



## Trabajo Fin de Grado

Título del trabajo: Memoria de Sostenibilidad de  
Panishop

Autor/es

Victor Millan Orduna  
Victor Martorell Giménez

Director/es

Beatriz Isiegas García

Facultad Ciencias Sociales  
2020

JUNIO 2020

# MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD



VÍCTOR MARTORELL GÍMÉNEZ

VÍCTOR MILLÁN ORDUNA

TRABAJO DE FINAL DE GRADO  
*Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos*

<b>Resumen y Abstract .....</b>	1
<b>1. Motivación para hacer el trabajo.....</b>	1
<b>2. Objetivos del trabajo .....</b>	2
<b>3. Metodología.....</b>	3
<b>4. Marco teórico.....</b>	4
<b>4.1 Teoría de las buenas prácticas de RSC.....</b>	4
<b>4.2 Modelo GRI .....</b>	6
<b>5. Memoria de sostenibilidad.....</b>	8
<b>5.1 Estrategia y análisis de la empresa .....</b>	8
<b>5.2 Datos de la empresa .....</b>	9
<b>5.2.1 Novapan y Franquipan.....</b>	11
<b>5.2.2. Reconocimiento nacional e internacional.....</b>	11
<b>5.2.3. Certificados de la empresa y Reconocimientos .....</b>	12
<b>5.2.5. Localización.....</b>	13
<b>5.2.6. Productos.....</b>	14
<b>5.3. Innovación en I+D .....</b>	17
<b>5.4.1 Trabajadores .....</b>	20
<b>5.4.2 Proveedores.....</b>	22
<b>5.4.3 Clientes.....</b>	23
<b>5.4.4. Compromiso Social .....</b>	25
<b>5.4.5 Competencia .....</b>	26
<b>5.5. Gobierno Corporativo .....</b>	27
<b>5.5.1. Transparencia .....</b>	28
<b>5.5.3. Código Ético .....</b>	29
<b>5.6. Medio Ambiente .....</b>	30
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	32
<b>6.1 Recomendaciones.....</b>	32
<b>6.2 Conclusiones.....</b>	32
<b>Anexos.....</b>	34
<b>Bibliografía .....</b>	36

## Resumen y Abstract

### Resumen

El presente trabajo es una memoria de sostenibilidad. Este proyecto abarca la comprensión de la Responsabilidad Social Corporativa a través de la memoria de la empresa Panishop, es realizada con el fin de entender la importancia de la sostenibilidad a la hora de trasmisir valores y actividades de una empresa ante el público.

La sostenibilidad consiste en optimizar recursos, no utilizando más recursos de los que se puedan renovar. Tendremos en cuenta los factores económicos, sociales y ambientales de los que se rodea la empresa Panishop. También reflejaremos aspectos globales, locales y como se interrelacionan entre sí. Todo ello en un mundo donde consumidores, estados, proveedores y entidades están más concienciados que antes y donde es preciso no solo concienciarse, sino tener una herramienta práctica que movilice recursos con el objetivo de implantar correctamente técnicas sostenibles, para que supongan un atractivo social desde el punto de vista de los grupos de interés, pero también de un compromiso de nosotros con la sociedad.

### Abstract

The present work is a memory of sustainability. This Project covers the understanding of Corporate Social Responsibility through the memory of the company Panishop, is carried out in order to understand the importance of sustainability when transmitting values and activities of a company to the public. Sustainability is about optimizing resources, not using more resources than can be renewed. We will take into account the economic, social and environmental factors surrounding the Company Panishop. We will also reflect global, local and interrelated aspects. All this in a world where consumers, states, suppliers, entities are more aware than before and where it is necessary not only to become aware but to have a practical tool that mobilizes resources with the aim of correctly implementing sustainable techniques, which represents a social appeal from the point of view of stakeholders, but also a commitment of us to society.

## 1. Motivación para hacer el trabajo

El tema del Trabajo de Final de Grado fue decidido mucho antes del día de la elección del proyecto. A través de esta idea vimos la posibilidad de poner en práctica conocimientos de la asignatura de Responsabilidad Social Corporativa la cual nos llevaba interesando a ambos durante la mayoría del tiempo de nuestros estudios. Además, escogimos esta modalidad, debido a que pudimos observar que era una de las elecciones más prácticas.

El día de la elección ya habíamos realizado estudios previos sobre la materia, observando que una empresa no se dedica únicamente a producir bienes y servicios, sino que es una **comunidad de seres humanos que se relacionan en el mundo de los negocios, se preocupa por el entorno y es tolerante con las nuevas ideas**. Por lo que vemos a la empresa como una institución social y no únicamente como un negocio, es decir, creemos que contribuye a un cambio positivo en la situación social y económica de nuestro planeta.

Escogimos Panishop, una empresa centrada en los valores familiares, que podían ser propios de una empresa más tradicional. Esto nos hizo pensar que podía tener una visión más tradicionalista y quizás no tener una Memoria de Sostenibilidad. Además, al ser una empresa aragonesa, nos sentimos más cercanos a ella y preferimos elegirla frente a una organización multinacional. Su localización nos facilitaría nuestro posterior trabajo de campo, al existir múltiples franquicias en nuestro municipio. Al finalizar el trabajo hemos conocido que esta empresa fue galardonada con el sello de RSA, que le será entregado en diciembre de 2020.

## **2. Objetivos del trabajo**

En primera instancia queremos centrarnos en cuales han sido nuestros objetivos como grupo. Principalmente, el objetivo en sí mismo era el de realizar una **Memoria de Sostenibilidad** sobre una empresa real, para aplicar nuestros conocimientos teóricos sobre el marco práctico. Además de poder establecer una imagen atractiva de la Memoria de Sostenibilidad, que permita la explotación de la marca.

A través de este punto queríamos poner a disposición de la empresa una aproximación de la memoria de sostenibilidad, mediante la información recabada.

Por otra parte, creemos que también podemos satisfacer las demandas que la organización necesita y que, por lo tanto, son parte de nuestros objetivos:

### **1. Identificar riesgos y descubrir oportunidades**

Poder llegar a descubrir cuáles son los riesgos que más afectan a la organización y suponen un obstáculo para su crecimiento, además es una oportunidad porque mejora su reputación y afianza vínculos con los diferentes grupos de interés.

### **2. Favorecer la reputación e imagen al comunicar la vinculación de la empresa con el desarrollo sostenible para conseguir que sea un medio de comunicación hacia los grupos de interés**

Implementaremos acciones para alcanzar los ODS, para ello reflexionaremos sobre el papel de la organización de la sociedad, conociendo la propuesta de los mismos.

A continuación debemos relacionar el trabajo de la empresa con estos objetivos para así comprometernos con ellos e intentar actuar de la forma correcta para llevarlos a cabo.

### **3. Unificar un mismo mensaje y transmitir el ofrecimiento de sus servicios sostenibles, contribución social y ambiental**

Es importante que todos los niveles de la empresa tanto desde directivos como empleados conozcan la política sostenible en relación con sus actividades sociales, económicas y medio ambientales.

### **4. Transmitir la memoria de sostenibilidad al conjunto de grupos de interés**

El objetivo es que las prácticas de sostenibilidad de nuestra empresa no solo se implanten en la nuestra, sino que sirvan de modelo para nuestros proveedores, estableciendo algunos requisitos esenciales que deberán cumplir, si quieren ser nuestros proveedores. Será también un punto de conocimiento para nuestros clientes, es nuestra contribución a generar un desarrollo sostenible dentro del mundo de la empresa.

### 3. Metodología

Una vez asignado el proyecto, fuimos poniendo en común todas nuestras ideas, dedicándole varias horas diarias a los puntos clave del trabajo.

Para ello nos ayudamos principalmente de los documentos, archivos, prácticas y manuales aportados por la docencia de la universidad. Concretamente nuestro principal apoyo académico en este trabajo han sido los PowerPoints impartidos por la tutora de responsabilidad social corporativa.

Por otro lado, nuestro trabajo de campo ha consistido en la realización de la **Memoria de Sostenibilidad de Panishop**, consiguiendo datos intereses mediante otro trabajo de campo que ha sido desarrollado a través de sucesivos cuestionarios.

Primeramente, visualizaremos una memoria de sostenibilidad, su contenido, su aspecto y que plantilla utilizaremos para desarrollarla. Una vez terminado, desarrollaremos un plan de acción, estableciendo un calendario para delimitar los tiempos de ejecución y entrega, definiremos las fases más significantes a tener en cuenta en esta memoria de sostenibilidad. Para ello convocaremos una reunión inicial donde plantearemos un borrador con explicaciones, objetivos y resultados de la organización.

En la segunda fase, identificaremos los principales **grupos de interés**, según su responsabilidad, su influencia y representación. Despues estos grupos identificados, se clasificarán según su influencia y grado de aceptación y además se encuadrarán en una matriz cruzada para priorizar. Una de las piezas clave de esta fase, es el continuo diálogo con los grupos de interés, estableciendo canales de comunicación en los que se pueda observar las expectativas de la empresa hacia los grupos de interés y viceversa.

A continuación, seleccionaremos temas sobre los que creemos que es necesario **actuar e informar**, como por ejemplo los relacionados con impactos económicos, ambientales y sociales, según nuestros compromisos adquiridos, nos centraremos en aquellos aspectos más importantes para nuestros grupos de interés. Finalmente comprobaremos que todo el proceso se ha realizado mediante un ejercicio de exhaustividad.

Uno de los puntos más importantes para llevar a cabo estas fases seria saber cuáles son los indicadores del **desempeño económico, medioambiental, desarrollo de prácticas laborales, ética de trabajo y el de derechos humanos**.

Nuestro **trabajo ha sido básicamente de campo**, hemos intentado preguntar a los clientes de la empresa, sobre sus ingredientes, panes, y también sobre todos los servicios que realizan.

Hemos realizado una **observación participante** dentro de las mismas franquicias, para ver su funcionamiento interno. Para evaluar una serie de cuestiones focalizadas en: ¿Qué tipo de pan es el más consumido?, ¿Qué tipo de clientela suele ser más frecuente en las tiendas?, abordando tanto el rango de edad, como el poder adquisitivo según el barrio. Para ser mas rigurosos fuimos a tiendas localizadas en dos zonas geográficas distintas.

En cuanto a los **cuestionarios**, medimos el grado de satisfacción de los clientes sobre el servicio ofrecido. Estos cuestionarios se guiaron por una estructura de preguntas cerradas, debido a que, las preguntas abiertas que nos puedan surgir serán respondidas mediante los resultados obtenidos por la observación participante.

Dentro de esta estructura localizaremos diferentes columnas: en la primera de ellas se encontrarán las preguntas que el usuario debe responder.

Como última columna encontramos las observaciones realizadas por nosotros, las cuales nos ayudarán a la hora de interpretar los resultados obtenidos mediante la realización de esta actividad.

Además de realizar estas actividades, intentaremos desarrollar una revisión de etiquetado para saber si realmente se corresponde con lo ofertado, para ello nos ayudaremos de los resultados obtenidos en la observación participante.

## 4. Marco teórico

### 4.1 Teoría de las buenas prácticas de RSC

La responsabilidad social corporativa **es la integración voluntaria por parte de las empresas** a contribuir en las preocupaciones económicas, sociales y ambientales en todo su ámbito de actuación y con sus diferentes grupos de interés.

**Para avanzar hacia un modelo de buenas prácticas**, hemos puesto diferentes mecanismos en marcha como un código ético o también un manual de buenas prácticas.

Para ello lo primero que haremos es recopilar buenas prácticas de RSC ya existentes en diversas empresas y potenciaremos las nuestras.

Acto seguido daremos a conocer dichas prácticas a todos nuestros grupos de interés.; Generaremos herramientas de comunicación para eliminar barreras entre departamentos.

