se prevé una continua disminución de empresas dedicadas a la fabricación de pan artesano por distintos motivos, destacando los problemas del relevo generacional y la competencia de empresas más industrializadas principalmente. Para compensar estos problemas se pueden plantear soluciones que mantengan el atractivo del sector, como podría suponer la idea de un partenariado en la cooperación para el desarrollo. El término partenariado hace referencia a una forma de colaboración o asociación entre dos o más entidades o actores que trabajan de manera conjunta con unos objetivos comunes, implicando una participación activa, el diálogo y la negociación entre los diferentes actores involucrados. Este sistema de cooperación para el desarrollo se gestiona por Organizaciones no Gubernamentales, basado fundamentalmente en relaciones de colaboración entre organizaciones.

Las colaboraciones no exigen ser únicamente de índole económica, puesto que cualquier acuerdo con otras entidades de la zona como pueden ser colegios u otras empresas de la zona pueden repercutir de manera directa en la participación de actividades conjuntas. La realización de cualquier actividad o presentación que muestre la tarea diaria que realiza una panadería desde que entra la harina en el almacén hasta que sale el pan del horno. Estas

demostraciones puede servir para fomentar el futuro de las zonas rurales, un punto atractivo para que los colegios enseñen a los jóvenes ya que de ellos depende el futuro.

La finalidad de cualquier colaboración para los obradores de panadería artesanos puede suponer el impulso necesario para mantener la actividad en las zonas rurales más envejecidas. Actualmente encontramos distintas posibilidades para acceder a financiación y fondos europeos, como podemos encontrar en la página web de “ENTERPRISE EUROPE NETWORK (EEN)”, también llamada “Galactea plus” (2024). Esto es un consorcio que forma parte de la EEN, una red de apoyo a empresas e innovadores en Europa, que proporciona una amplia gama de servicios en el noreste de España, específicamente en las comunidades autónomas de Asturias, Cantabria, Castilla y León y Galicia. Los servicios incluyen la localización de tecnologías de interés, la identificación de socios para proyectos conjuntos, información sobre programas europeos y fuentes de financiación, entre otros. A través del Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León, cuenta con varios casos de éxito de distintas actividades que ha llevado a cabo prestando ayudas a pymes y medianas empresas. Esta iniciativa busca fomentar la innovación tecnológica y la cooperación entre empresas en el noreste de España, actuando como una red profesional de apoyo a las empresas y promoviendo la transferencia tecnológica y la colaboración entre empresas españolas y europeas asociadas al programa.

Como objeto de estudio para otros trabajos de investigación relacionado con esta materia, se podría realizar un análisis más detallado sobre la sostenibilidad en la producción de pan en las zonas rurales. Incidiendo como la industria del pan en el entorno rural puede adoptar prácticas sostenibles en la producción, desde el cultivo del trigo hasta la distribución del pan, sin olvidar el impacto ambiental y social. También se podría analizar el papel de la tecnología en la modernización de las panaderías rurales, estudiando cómo la introducción de tecnologías modernas, como hornos eficientes, sistemas de gestión de pedidos en línea y métodos de distribución innovadores transformarían las panaderías. Otra idea de investigación sería el impacto económico de las panaderías locales, examinando el empleo local, la cadena de suministro y el turismo gastronómico.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Prieto Álvarez, T. (2021): *Desarrollo rural con enfoque leader: su necesaria reordenación jurídica*. Comares.

AGENCIA DE URBANISMO Y EDIFICACIÓN. (2019). *Aue*. Recuperado de: [https://www.aue.gob.es/recursos\\_aue/03\\_oe\\_07\\_0.pdf](https://www.aue.gob.es/recursos_aue/03_oe_07_0.pdf) [29/04/24].

Aguilar, E. Álvarez, A., Albuquerque, F., Baigorri, A., Camarero, L., López, J.A., Precedo, A., Vázquez, A. y Villasante, T.R. (2007): *Perspectivas teóricas en Desarrollo Local*. Netbiblo, S.L.

ASEMAC (2024). Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería. Recuperado de: <https://www.asemac.es/images/2024/dossier-prensa-datos-asemac-2023.pdf> [13/02/2024].

ASEMAC (2023). Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería. Recuperado de: <https://www.asemac.es/media/attachments/2023/05/08/dossier-de-prensa---presentacin-datos-asemac-2022.pdf> [13/02/2024].

ARADUEY CAMPOS (2024). ARADUEY CAMPOS. Recuperado de: <https://aradueycampos.org> [25/01/2024].

Cazorla, A., Merino, J. y Quintana, J. (1999): *Desarrollo rural en la Unión Europea: Modelos de participación social*. Serie ESTUDIOS.