Estableceremos una especie de protocolo para desarrollar un contacto directo con los grupos de interés consiguiendo así información muy valiosa.

En el **código ético** recogemos nuestros principios fundamentales, son inamovibles. Y así lo queremos hacer saber a los diferentes grupos de interés estableciendo un canal de comunicación vía correo electrónico, en el que son transmitidas todas las incidencias tanto las halladas por clientes como por los trabajadores.

Una empresa es responsable y sostenible cuando consigue perdurar en el tiempo. Durante estos últimos años hemos cambiado de paradigma empresarial, donde hay una mayor flexibilidad y donde se elimina el concepto del empresario paternalista.

Por ello es necesario una mayor delegación y profesionales adaptados a las necesidades actuales. Pues actualmente esa sensibilidad hacia el entorno es real y hay que cuidarla e interiorizarla. Somos conscientes de los **retos económicos, sociales y medioambientales** a los que nos enfrentamos, es un problema al cual se enfrentan todas las empresas tanto pequeñas como grandes, es una consecuencia de la globalización.

Charles Handy dijo "*si el progreso económico implica que nos convertimos en engranajes anónimos de una gran máquina, entonces el progreso es una promesa vacía*". Esta idea viene a contradecir los postulados tradicionalistas de Taylor o Ford que únicamente veían al ser humano como una pieza más del engranaje, era una máquina más, centrándose en producir y ganar dinero sin considerar posibles impactos y sin tener en cuenta esa deshumanización en los trabajadores, pues genera una falta de desarrollo personal y profesional en los mismos. (**Alfaro & Rodriguez, 2008**)

Además, ser sostenible implica una conciencia de valores compartidos con toda la comunidad. Para ser eficientes, estos valores tendrán que ser coherentes y aceptados. Ello significará un aumento en la confianza de todos nuestros grupos de interés.

Hay que ser **transparentes**, en definitiva. ¿Pero que es el concepto de transparencia?

Por **transparencia** se entiende: el *acceso de los denominados grupos de interés a la información más importante de una organización*. Establecer canales de información y participación con los grupos de interés, que pueden ser de mucha utilidad para que éstos defiendan sus intereses. Las memorias de sostenibilidad es el medio para informar a los grupos de interés sobre la actividad de la empresa y sobre sus impactos económicos, sociales y medioambientales.

El sistema más utilizado en una memoria de sostenibilidad es el de la iniciativa **GRI**. Este estándar establece indicadores de sostenibilidad concretos para medir el desempeño de la entidad.

Ser sostenible implica rendir cuentas es decir asumir la responsabilidad sobre los actos y omisiones que hayan tenido un impacto sobre los grupos de interés.

*El desarrollo sostenible es aquel que satisface nuestras necesidades presentes sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas* (ONU, definición), que tenga como objetivo ese **desempeño global** orientado a esas contribuciones sociales, económicas y medioambientales.

Es decir, tenemos que medir variables relacionadas con los salarios, emisión de gases, seguridad laboral.

Resulta fundamental ese dialogo autentico con los grupos de interés y establecer canales de comunicación. Para ello es muy importante también, extraer una clasificación priorizada según su influencia, cercanía, dependencia, representación.

Una vez entendido estos **conceptos de sostenibilidad, transparencia, rendición de cuentas, triple balance** y que nos situamos en un mundo actual que en contra de la creencia de antaño que importaba más incrementar beneficios, ahora lo qué nos interesa es crear valor a largo plazo. Que ya no vale solo con crecer, sino que hay que crecer sosteniblemente.

Ya no vale con satisfacer al cliente o cumplir la ley únicamente, sino que hay que introducir mejoras voluntarias, es decir adelantarnos a la ley también es una forma de ser eficientes. Y por supuesto tener en cuenta no solo los clientes sino todos nuestros grupos de interés.

Considerando todo lo anterior, nos disponemos a elaborar un conjunto de buenas prácticas realizadas por la empresa. Antes de ello, nos preguntamos ¿esto es **rentable**?

Nosotros estamos concienciados de que sí es rentable, pero se tiene que concebir como una inversión y no como un coste en un principio, es una forma de mejorar tu marca, tu reputación, tu competitividad y una mayor aceptación y credibilidad, todo ello con la tranquilidad de sentirse responsable y contribuir al desarrollo sostenible.

Stakeholder	Prácticas de tipo IMPLANTADAS RSC	Beneficio obtenido
CLIENTES	Encuestas satisfacción, productos más sostenibles y una mayor atención y retroalimentación	Fidelidad, vinculación, más ventas, más estables
PROVEEDORES	Modelo de colaboración entre partes, estabilidad y condiciones dignas, información. Un ejemplo de ellos es que nos proveemos a nosotros mismos a través de NOVAPAN permitiendo reducir costes externos de gestión	Confianza, cooperación, seguridad, calidad
TRABAJADORES	Mejores condiciones laborales, participación, conciliación familiar, igualdad oportunidades, ir más allá de la legislación	Compromiso, lealtad y productividad, estabilidad
COMUNIDAD	Canales de información, apoyo a actividades de la comunidad, apoyo a la economía local colaboración estrecha con eventos regionales y con el Gobierno de Aragón	Sensación de pertenencia, Colaboración, apoyo, credibilidad
GOBIERNO y SOCIEDAD	Mayor nivel de transparencia y seguridad, compromiso con el bien social, inversión en i+d	Confianza, imagen, reputación Más ventas, más credibilidad
MEDIO AMBIENTE	Gestión y protección medioambiental, menor uso de energía y otras gestión del reciclaje	Sistema más sostenible, más eficiente, más ventas

#### 4.2 Modelo GRI

Para la elaboración de esta memoria de sostenibilidad hemos seguido el modelo GRI, el cual explicaremos a continuación.

El GRI (Global Reporting Initiative), es una organización que surgió **en 1997** en USA, para establecer un marco legal de información en aspectos relativos a la sostenibilidad, promoviendo así la elaboración de memorias de sostenibilidad. Su objetivo es ser un modelo estandarizado

Esta organización tiene publicada una guía para la elaboración de memorias de responsabilidad social, que consta de diferentes puntos, los cuales consideran claves para su elaboración.

Uno de los puntos más importantes son los incluidos en los principios que explican y establecen el contenido que debe tener una memoria de sostenibilidad, los cuales podemos observar a continuación:

## Principios de contenido:

---

- **Participación de los grupos de Interés:** La organización debe establecer e indicar cuáles son sus grupos de Interés y explicar de qué forma han respondido con respecto a sus expectativas e intereses.
- **Contexto de sostenibilidad:** La memoria reflejará el modo en que la organización contribuye a la mejora o al empeoramiento de las condiciones, los avances y al triple balance.
- **Materialidad:** Este aspecto determina si un asunto debe ser incluido en la memoria. Tratará aquellos aspectos que reflejen los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización o que influyan de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
- **Exhaustividad:** Hace referencia a las dimensiones de alcance, cobertura y tiempo. También puede referirse a las prácticas de recopilación de información y a si esta se presenta de un modo razonable y adecuado.

Los principios más importantes dentro de esta guía son los que determinan la calidad de las memorias de sostenibilidad, los cuales son:

## Principios de calidad:

---

- **Equilibrio:** reflejar tanto aspectos positivos como negativos de la organización.
- **Comparabilidad:** Poder comparar los datos relativos al desempeño económico, ambiental y social con los objetivos de la organización y con el trabajo de otras organizaciones. La empresa utiliza también datos de años anteriores para comparar su trayectoria en el ámbito de la sostenibilidad de la empresa.
- **Precisión:** La información contenida, ha de ser lo suficientemente precisa como para que los grupos de interés puedan evaluarla.
- **Puntualidad:** La organización debe presentar su memoria de sostenibilidad dentro del plazo establecido en el calendario regular.
- **Claridad:** La información debe ser clara para que los grupos de interés la puedan comprender adecuadamente y puedan acceder a ella.
- **Fiabilidad:** Es necesario que los grupos de interés puedan comprobar la veracidad de los datos contenidos en la memoria.

Para finalizar detallaremos de forma concreta a través del siguiente índice extraído del GRI, cuál va a ser la **estructura** que seguirá nuestra memoria de sostenibilidad:

- La estrategia y análisis.
- Datos de la organización.
- Datos de la memoria.
- Gobierno corporativo, compromisos y participación de grupos de interés.
- Indicadores de resultados y de gestión:
  - Indicadores de desempeño económico.
  - Indicadores de desempeño ambiental.
  - Indicadores de desempeño social:
    - ✓ Prácticas laborales y trabajo digno

- ✓ Derechos humanos
- ✓ Sociedad
- ✓ Responsabilidad sobre productos

## 5. Memoria de sostenibilidad

A partir de este punto, comenzamos el desarrollo de la Memoria de Sostenibilidad. Es un trabajo de campo, que va a exponer información del **desempeño económico, medioambiental y social** de la organización.

### 5.1 Estrategia y análisis de la empresa

#### Mensaje del director

*Somos una panadería familiar nacida en 1902. Actualmente contamos con más de 40 establecimientos y más de 300 referencias de productos en panadería, pastelería y repostería. Una tradición de 100 años encendiendo nuestros hornos para dar un servicio único a nuestros clientes.*

*Tradición, calidad, innovación, sabor y cuidado de salud son nuestra razón de ser. Panishop es actualmente una de las empresas panaderas líderes en su sector.*

*Somos conscientes de que el pan ha pasado a una categoría nueva dentro del mundo de la alimentación. El consumidor cada día cuida más lo que consume, donde lo consume y busca productos sabrosos y sobre todo saludables.*

*En Panishop hemos creado un nuevo concepto dentro del mundo de la panadería. Nuestro objetivo ha sido desarrollar a través de la innovación propia, productos únicos y diferenciales, todo ello en un entorno que transmite nuestros valores de afianzar unos clientes cada vez más exigentes cuyo objetivo no es únicamente el sabor sino también la propia calidad del pan.*

*Tratamos en diferenciarnos respecto al resto de nuestro sector, contamos con nuestra propia masa madre de cultivo, la cual está depositada en el Banco Mundial de Masas, con el número 93. Esto no nos ancla en el pasado y queremos potenciar la investigación con objetivo de identificar todo ese desarrollo como valor diferencial.*

*Entre nuestros productos destaca el «Slow Baking», nuestra joya, ejemplo del proyecto, de ese valor diferencial y apuesta por el futuro. Compuesta por unos panes «sin aditivos» por el **CNTA** elaborados con masa madre de cultivo.*

*Ejemplo de nuestro progreso, es el nuevo producto, denominado como pan lento catalogado como un gran reserva digestivo y con un alto nivel tradicional, seleccionando exquisitamente los ingredientes.*

*El compromiso de Panishop con sus proveedores es total, únicamente compramos productos naturales que certifiquen su calidad y que la verifiquen.*

*Por otro lado, estamos empezando a implantar los alimentos probióticos en nuestra empresa, que mejoran y previenen la obesidad y otras alteraciones intestinales*

Finalmente podemos decir que Pansishop está en un “Camino al pan saludable”, elaborando panes con una cuidada selección de ingredientes y masa de madre cultivo de largo reposo para contribuir así a prevenir y a controlar efectos dañinos de la obesidad, sobre todo infantil y preadolescente. (<https://panishop.com/>, 2020)

### Prioridades de Panishop:

#### 1. Atraer clientes de todo tipo

---

Apostar por una estrategia de diversificación de nuestros productos, queremos transmitir que Panishop es un sitio donde se puede comer saludablemente y disfrutar de un espacio de descanso.

#### 2. Seguir invirtiendo en I+D+i:

---

Seguir mejorando nuestras tecnologías y desarrollar nuevas investigaciones que puedan aportar beneficios al grupo y a la sociedad, para ello establecemos sinergias con diferentes laboratorios

#### 3. Crecer con nuestra marca:

---

Crecer geográficamente expandiéndonos a lo largo del territorio para mejorar nuestra imagen de marca y llegar a tener más establecimientos. Además, buscamos reforzar nuestra imagen y crecer apostando por nuestros panes y pasteles saludables.

### 5.2 Datos de la empresa

INFORMACIÓN BÁSICA	
<b>Nombre de la Organización</b>	Novapan S.L
<b>Teléfono</b>	976273777
<b>Domicilio Social Actual</b>	Calle Monasterio Huelgas, 13.
<b>Ubicación de las Operaciones</b>	C/Chopo 68-70, La Puebla de Alfindén, Zaragoza.
<b>Código Postal</b>	50014
<b>Municipio y Provincia</b>	Zaragoza
<b>Web</b>	<a href="http://www.panishop.com">www.panishop.com</a>
<b>CNAE</b>	8299
<b>Objeto Social:</b>	Gestión, Explotación y desarrollo de tiendas para la venta de especialidades de pan, bollería y repostería, precocinado y ultracongelado.

La historia de la Panadería Rébola nos sitúa alrededor de 1850, en Agustín Rébola, tatarabuelo de la generación actual, origen de la historia familiar que se desarrollaría con el paso de los años. Los cinco hermanos fundadores de Panishop, se criaron, viviendo encima de la panadería familiar, hecho por el cual desde su infancia respiraron el oficio de panadero y colaboraron con el desarrollo de las diferentes actividades de la panadería.

Años más tarde, después de fallecer los padres de los hermanos, estos tomarían el control del negocio, aún sin contar con la mayoría de edad, respaldados por lo tanto por otros de los integrantes de la familia, como sus tíos. Antonio y Jorge, hermanos mayores, comenzarían una etapa de formación y aprendizaje, apostando por la diferenciación y elaborando múltiples especialidades para vender tanto en el despacho como en el servicio de hostelería. Con el paso del tiempo, se uniría Margarita como vendedora, duplicando rápidamente las ventas y permitiendo que se llevaran a cabo obras de remodelación, primero en el obrador y a continuación las de la tienda, transformando así su particular “despacho de pan”, en una “boutique del pan”, en el corazón del barrio de San José (Castelar 21).

Después se incorporaría Manuel y José, el primero de ellos como pastelero, formándose en diferentes obradores y José como responsable del departamento comercial.

Posteriormente en el año 1990, se celebró la primera feria de la Franquicia en España, a la que acudirían José y Antonio, descubriendo un modelo de negocio que les permitiría crecer. Fue por lo tanto en 1991, cuando los hermanos Rébola-Moreno crearon un nuevo obrador en Cadrete, donde aplicaron importantes innovaciones, convirtiéndose así en la primera fábrica aragonesa en producir pan precocido y masas ultracongeladas.

En 1995, se trasladaron a las instalaciones a La Puebla de Alfindén, donde regularían toda la logística y producción de la panadería de Novapan, además de ampliar la producción, abriendo numerosas tiendas nuevas de Panishop. Años más tarde Joge fallecería, reestructurando así los porcentajes de la empresa.

Posteriormente, en el año 2001, se inauguró la sede central en la C/ Monasterio de las Huelgas, 13, ampliando nuevamente la capacidad de Pastelería y Panadería e incorporando nuevas oficinas de administración y Marketing

Desde 1902 la familia **Rébola** ha conservado su tradición panadera hasta nuestros días. Procesos artesanos que confieren a nuestros productos una calidad y unos sabores únicos e inimitables. Una historia que comenzó hace más de 100 años y que hoy en día todavía sigue escribiéndose. Tradición, calidad, innovación, sabor y cuidado de salud son nuestra razón de ser. Panishop es hoy en día unos de los líderes de la industria panadera.

Panishop es un concepto de panadería *premium* que nace de una tradición panadera familiar de 1902. Actualmente contamos con más de 40 establecimientos y más de 300 referencias de producto en panadería, pastelería y repostería. Llevamos más de 100 años encendiendo nuestros hornos para dar un servicio único a nuestros clientes. Abrimos los 365 días del año durante 14 horas al día. El diseño de nuestros locales es actual y siempre piensa en crear una experiencia de compra que traspase al cliente a nuestros valores diferenciales.

Tenemos tiendas abiertas tanto en entornos muy residenciales como en zonas más comerciales o de oficinas. Siempre ha de ser importante contar con un elevado tránsito de público. Según las normativas de cada localidad, podría ser precisa salida de humos dentro del local y una altura superior a 3,5mts.

En nuestro caso si no fuéramos una empresa familiar, no existiríamos. Nuestros primeros años de vida empresarial fueron de absoluta subsistencia, llenos de esfuerzo, sacrificio, austeridad, y vida y trabajo en familia. Al final es una formación con mucha práctica y muchos valores que nos han traído hasta aquí. Nuestro crecimiento no es tan acelerado como otras empresas.

Pero somos conscientes que frente a los vaivenes del mercado y a sus posibles fallos es cuando nosotros somos más fuertes, es fácil crecer, pero lo difícil es hacerlo a largo plazo de una forma sostenible, por ello trabajamos para conseguir una mayor eficiencia económica y una mayor confianza.

### 5.2.1 Novapan y Franquipan

La empresa como tal está bajo la denominación de Novapan SL. Allá por los años 1990 desde el grupo surge la necesidad de estudiar el mercado y el mundo de las franquicias, Nuestra primera tienda surge en Zaragoza en 1993 constituyéndonos en los años próximos como cadena y franquiciados.

Dentro de Novapan encontramos que el principal cliente es Panishop y otras grandes superficies, pero el negocio de Novapan se centra principalmente en Panishop.

Franquipan, es la encargada de dar servicios a las tiendas franquiciadas y por lo tanto de regularlas, dejando de lado Panishop.

### 5.2.2. Reconocimiento nacional e internacional

Nuestra línea exclusiva de panes Slow Baking es la única en España avalada por el Centro Nacional de Tecnología y Salud Alimentaria (CNTA), que garantiza un proceso de elaboración 100% libre de cualquier aditivo y con masa madre de cultivo.

Participa en un proyecto llamado **MEDKIDS** en el que confecciona una cesta con productos saludables destinando gran parte de su presupuesto, todo ello para sustituir productos de grasas saturadas.

Está inmersa junto con AMC Innova, Agroindustrial Kimitec, Reina, Pharmadus y Sakata Seed, además de las universidades de Navarra, de Barcelona, el centro nacional de tecnología y seguridad alimentaria y Ainia- en Biotagut, están planeando **una investigación que tiene como objetivo identificar el perfil saludable de la microbiota intestinal y evaluar el efecto de los alimentos sobre la misma**. Y con toda esta información, detallada los investigadores diseñarán alimentos probióticos, en este caso panes, que pueden mejorar y prevenir la obesidad u otras disfunciones intestinales.

La investigación de Panishop traspasa fronteras. Estamos trabajando en el proyecto Med4youth, integrado en el programa Prima, destinado a financiar proyectos que mejoren la nutrición en países de la cuenca mediterránea.

Pero en la pyme aragonesa no solo se investiga, sino que además se comparte el saber acumulado por su **equipo de I+D**. Por eso, participa también en Sourdomics, una gran red en la que participan 32 países que

intercambian experiencias e investigaciones sobre masa madre de cultivo a través de toda la cadena de valor. Un aspecto en el que Panishop tiene mucho que decir. Contamos con un presupuesto de 6 millones de euros.

### 5.2.3. Certificados de la empresa y Reconocimientos

#### La Norma ISO 9001:2015

Es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

#### Seguridad Alimentaria ISO 22000

La nueva Norma UNE-EN ISO 22000: 2018 establece que se debe cumplir un sistema de gestión para asegurar la seguridad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria hasta el punto de venta como de consumo final.

Las organizaciones que ya tienen esta certificación disponen de 3 años para adaptarla a nuevas versiones.

Calidad y Seguridad Alimentaria: certificamos nuestra seguridad y calidad alimentaria por AENOR.

**Única homologación CNTA** en Europa Slow Baking está homologada por el Centro Nacional de Alimentación, convirtiéndose así en la única marca europea de panadería en conseguirlo.

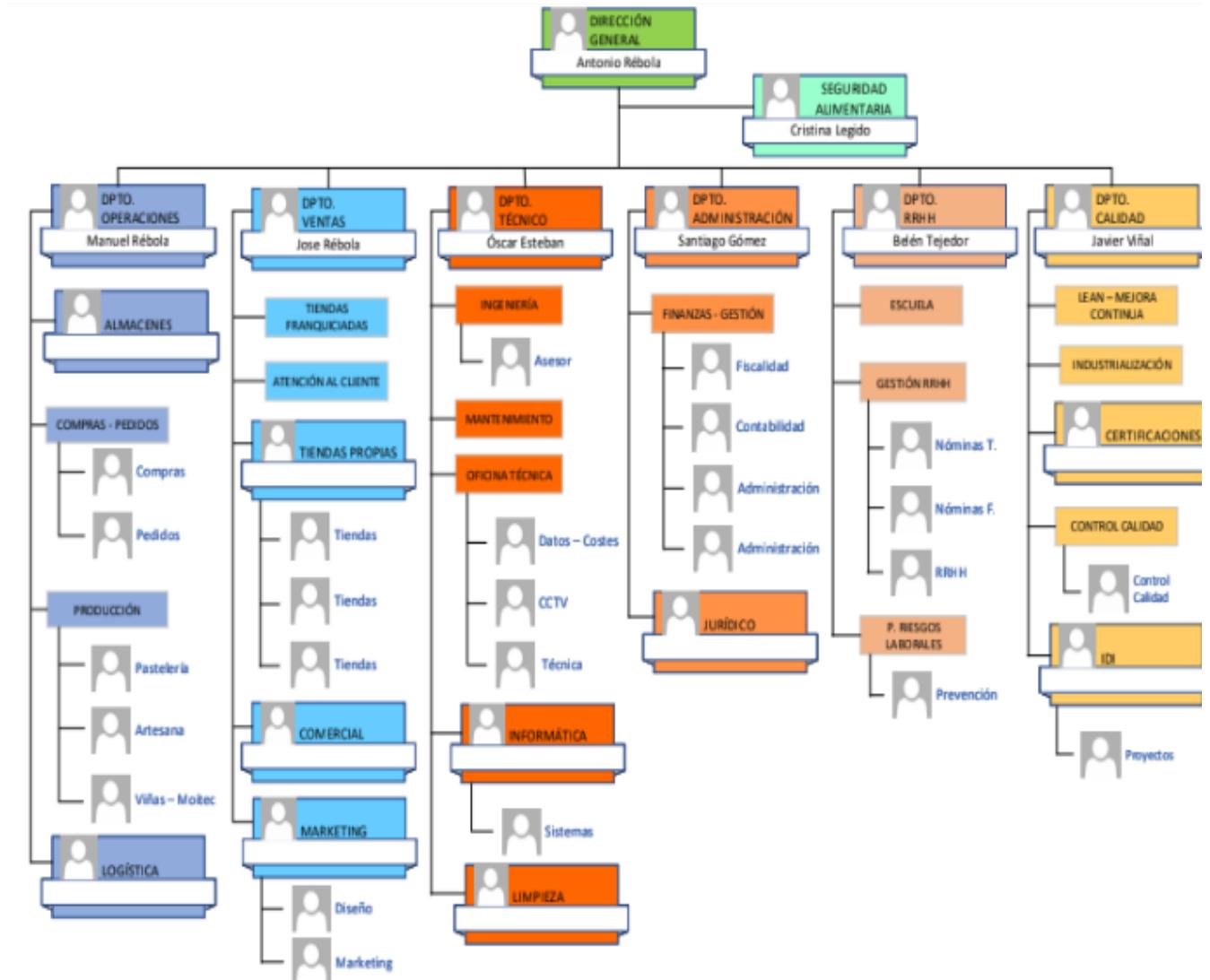
#### ISO 14001

#### Reconocimientos

Los premios y reconocimientos que hemos recibido a lo largo de la historia como empresa son:

- Mejor Joven Empresario de Aragón - 1994 – AIJEZ
- Accesit Mejor Joven Empresario de España - 1996 – CEAJE
- Al Mérito Profesional - 1996 - Gobierno de Aragón
- Pujanza Empresarial - 2000 - Aragoneses del Año - Grupo Zeta
- A la Mejor Estrategia de Formación - 2001 - Franquicias Hoy
- Premio Emprendedores - 2004 - Premios Aragón Exterior
- De Investigación Gastronómica - 2014 - Academia Aragonesa de Gastronomía
- Mejor Empresa Agroalimentaria -2016- Aragón Empresa y Futuro Heraldo-Ibercaja
- Dpto. Educación, Cultura y Deporte - DGA. Colaboración con la Formación
- Basilio Paraíso a Empresas Centenarias - 2016 - Cámara de Comercio
- Cruz Roja Española, como empresa colaboradora – 2018
- CIFP Movera. Colaboración con la actividad docente del centro Feb-2019

#### 5.2.4 Organigrama



(Datos cosechados de la empresa, 2020)

#### 5.2.5. Localización

Panishop está en Zaragoza principalmente, Panishop está presente en Huesca, Madrid, Reus, Tarragona y Cambrils. Alcanzando un total de 39 tiendas, divididas entre franquiciadas y propias, ostentando 16 propias y 23 franquiciadas, repartidas por el territorio nacional de la siguiente forma:

- Zaragoza, 26 tiendas físicas, de las cuales 13 propias de Panishop.
- Madrid, 8 tiendas físicas, de las cuales 3 propias de Panishop.
- Reus, 1 tiendas físicas
- Tarragona, 2 tiendas físicas

- Cambrils, 1 tiendas físicas
- Huesca, 1 tiendas físicas

El motivo por el cual se ha producido la expansión en esta geografía es por una cuestión de logística, queremos crecer en mancha de aceite, es decir buscar lugares próximos en cuyas poblaciones no existiese un exceso de competencia y abrir tiendas concentradas alrededor de los almacenes que aprovisionan las tiendas, con el objetivo de convertir esta reducción de costes en una ventaja competitiva.

Nuestras oficinas centrales se sitúan en la capital Aragonesa de Zaragoza en la calle del Monasterio de las Huelgas, 13, 50014 Zaragoza.

También nuestro éxito depende tanto de elegir un buen local como el franquiciado adecuado. Tenemos unos requisitos para ello, que se explican en nuestro apartado de transparencia.

#### 5.2.6. Productos

##### **Slow Baking**

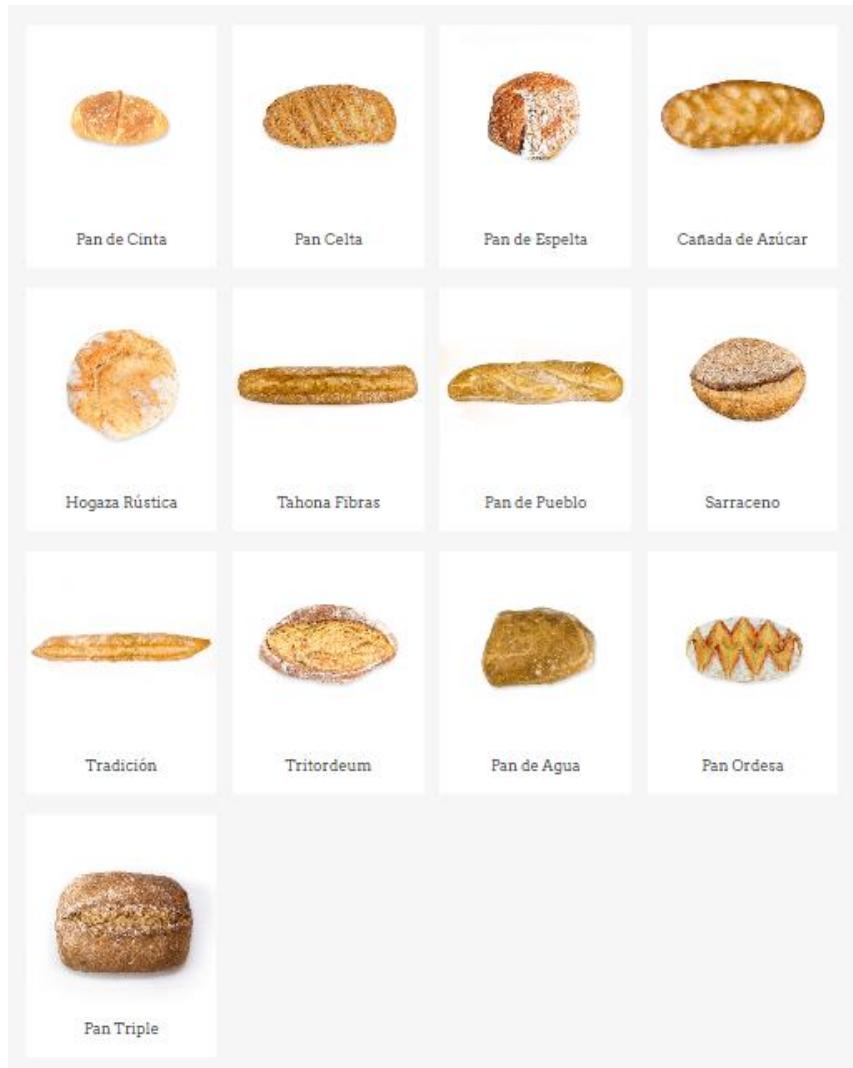
Los panes Slow Baking de Panishop representan una filosofía y una manera de entender los atributos de calidad del pan. Recuperan los sabores, aromas y procesos tradicionales. Son panes claramente diferenciados de calidad superior en sabor, aroma, textura y conservación.

Han sido elaborados sin aditivos alimentarios añadidos, poseen mejores valores nutricionales, con altos contenidos en fibra, bajos niveles de sodio y cereales más fácilmente digeribles.

La incorporación de masa de cultivo, los largos reposos y las especiales fermentaciones, les confieren además unas propiedades saludables con menores índices glucémicos.

Horneados cuidados, ingredientes de primera calidad y tradición de maestros panaderos hacen de los panes Slow Baking una experiencia única para los amantes del buen pan. Panishop lleva más de 100 años de experiencia haciendo pan sin prisa.

Slow Baking es la única gama de pan en el mundo que está certificada como sin aditivos. A continuación le mostraremos gráficamente nuestros productos :



(<https://panishop.com/>, 2020)

### Tartas y Pasteles

Sabrosos y selectos – Elaborados con receta propia

En Panishop entendemos los postres como una fusión entre las mejores tradiciones artesanales del pasado con diseños, combinaciones de aromas **y sabores originales y diferenciadores**. La selección y utilización de materias primas básicas y naturales junto a la cualificación y profesionalidad de los pasteleros de Panishop, permite obtener las tartas y los pasteles deseados y esperados por nuestros clientes.



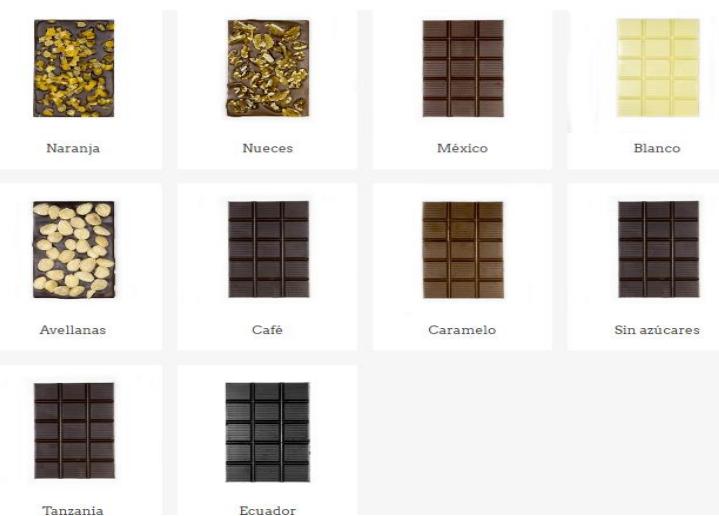
(<https://panishop.com/>, 2020)

### Pastas, Chocolates y Bombones

Todos nuestros chocolates están elaborados con habas de cacao seleccionadas, procedentes de variedades elegidas y cultivadas en las mejores tierras, mimando tanto su recolección como el proceso posterior de obtención del chocolate.

Originales bombones de **chocolate 100% belga** acompañado con los mejores ingredientes. Con cariño, cuidado y maestría profesional se crean, pieza a pieza, estas pequeñas obras de arte.

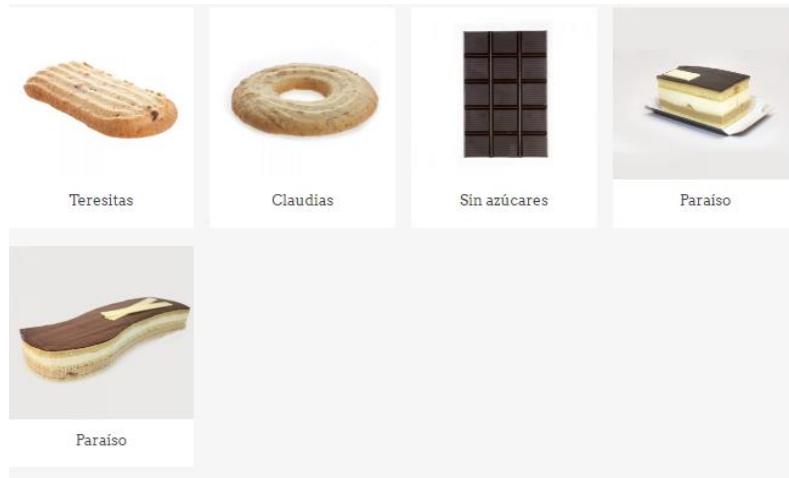
Nuestras pastas de té están elaboradas cuidado cada uno de sus ingredientes y cada paso del proceso de fabricación.



(<https://panishop.com/>, 2020)

## Productos 0% Azúcares Añadidos

Tenemos gama de productos sin azúcares añadidos. Elaborado con los mejores ingredientes para conseguir un sabor exquisito. Desde Panishop nos negamos a producir gominolas o dulces para los más pequeños debido a los efectos adversos que tienen en los más pequeños.



### 5.3. Innovación en I+D

Una de nuestras mayores innovaciones se trata de comenzar a trabajar con cereales y masa madre de cultivo, pero no para desarrollar nuevos panes, sino que en este caso y por primera vez en la historia de nuestra empresa, incluiremos dulces como la bollería o las masas hojaldradas.

Sustituiremos así grasas saturadas por insaturadas o utilizaremos mantequilla y aceite de oliva en lugar de margarina, para así reducir la cantidad de azúcar, incrementando la cantidad de fibra y de frutas en nuestros productos. Pensando en hacer alimentos atractivos para los niños y preadolescentes, los cuales tienen mucha influencia en las decisiones de la cesta de la compra.

En este proyecto participan también diferentes empresas de alimentación como: **AMC Innova, Pescanova, Fertinagro Biotech y San Francisco de Asís**. Consiste en que todos y cada uno, logren realizar una “cesta saludable”, con productos de la dieta mediterránea para la alimentación infantil, con el fin de evitar así el sobrepeso que conduce a la aparición de enfermedades.