Castiblanco, E. (2020). Procesos y técnicas de panificación. *PALMA Express*, 68–113. Recuperado de: <https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/libros/article/view/301> [15/05/24].

COCEDER. (2024). *COCEDER apoya las iniciativas emprendedoras en el medio rural porque ayudan al desarrollo sostenible de los pueblos*. Recuperado de <https://www.coceder.org/comunicaciones/noticias/emprendimiento/coceder-apoya-las->

[iniciativas-emprendedoras-en-el-medio-rural-porque-ayudan-al-desarrollo-sostenible-de-los-pueblos](#) [25/04/24].

Comisión Europea. (2021a). *Política de desarrollo rural en acción: Marco de políticas*. [Página Web]. Recuperado de: [https://ec.europa.eu/enrd/policy-in-action/policy-framework\\_es.html](https://ec.europa.eu/enrd/policy-in-action/policy-framework_es.html) [25/10/23].

Comisión Europea. (2021b). *LEADER. Desarrollo Local Participativo*. Recuperado de: [https://ec.europa.eu/enrd/leader-clld\\_es.html](https://ec.europa.eu/enrd/leader-clld_es.html) [26/10/23].

Comisión Europea. (2023). *Política Agrícola Común y Desarrollo Rural*. Recuperado de: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development\\_es](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_es) [25/10/23].

Galactea Plus (2024). *Galactea Plus*. Recuperado de: <https://www.galacteaplus.es> [1/4/24].

INE. (2023). *Censo de Población y Viviendas 2023*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?tpx=61395> [20/02/2024].

Masot, A. N. y Alonso, G. C. (2017). 25 years of the leader initiative as European rural development policy: the case of Extremadura (SW Spain). *European Countryside* 9(2), 302–316. DOI: 10.1515/euco-2017-0019.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2020). *Gestión Ambiental-LEADER-CLLD*. Recuperado de: <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/recursos/pag-web/gestion-ambiental/leader-clld.html> [26/10/23].

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2021a). *Consumo en hogares*. [Página web]. Recuperado de: <https://www.mapa.gob.es/app/consumo-en-hogares/consulta.asp> [7/07/2023].

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2021b). *Informe de consumo alimentario en España 2021*. [Documento PDF]. Recuperado de:

[https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-consumo-alimentario-2021-baja-res\\_tcm30-624017.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-consumo-alimentario-2021-baja-res_tcm30-624017.pdf) [20/06/23].

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2023a). *Descargas del área de actividad de Desarrollo rural*. Recuperado de <https://www.mapa.gob.es/es/cartografia-y-sig/ide/descargas/desarrollo-rural/gal.aspx> [27/10/23].

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2023b). *Las exportaciones agroalimentarias y pesqueras se incrementaron un 11% en 2021 y alcanzaron una cifra récord de 60.118 millones de euros*. Recuperado de: <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/las-exportaciones-agroalimentarias-y-pesqueras-se-incrementaron-un-11-en-2021-y-alcanzaron-una-cifra-record-de-60.118-millones-de-euros/tcm:30-626445> [19/06/2023].

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2023c). *Informe Anual de la Industria agroalimentaria periodo 2021-2022* [Informe]. Recuperado de: [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20230126informeanualindustria2021-20224t22ok\\_tcm30-87450.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20230126informeanualindustria2021-20224t22ok_tcm30-87450.pdf) [5/07/2023].

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2023d). *Pan: consumo por tipo en España 2008-2021*. [Datos estadísticos]. Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/499919/consumo-de-pan-en-espana-por-tipo/> [24/01/2024].

Prieto Álvarez, T. (2021): *Desarrollo rural con enfoque leader: su necesaria reordenación jurídica*. Comares.

Red Española de Desarrollo Rural. (REDR) (2023). *Políticas Rurales-Metodología LEADER*. Recuperado de: <http://www.redr.es/es/portal.do?IDM=151&NM=2> [26/10/23].

RedPAC. (2023a). *Leader*. Recuperado de: <https://redpac.es/leader> [26/10/23].

RedPAC. (2023b). *Grupos de Acción Local*. Recuperado de: <https://www.redpac.es/grupos-accion-local> [27/10/23].

RedPAC. (2023c). *Políticas de desarrollo rural*. Recuperado de: <https://redpac.es/politicas-desarrollo-rural> [25/10/23].

Tribunal de Cuentas Europeo. (2022). *Leader y el desarrollo rural local participativo facilitan la implicación local, pero aún no se han demostrado suficientemente sus beneficios adicionales*. [Informe especial]. Recuperado de: <https://www.eca.europa.eu/es/publications?did=61355> [6/10/23].