Además de este proyecto, también estamos inmersos en **Biotagut**, un proyecto en el que queremos identificar el efecto de los alimentos sobre el microbiota intestinal, para poder establecer un perfil saludable que pueda mejorar en ello.

Nuestro objetivo actual es investigar y diferenciarnos de nuestra competencia. Tenemos un departamento de I+D+i propio con el objetivo de ser una referencia nacional en nuestro sector. En el futuro conseguiremos nuevas aperturas y sacaremos productos excelentes, gracias a toda la inversión realizada.

## Principales proyectos I+D

- 1. BIOTAGUT: Modulación del microbioma y del posiciona mediante el diseño inteligente de alimentos de un microbiota saludable en relación con el síndrome metabólico.**

Entidad financiera: CIEN- CDTI

Colaboramos con: AMC INNOVA

El proyecto comenzó en 2017 y se prevé que siga operativo hasta finales de 2021, que **se centra en ver la relación entre el microbiota intestinal y el desarrollo de diversas patologías metabólicas**, como la obesidad o la diabetes. Por lo tanto, estudiaremos como ciertos alimentos pueden modificar el microbiota intestinal.

- 2. MED4Youth: Mediterranean Enriched diet for tackling youth**

En este Proyecto colaboramos PRIMA- CDTI y Eurecat. El objetivo es llegar a evidencias científicas de que **una dieta mediterránea conlleva beneficios contra la obesidad y enfermedades cardiovasculares**. El proyecto empezará en 2019 y se prolongará durante 3 años.

- 3. MEDKIDS: Investigación y desarrollo de nuevos productos alimentarios para la elaboración de una cesta saludable para alimentación infantil**

Este proyecto se comenzó en enero de 2020 y se prevé que su duración se alargará hasta diciembre de 2023. Contamos con la colaboración expresa de AMC Innova y el objetivo principal de este proyecto es la elaboración de una **cesta saludable** que incluirá distintos productos representativos de la dieta mediterránea. Dentro de esa cesta elaboraremos productos para el público infantil, el objetivo es tener unos alimentos con un mejor perfil nutricional para combatir el sobrepeso.

- 4. CA1801- SOURDOMICS**

Colaboramos con este proyecto, nos posiciona en un programa de cooperación europea en Ciencia y Tecnología, **COST**. Es una de las más amplias redes científicas a nivel europeo. Nosotros participamos desde el año 2018, el objetivo es compartir conocimiento sobre la masa madre de cultivo a través de toda la cadena de valor desde la producción sostenible de los cereales, pasando por el proceso de fermentación. Participamos en este proyecto a través de su asistencia a cursos, congresos e intercambios con otros centros de investigación.

Tenemos un laboratorio propio de I+D que nos permite abordar nuevos proyectos de investigación. Contamos con la ayuda de dos doctores en tecnologías de los alimentos, la investigación que ellos realizan es realmente importante porque nos permite pertenecer a proyectos internacionales y nacionales y a su vez son una fuente de subvenciones considerables. Además colaboramos con otros centros de investigación, lo cual refuerza el objetivo 17 de los ODS, que no es otro que buscar alianzas para lograr objetivos.

Para nuestro crecimiento abordamos una nueva herramienta llamada **LEAN**, la cual está basada en la mejora continua, simplificación de procesos y en el enfoque de lo esencial. Para nuestro crecimiento, en las tiendas esta metodología se traduce en un protocolo diario donde se revisan estos tres principios:

- **¿Cuántos TLC? (¿Tú lo comprarías?)**

Se refiere a realizar el producto con el aspecto y cualidades óptimas para vender, vendiendo aquel que satisface al cliente.

- **¿Cuántos NO había?**

Cuantos productos se han solicitado en tienda y cuantos no tenemos. Saber la regularidad y la demanda normal de la tienda, resulta fundamental.

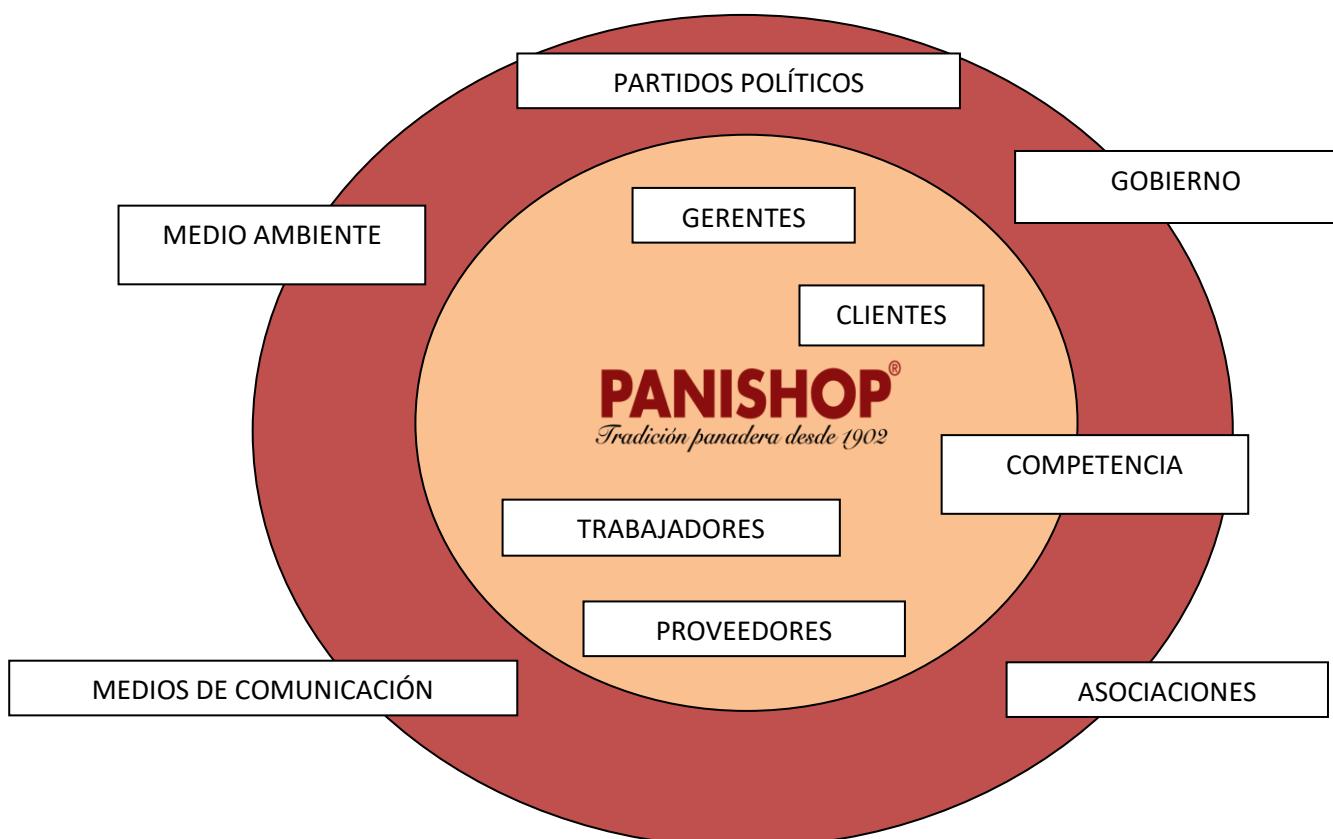
- **Ordenar el puesto.**

En nuestras tiendas todo tiene un orden, un sistema, un procedimiento de funcionamiento. Esto es así para mejorar la eficiencia de todos nuestros profesionales en caso de movilización de una tienda a otra.

#### 5.4. Grupos de interés

En Panishop conocemos de primera mano cuales son nuestros grupos de interés ya que sabemos que muchas de las acciones que tomamos pueden afectarles de alguna manera. De esta manera nos aseguramos de que no haya posibilidad de incidentes.

Además, reconocemos a nuestros grupos de interés como una de las claves para la **sostenibilidad** de Panishop.



#### 5.4.1 Trabajadores

Para Panishop, los trabajadores son fundamentales y por ello establecen la igualdad de oportunidades y no discriminación. Dentro de las normas de la empresa aparece la no discriminación: “*La empresa no tolerará actitudes discriminatorias hacia sus empleados por parte de otros empleados, ya sea por razón de sexo, religión, raza, creencias o cualquier otra circunstancia. Cualquier empleado que se sienta discriminado, deberá ponerlo en conocimiento de su superior jerárquico o del responsable de RRHH. La empresa investigará cualquier reclamación en este sentido, tomando las medidas oportunas, pudiendo llegar incluso a proceder al despido disciplinario del infractor, si estuviese justificado.*” (<https://panishop.com/>, 2020)

Además para este año 2020, se está llevando a cabo la realización del primer **plan de igualdad** de la empresa, el cual será instaurado a lo largo del año. A pesar de no tener un plan de igualdad, dentro del **proceso de selección** se respeta completamente la igualdad y la no discriminación, valorando a los candidatos únicamente por sus conocimientos y habilidades.

CONTENIDO	Año 2017	Año 2018	Año 2019	GRI
<b>nº total empleados por contrato laboral (permanente o temporal) y por sexo</b>	91 H-P 14 H-T 5 M-T 39 M-P	132 H-P 18 H-T 45 M-P 14 M-T	105 H-P 11 H-T 60 M-P 14 M-T	102-8
<b>nº total empleados por tipo de contrato laboral (jornada completa/media) y por sexo</b>	99 H-C 6 H-P 7 M-P 37 M-C	146 H-C 4 H-P 48 M-C 11 M-P	113 H-C 3 H-P 51 M-C 23 M-P	102-8

#### Leyenda:

- H-P: hombres con contrato fijo
- H-T: hombres con contrato temporal
- M-T: mujeres con contrato temporal
- M-P: mujeres con contrato fijo
- H-C: hombres con jornada completa
- H-P: hombres con jornada parcial
- M-C: mujeres con jornada completa
- M-P: mujeres con jornada parcial

A partir de esta tabla podemos observar que en el último año, el porcentaje de hombres era superior al de mujeres, pero con el paso de los años se puede ver un crecimiento en la incorporación de las mujeres en la empresa, llegando a representar un 38,95% de la plantilla en el año 2019. Por otra parte, ha habido un aumento en mujeres con contrato temporal y con contrato indefinido, por parte de los hombres, estos contratos se mantienen con sucesivas variaciones.

## **Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.**

La empresa ostenta unas medidas para establecer la conciliación laboral-familiar, las cuales son:

- Suspensión por riesgo durante el embarazo: realizando los trámites necesarios con la Mutua para favorecer la seguridad y salud de la empleada.
- Le damos la elección al trabajador de disfrutar las vacaciones acumuladas al completar su jornada habitual y elegir así si disfruta la lactancia acumulando horas o no.
- Se otorga la totalidad de las solicitudes de reducción de jornada por guarda legal, dando a elegir a los trabajadores dentro de su horario, cual es el horario en el que quieren trabajar.
- Ofrecemos la posibilidad de realizar teletrabajo, en momentos puntuales o continuos si es necesario, en los casos en que esto sea posible.

## **Formación y fomento de la empleabilidad**

En Panishop la formación de nuestros trabajadores es fundamental, para seguir creciendo como profesionales y como empresa en general.

Por lo tanto consumimos la totalidad de nuestro crédito de formación bonificado y lo complementamos con talleres y jornadas de formación. El último año 2019, estos cursos impartidos fueron referentes al *Lean Manufacturing* para mejorar procesos.

## **Seguridad y Salud**

Existe un comité de Seguridad e Higiene, donde participan dos trabajadores, encargados de tratar los temas de seguridad y salud que suceden dentro de la empresa.

Por parte de la gestión de Prevención Riesgos Laborales, se siguen las pautas establecidas en la norma ISO 14001. Además disponemos de un Técnico de Prevención en las instalaciones.

## **Objetivos de cara al futuro**

Dentro de los objetivos más próximos de cara al futuro se centran en los aspectos sociales y de igualdad de la empresa. Para los próximos años queremos fomentar los planes de conciliación mejorando lo establecido en el estatuto y en el convenio colectivo, para nosotros un trabajador contento, es fundamental para una mayor eficacia y eficiencia, por ello nos hemos propuesto garantizar los servicios más asistenciales de nuestros trabajadores. (Guarderías, flexibilidad horaria, cercanía)

También vamos a trabajar de manera conjunta para hacer que la gran mayoría de la plantilla de la empresa tenga un contrato indefinido. Siendo uno de nuestros principales objetivos luchar contra la temporalidad injustificada.

Hacemos hincapié en la selección y formación de nuestro personal de tiendas. Desde la franquicia Panishop aportamos la formación necesaria e información adecuada y veraz para que sepan actuar con profesionalidad y garantizar una exquisita atención al cliente. Esta formación es tanto práctica como teórica.

Todo ello, nos convierte en la marca que ofrece a sus clientes la mejor selección de productos saludables y la atención más cuidada y profesional.

En Panishop nos adaptamos a las necesidades de los clientes, abriendo todos los días, sábados y domingos, no cerrando en todo el día, en Panishop, cumplimos a rajatabla con lo establecido en la legislación laboral, mejorando por convenio colectivo, mejorando el permiso de guarda legal, y las reducciones por conciliación de la vida familiar.

Los trabajadores, son remunerados con pluses variables, si consiguen mejorar el resultado económico del año anterior. Un ejemplo de ello es, qué si se cumple el objetivo de ventas de la tienda, se remunera con un 1% extra del total de las ventas. Otro ejemplo de remuneración variable sería los cheques otorgados a los trabajadores para gasto en la propia tienda si consiguen cumplir con los objetivos de promoción de un determinado producto establecido por la empresa.

#### 5.4.2 Proveedores

Para todas las personas de la empresa y concretamente a aquellos que intervienen en la selección y decisión sobre la contratación, se exige **una relación ética y responsable con los proveedores**.

Por otra parte, buscamos seleccionar **proveedores**:

- Cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no supongan un peligro para la imagen de la empresa.
- Que aporten unos productos, servicios, precios y condiciones de entrega de forma idónea y con la calidad necesaria para nuestra empresa.
- Los cuales, ostenten los mismos certificados de calidad, seguridad...
- Es costumbre de la empresa realizar una visita a las instalaciones de los mismos, para verificar la calidad que nos pueden aportar, antes de comenzar con cualquier relación comercial.

Los proveedores, son actores fundamentales para un buen funcionamiento de la cadena de valor y para la **mejora continua de los diferentes departamentos**.

Nuestros **proveedores** se clasifican en:

- **Materia Prima:** Proveedores que facilitan aquellas materias primas necesarias para el proceso productivo de nuestra empresa. Dos de los principales son: Pastissart, proveedor principal de la bollería y Harineras Villamayor.
- **Auxiliares:** Participan de forma auxiliar en el proceso productivo, estableciendo envases, embalajes o etiquetas.
- **Proceso no productivo:** Servicios principalmente comerciales.
- **Proveedores de Servicio:** Desde la fábrica tenemos como proveedores los servicios de reparto, mantenimiento, limpieza y de calidad. No obstante, dentro del departamento de RRHH podemos establecer como proveedores a las ETT y en el departamento de Contabilidad se considerarían

proveedores a los Acreedores. Un proveedor de servicio de mucha importancia es la empresa de transporte Hermanos Simelio.

Finalmente, podemos decir que el porcentaje de proveedores locales es muy alto, debido a que se apuesta por lo proveedores más cercanos y con los que exista mayor fidelidad.

#### 5.4.3 Clientes

La distribución de Panishop se realiza desde dos canales desde NOVAPAN y FRANQUIPAN, ambos propiedad del grupo Rébola, al cual pertenece Panishop.

Dentro de nuestro aspecto social queremos involucrar a un cliente cada vez más comprometido con el valor nutricional de todos nuestros productos y ofrecerle un espacio donde poder consumirlos relajadamente.

Para Panishop lo más importante son sus clientes con el objetivo de fidelizar la clientela, Panishop tiene la iniciativa de súmate al club, donde los clientes podrán disfrutar de las novedades, descuentos, sorteos y grandes iniciativas que ofrecemos.

Antes el pan era un alimento de primera necesidad, bueno y barato. En tiempos donde la capacidad económica no era lo distributiva que es ahora. Únicamente se preocupaba por comerlo, ahora los tiempos han cambiado, tenemos un cliente mucho más informado y concienciado con el tema del contenido de los ingredientes y de salud; Además de una conciencia mucho más consumista.

En cuanto a la forma de vender su producto en el interior y exterior de la empresa, Panishop utiliza una pantalla en la que publicitan sus productos destacados y ofertas más relevantes.

En la tienda los estantes dividen los productos de repostería y bollería en la parte más cercana a la tienda, y más al fondo se encuentran los panes.

Lo que más destacaría de nuestra forma de vender **es nuestra transparencia, nuestra gestión lineal y ordenada**. En todo momento se ve lo que pasa con los productos, es decir se ve su tratamiento y se van reponiendo.

#### ¿Cuál es nuestro público?

En cuanto a la tipología de nuestros clientes abarcan desde los más tradicionales que únicamente compran nuestro producto estándar, los que se preocupan por la calidad nutricional del pan, otros clientes prefieren relajarse en los establecimientos en los que tienen la posibilidad de sentarse y disfrutar de nuestros productos de forma más relajada. Además, también mantenemos a aquellos clientes que vienen a nuestra tienda por muchos de nuestros postres típicos.

La gente que tiene problemas de salud puede adquirir cada vez más productos sin azúcar o sin gluten en el caso de ser celíacos, por lo tanto, puede haber una pequeña segmentación interna en función de las necesidades, por ejemplo, el pan familiar, menús económicos, o como ya habíamos dicho antes productos sin azúcar o sin gluten. También hay una segmentación por edades orientando productos hacia una masa de personas más jóvenes (productos ya cocinados, pizzas) y otro catálogo de productos orientado a personas más mayores.

## **RESULTADOS OBSERVACIÓN PARTICIPANTE**

### **OBSERVACIÓN PARTICIPANTE**

Respecto a la observación participante realizada, hemos llegado a la conclusión de que el ámbito geográfico determina las características de los clientes.

Una de las tiendas visitadas, situada en el barrio del Actur, reunía a un grupo de personas con un poder adquisitivo de rango medio, ya que la mayoría de la gente compraba productos más básicos sin tener en consideración los productos más sofisticados.

Este local, englobaba un amplio rango de edad, pudiendo observar tanto gente de edad avanzada, como jóvenes, lo que nos lleva a pensar que Panishop es apto para todos los públicos y transmite el ambiente familiar que los caracteriza.

En otra de las tiendas visitadas, situada en el centro, pudimos notar una diferencia en cuanto al consumo de productos, debido a que, en este local se demandaban más productos sofisticados, como panes especiales, repostería entre otros. Lo que nos llevó a pensar que el poder adquisitivo de esta zona era mayor y le permitía a la clientela poder acceder a otro tipo de productos.

Además, en esta localización se disponía de una zona amplia en la que se utilizaba también como cafetería, por lo que pudimos observar el funcionamiento de dicho servicio, sorprendiéndonos gratamente su eficacia y rapidez. Gracias a este espacio, muchos de los clientes aprovechan la estancia en la cafetería para realizar actividades de ocio, estudio...

Como conclusión, podemos afirmar que en cuanto afluencia se ostentaba una mayor clientela en la tienda localizada en el centro.

## **RESULTADOS CUESTIONARIO**

Hablando de los cuestionarios realizados, constatamos una serie de conclusiones generales.

Respecto a las primeras preguntas relacionadas con los productos alérgenos de Panishop, pudimos observar que la mayoría de la muestra no era alérgica, encontrando así únicamente a un cliente que padecía de celiaquía. Dentro de nuestras observaciones vimos que no compraba pan, sino que solo realizaba la compra de repostería, debido a que, encontraba una falta de información respecto a los productos celiacos que ofrece Panishop.

En cuanto al servicio de cafetería, todos los clientes estaban completamente satisfechos. Por otra parte el servicio esencial de Panishop, como es la panadería y repostería, fue valorado positivamente, existiendo alguna observación de disconformidad en cuanto a una falta de variedad de productos.

Todos los clientes entrevistados, coincidían con la idea de que la calidad de los productos de Panishop era media, siendo el precio el motivo por el cual acudían a este establecimiento, debido a que los clientes creían que la valoración respecto a la calidad-precio era óptima.

Las tiendas estaban situadas en núcleos residenciales, abarcando diferentes zonas y favoreciendo a los clientes la compra en su establecimiento, tanto es así, que todos los encuestados afirmaron que tenían un local de Panishop cerca de su casa.

El trato de los empleados hacia los clientes fue el adecuado y así nos lo constataron todos los clientes encuestados.

Una de las cuestiones en la observamos mayor diversidad de opiniones, era respecto a los productos saludables ofrecidos, ya que muchos de los usuarios consideraban que el pan no era saludable en sí mismo, pero que lo recomendaban por su calidad precio.

Para finalizar observamos que algunos de los encuestados, compraban alguno de los panes especiales, ofertados por la franquicia, reconociendo la calidad de estos productos, tanto en su sabor como en su textura, además nos confirmaron que cumplían con los requisitos de certificado de la última ley de 2019. Gracias a esta información, pudimos solventar nuestra duda en cuanto al correcto señalamiento de los ingredientes en los productos especiales, como masa madre, productos alérgenos entre otros.

En conclusión, creemos que existe un grado de satisfacción elevado entre la inmensa mayoría de los clientes, no obstante estos no buscan la mayor calidad de los productos, sino que acceden a Panishop debido al precio asequible de sus productos medios.

#### 5.4.4. Compromiso Social

Las asociaciones sociales con las que colaboramos son:

- Fundación ACCEM: Aportación de formación e integración socio laboral de personas con dificultades laborales.
- Cruz Roja Española: Proyectos enfocados a la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social.
- Fundación Rey Ardid: Inserción laboral de colectivos con dificultades de inclusión.
- ATADES: Concurso de Dibujo Navideño.
- Banco de Alimentos: Entregas periódicas de productos.
- Donantes de Sangre: Colaboración, aportando bocadillos a la Maratón de Donantes.
- Club Fútbol Montecarlo: Patrocinio del equipo.
- Centenario del Parque Nacional de Ordesa Monteperdido: Desarrollo y comercialización del Pan Ordesa.
- Bollo solidario: Es un compromiso, que Panishop adopta con los más necesitados, transfiriendo todas las ventas de este producto, a organizaciones sin ánimo de lucro y se lleva a cabo en determinados días del año.

Trabajamos directamente con universidades, centros de tecnología con el objetivo de recobrar el sabor original. Antiguamente el pan era puro, no estaba refinado, fue una cultura en la que asocio el pan con aditivos y más refinamiento a través de procesos actuales por la que se consolidó. Por ello queremos recuperar ese valor nutritivo y sabor original del pan a través de procesos de los de antes, tradicionales y en consonancia, más artesanales.

Somos conscientes que este cambio de cultura hacia el pan no es posible sin formación. Esto es así, por ello queremos agradecer al gobierno de Aragón, la constitución de la titulación de formación profesional de Maestro Panadero.

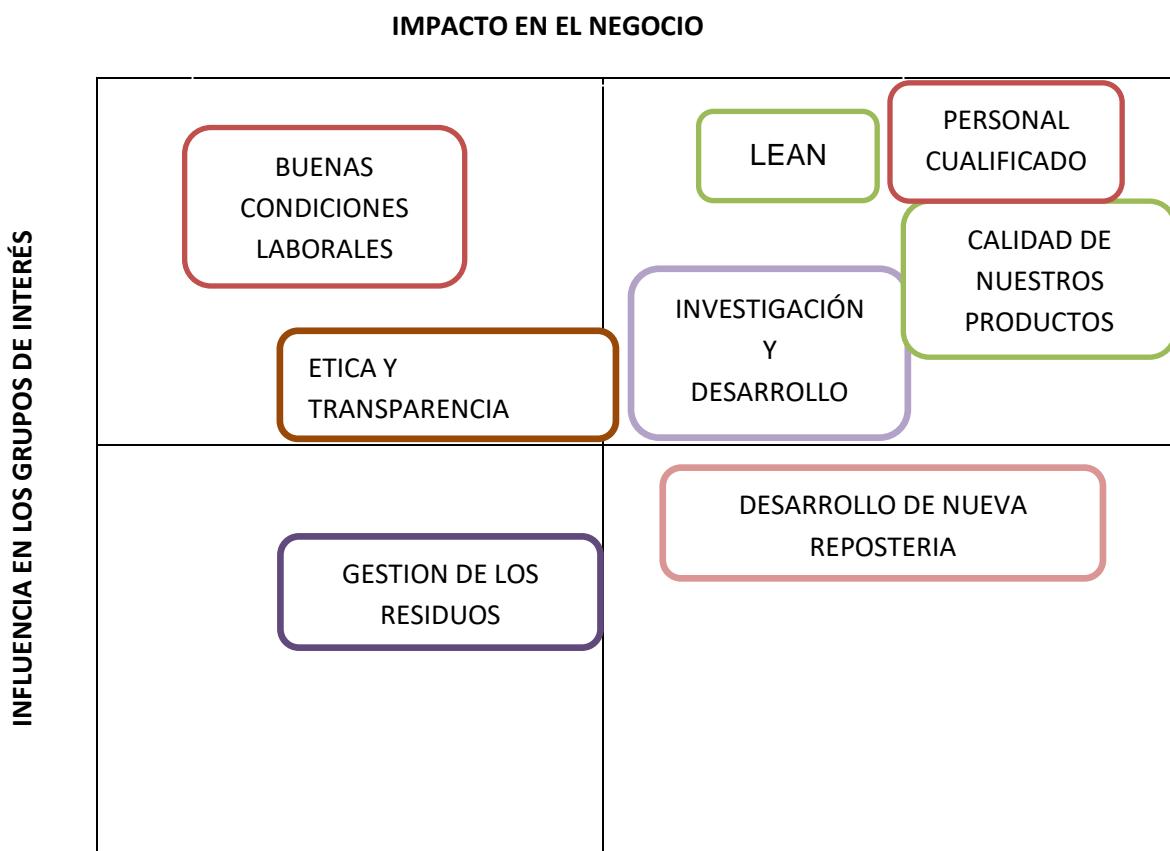
Desde aquí nos comprometemos a impartir más de 4000 horas de formación.

Para estrechar lazos regionales, hemos establecido un proyecto específico colaborativo con dicho gobierno, para formar verdaderos profesionales del sector, somos responsables de mantener los procesos de mejora continua, respetando al máximo los métodos de trabajo aplicados e implantando la tecnología más avanzada a nuestro alcance y siendo lo más cuidadosos con la transición ecológica, modernizando todas sus instalaciones. Gozamos del apoyo regional y de diferentes organismos de varios departamentos ya que hay una conciencia total con el sector de la industria agroalimentaria ya que constituye un sector estratégico para ellos. Para nosotros es todo un prestigio y un respaldo muy importante contar con el apoyo de nuestra CCAA y nuestro compromiso con ella es total. **El futuro es cuidarse sin renunciar al placer, y en Panishop siempre pensamos en el futuro.**

#### 5.4.5 Competencia

Panishop es leal con sus competidores y viceversa, manteniendo una buena relación. Tanto es así, que al comienzo de nuestra historia, nuestra empresa era gestionada por un administrador ya que todos los hermanos Rébola eran menores de edad. Actualmente ese administrador es poseedor de una empresa con la misma actividad económica, como es el caso de Tahona Goyesca.

#### Matriz de materialidad

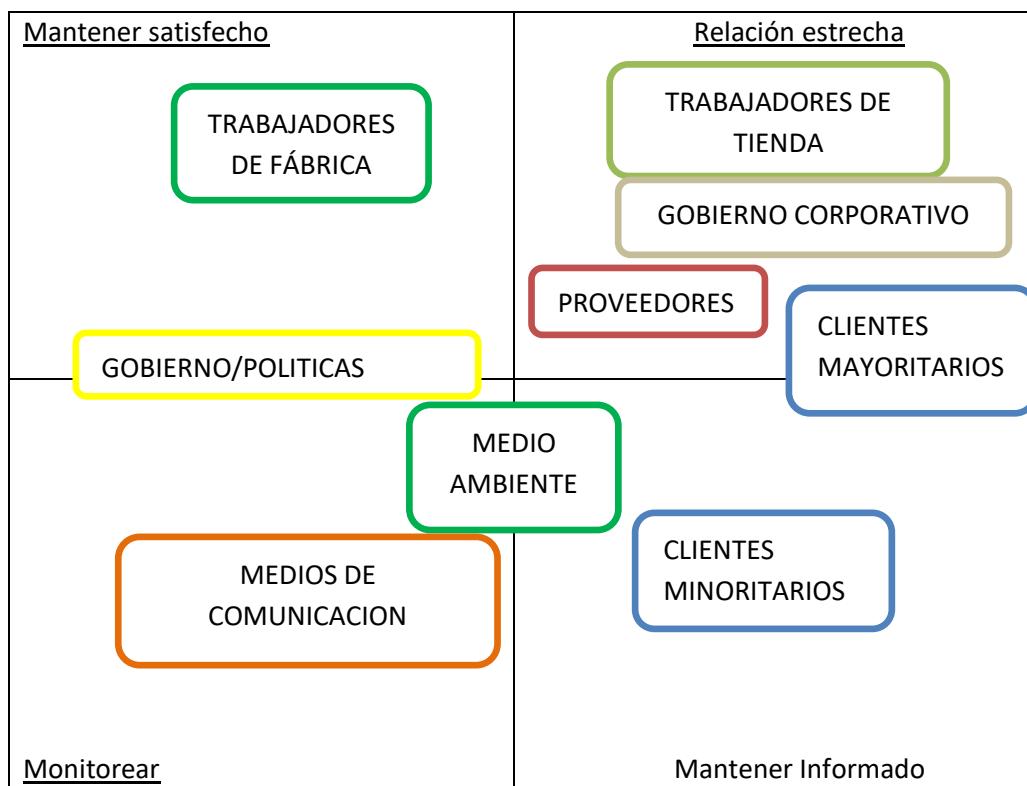


Esta matriz de materialidad representa, el impacto que tienen determinadas acciones en nuestros grupos de interés y en nuestro negocio.

Por ejemplo, el desarrollo en nueva repostería es el objetivo principal de nuestra empresa, teniendo un gran impacto en nuestros grupos de interés, como en nuestros clientes y siendo un mecanismo para generar más beneficio económico.

### Matriz de grupo de interés

INFLUENCIA EN LA ORGANIZACION



### IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN

#### 5.5. Gobierno Corporativo

##### Misión

Brindar la mejor calidad y excelencia en nuestros productos y satisfacer el paladar de nuestros clientes. Demostrando así que somos un equipo de trabajo con excelencia propia.

##### Visión

Alcanzar el máximo nivel de calidad y excelencia para ser una de las mejores empresas a nivel no solo nacional si no también internacional y llegar a hacer de la preferencia de todos nuestros clientes en cada uno de sus hogares.

## Valores

Tradición, calidad, innovación, sabor y cuidado de salud son nuestros principales valores. Panishop es hoy en día unos de los líderes de la industria panadera de este país.

El comité directivo se encarga de tomar las decisiones correspondientes, procurando de mantener siempre las diferentes actividades de la empresa alineadas con las políticas sociales, económicas y medioambientales.

Por una parte, contamos con la participación de Antonio Rébola Moreno, CEO y cofundador de Panishop y del Grupo Rébola. Es una sociedad limitada, su capital social está dividido en participaciones, a razón de un 25% de las mismas entre los cuatro hermanos.

De otro modo Jorge Pastor Moreno es el director y promotor del denominado Slow baking by Panishop, cuyos panes están certificados por el Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria. Para mayor explicación dejamos plasmado el siguiente organigrama:

El capital social es de 1000000 euros nuestra forma jurídica, es una empresa capitalista de responsabilidad limitada.

### 5.5.1. Transparencia

La transparencia es fundamental en la estrategia de sostenibilidad de cualquier empresa.

Nuestra empresa **facturó 26 millones** de euros en el año 2017, con un objetivo claro de expansión para el año siguiente, de poder establecer tres nuevas tiendas en el territorio nacional.

Fiscalmente cumplimos con todas nuestras obligaciones tributarias, respecto a lo dispuesto en la ley, por lo que mantenemos nuestras cuentas transparentes.

Por otra parte, somos conscientes de la cantidad de fraude que existe acerca del pan y de su certificación, nuestro grupo puede atestigar que nuestra masa madre es una realidad, pues **se encuentra en el banco mundial de masas madres en Bélgica, con el número 93, todo un reconocimiento a unos años de investigación. Además de haber folletos informativos en las tiendas de los sucesivos panes.**

Somos una organización ejemplar y transparente en el ejercicio de su actividad. Se establece la estructura de un Gobierno Corporativo robusto que asegure la profesionalidad e integridad en la toma de decisiones y en sus actuaciones.

**El departamento de I+D+ y el departamento de Marketing se encargan de divulgar información relacionada con nuestros proyectos o productos,** por ejemplo:

- Publicaciones en nuestro Blog y Facebook sobre nuestros productos
- Colaboración con la revista RICA publicando artículos sobre proyectos y sobre sucesivos estudios
- Colaboración con el Heraldo de Aragón y RNE
- Realización de varios seminarios con UNIZAR y BBC, así como la participación en congresos y ferias.

### 5.5.2. Ética e integridad

En Panishop actuamos con ética e integridad tanto dentro de nuestras instalaciones como con todos los grupos de interés y en todos los lugares en los que nos encontramos a día de hoy.

Estamos comprometidos en mantener un entorno de trabajo basado en el **respeto, la confianza y la responsabilidad desde la dirección** con el último de nuestros proveedores.

Así pues, con el fin de cumplir las obligaciones legales que se han descrito en esta memoria de sostenibilidad, nos comprometemos a revisar los temas que puedan llegar a ser susceptibles con una periodicidad máxima de un año. Por ello reafirmamos las buenas condiciones en los puestos de trabajo, las relaciones con los proveedores y el mercado en general y el compromiso adquirido en cuestiones medioambientales como la reducción de emisiones.

De otra forma mantenemos **unos principios éticos inamovibles**, somos solidarios y creemos que a través de nuestra actividad contribuimos al bien común de la sociedad. Además, somos eficientes evitando cualquier desperdicio de tiempo y de recursos, somos **racionales**, para nosotros sería fácil expandirnos por todo el territorio nacional, pero queremos dar una imagen de explotación de la marca a largo plazo y sostenible, además de ser eficiente en los procesos de captación y reclutamiento de empleados.

Para evitar formas de favoritismo, como tomas de decisiones irracionales en sistemas de remuneración o contratación, la empresa debe cumplir con el principio de equidad y ser lo más imparcial posible en la toma de decisiones.

Uno de nuestros principios más importantes es no perjudicar deliberadamente a nuestra competencia, creemos que debe ser una competencia sana y basada en alternativas de negocio razonables.

**Hemos creado un correo electrónico al que pueden acceder todos los trabajadores**, con el fin de que puedan comunicar posibles conductas poco éticas que puedan observar en su entorno.

### 5.5.3. Código Ético

Panishop no tiene un código ético por escrito, pero se toman decisiones de acuerdo a los valores de la empresa.

A continuación redactaremos que puntos deberían seguir para la elaboración de este código ético.

**Este documento es obligatorio en su cumplimiento y no exonera a ningún cargo o categoría profesional de su cumplimiento entre ellos se encuentra:**

- Cumplir con los estándares éticos en el ejercicio de la actividad.
- Servir de guía de actuación y protocolo para nuestra toma de decisiones siguiendo la normativa de salud y ejecutando todas las actuaciones de acuerdo a la normativa de prevención de riesgos laborales.
- Política anti corruptiva, establecimiento de normas que impiden tener una competencia desleal, aceptar regalos y demás comportamientos ilícitos. Para ello contamos con una política de anticorrupción.

- Mecanismos de seguimiento y control necesarios para garantizar su cumplimiento a través de un comité ético que evalúe periódicamente la eficacia del mismo.

En lo relativo a la protección de datos Panishop cumple con lo establecido en el Reglamento General de Protección de datos informando explícitamente en la web como serán tratados cualquier dato de los clientes, consumidores o trabajadores.

Para poder actuar correctamente se ha de cumplir íntegramente con los puntos de nuestro código ético de forma que todos los grupos de interés establezcan entre sí **vías de cooperación y desarrollo**, por lo que la empresa se compromete a:

- Cumplir con la legislación y además crear una imagen de responsabilidad.
- Respeto dignidad y no discriminación, por lo que no se toleran amenazas tratos verbales incívicos y demás.
- Entorno de trabajo digno y agradable, para ello se mantendrá un puesto de trabajo ordenado y se respetará al máximo la seguridad y salud en el trabajo, cumpliendo todas las instrucciones del técnico y poniéndose los EPIS correspondientes. Además de que cualquier consumo de drogas ilegales es sancionado con despido.
- Conflictos de intereses: no se permitirá la competencia desleal hacia nuestra empresa. Además se deberá guardar toda la información que sea confidencial y que no ponga el peligro ni la patente ni nuestra imagen.
- Por otra parte nos comprometemos a dar una información veraz y pública a todos nuestros grupos de interés y respetaremos al máximo la privacidad y protección de datos.
- Respecto a nuestra conservación de instalaciones y recursos, los trabajadores están obligados a mantener un correcto estado de funcionamiento y condiciones seguras de los mismos.
- Dentro de la colaboración con el medio ambiente, el mal uso o la sobreutilización de recursos que incrementen el impacto medioambiental será sancionado según se prevea.
- Nuestra empresa se compromete a una mejora continua y a buscar procesos y sistemas cada vez más eficientes.

## 5.6. Medio Ambiente

Desde Panishop fomentamos el respeto por el medio ambiente, poniendo en marcha **actuaciones de control y consumo responsable de recursos naturales**, además de la reducción de emisores que impactan en el medio ambiente. Algunas de las medidas que podemos encontrar son:

- Acciones dirigidas a la prevención y gestión de aspectos ambientales como la lucha contra la contaminación atmosférica, contaminación del agua, contaminación acústica...
- Medidas para proteger la biodiversidad que aseguren la calidad ambiental.

Los residuos obtenidos, después de la realización del proceso productivo, como el plástico y cartón, son transportados a otras empresas, para que estos materiales sean reciclados. Además el aceite de las freidoras es reciclado por una empresa certificada y autorizada.

No existe un plan de reducción energética como tal, no obstante existe un compromiso por parte de Panishop, ejemplo de ello es el estímulo que reciben los trabajadores si reducen el gasto energético del aire acondicionado con respecto al año anterior. Además, todas las tiendas cuentan con bombillas LED.

**En Panishop llevamos desde 2013 con un proveedor que nos garantiza el suministro de energía eléctrica 100% renovable.** Además, en algunas de nuestras instalaciones, como la de Cogullada, hemos instalado y aplicado placas solares, para así poder obtener la máxima energía natural y renovable. A pesar del compromiso con la reducción del gasto energético, existen impedimentos técnicos que no dejan que la energía sea suministrada por las placas solares, como el caso de los hornos.

Por ello somos una empresa que apuesta por las energías renovables con el objetivo de conservar y mantener el medio ambiente, sin perjudicarlo.

Todo el sistema que utilizamos ha sido certificado por la Comisión Nacional de la Competencia. Gracias a este certificado nos permite constatar que si que luchamos por conseguir una mayor eficiencia energética y reducimos emisiones de CO<sub>2</sub>.

Por otra parte en la fábrica de Cogullada tenemos establecido un sistema de placas solares para calentar el agua sanitaria consumida en la planta. Desde que se instaló este sistema en 2011 hemos conseguido un ahorro anual de energía por gas del 50,26%.



## 6. Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1 Recomendaciones

Me gustaría recomendar a Panishop que haga una publicidad más exhaustiva, que explote su escaparate para darle un mayor atractivo a la tienda, que replante la posibilidad de explotar zonas de ocio tanto para los más pequeños como para los adultos estableciendo nuevas zonas de terraza. Nos consta que en lo referido a la explotación de nuevas zonas de ocio en interiores, Panishop ya está trabajando pues en una de las tiendas que observamos gozaban de un espacio WIFI, donde puedes realizar actividades de ocio mientras consumes productos de Panishop.

Creemos que Panishop debe explotar más su imagen porque somos conscientes de que hacen las cosas bien, se anteponen a las leyes como el ejemplo del **SLOW BAKING**, son sostenibles con su entorno, pero no lo reflejan adecuadamente, no lo transmiten a la comunidad por medio de una mayor publicidad o información a los clientes.

Una de las carencias que debe resolver Panishop es a la hora de realizar más productos destinados a los niños, pero observamos que dentro de uno de sus proyectos de colaboración es establecer productos donde la bollería este elaborada con productos naturales más saludables. Otra cosa que notamos en falta es su poca apuesta por los productos sin gluten. Pero como sabemos que es una apuesta por crecer a largo plazo confiamos en ello, para que en un futuro sigan mejorando y comprometiéndose con la sostenibilidad.

### 6.2 Conclusiones

Podemos decir que Panishop consigue la hegemonía gracias a dos herramientas fundamentales: la relación entre la calidad y **sus precios competitivos**, así como su variedad. Además, no olvida satisfacer las necesidades de segmentos específicos.

Gracias a las buenas estrategias de distribución, Panishop tiene pocos gastos a la hora de enviar sus productos, y puede hacerlo de una manera rápida y eficaz, procura cuidar sus proveedores, algo que destacamos, es que solo son proveedores suyos, si cumplen unas certificaciones específicas. Además, Panishop los tiene que conocer personalmente y también es una forma sostenible, pues al elegir empresas próximas consigues reducir emisiones ya que reduce kilómetros de transporte. El buen trato a los mismos se resume en que muchos de los proveedores actuales lo son, desde hace más de treinta años.

Es cierto que, tal y como hemos mencionado, Panishop es líder de su sector en Aragón, pero este segmento está bastante saturado por empresas de competencia muy fuerte, aunque todavía no existe sobresaturación, hay que hacer hincapié en la competencia de las grandes superficies que con un precio más bajo, pero con una calidad más baja suponen una amenaza a tener en cuenta.

Es decir, en este sector existen empresas de naturaleza diversa, existiendo desde supermercados a pastelerías tradicionales, pasando por franquicias o tiendas semejantes a Panishop.

Los cuestionarios realizados reflejaron que en general que la atención del cliente fue valorada con una alta satisfacción y que los productos por lo general tenían la apreciación de **una calidad media-alta**. Asimismo, cuando los clientes compraron uno de los panes especiales, notaban ampliamente la diferencia. No vamos a

entrar de nuevo en la tipología de los clientes en cuanto a la localización de las tiendas se refiere, pero observamos que el funcionamiento es similar en todas las tiendas sujetas a observación.

Estamos agradecidos a Panishop por el trato otorgado y por acogernos en sus oficinas, por su forma de explicarnos su historia y su negocio actual con una naturalidad que fue muy bien recibida por parte nuestra y donde pudimos ver su apuesta por la investigación, calidad y eficiencia.

Para concluir y hablando desde un aspecto más personal, es un trabajo que nos ha gustado bastante porque nos ha permitido investigar por nuestra parte aspectos no son tan teóricos y nos ha permitido tener un contacto práctico, pues hemos entrevistado a uno de los directivos del grupo Rébola y hemos podido conocer un poquito mejor la estructura y el funcionamiento de una gran empresa aragonesa que lidera su sector.

Creemos que la Responsabilidad Social Corporativa tiene cabida en el mundo actual en el que vivimos, en el que se intenta avanzar hacia una transición ecológica, hacia un tratamiento seguro de los residuos en términos de seguridad para nuestra ecosistema, unos clientes más preocupados por la salud, donde la investigación resulta fundamental y en un espectro en que los trabajadores son cada vez más descalificados en términos de condiciones de trabajo, conciliación e incluso en la misma esencia del trabajo centrada únicamente en producir y reducir costes. Resulta vital transmitir nuestras buenas prácticas a toda nuestra comunidad y entorno, para no solo reflejar una diferenciación respecto a las empresas que solo les interesa ganar a cualquier precio y al menor coste posible, sino también para ser un motor de cambio de nuestro modelo económico.

Quince días antes de terminar nuestro trabajo, nos comentaron que este mismo año les han otorgado el **sello RSA**, y que están trabajando fuertemente para implantar planes de igualdad, establecer un código ético; Y más acciones que implementarán en su primera memoria de sostenibilidad. Ahora sí que parecen más interesados en transmitir sus acciones a todo su entorno y nos congratulamos por ello. La Memoria de Sostenibilidad no les será exigida hasta septiembre de 2021, esto es una pequeña contribución a Panishop, anticipándonos a su posterior desarrollo.



## Anexos

Cuestionario a clientes para corroborar gustos, calidad del servicio.

Área de trabajo: Panishop

Fecha: 11/06/2020

SI	NO	NC
----	----	----

1 ¿Usted tiene alergia a algún cereal?			
2. En caso de ser alérgico ¿estas contento con los productos alergenos?			
3 ¿Estas satisfecho con el servicio de cafetería?			
4. ¿ Y con el servicio de panadería y repostería?			
5 ¿Crees que la calidad de los productos es óptima? ?			
6 ¿Consideras positiva la calidad-precio de Panishop?			
7. ¿Se encuentra cerca de tu casa la tienda?			
8. ¿El trato de los empleados hacia los clientes es el adecuado?			
9. ¿Crees que los productos de panishop son saludables?			

10. ¿Compra usted alguno de los panes especiales ofertados por la franquicia?			
11.¿Merece la pena, nota la calidad del producto?			

Mejorable	Deficiente	Muy Deficiente

## Bibliografía

### Libros

- Alfaro, J., & Rodriguez, M. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Alvarez, S. G. (n.d.). *La responsabilidad social desde el enfoque de los grupos de interés*. CENID Dialnet.
- Carceller, R. (2018).

### Base de Datos

Datos cosechados de la empresa. (2020).

### Artículos de prensa y Webgrafía

- desconocido. (2020). <https://www.infofranquicias.com/fd-603/franquicias/Panishop.aspx>.
- Diari, E. (2020). <https://www.diaridetarragona.com/economia/En-Panishop-cuidamos-la-calidad-del-pan.-El-que-lo-prueba-repite-20200330-0001.html>.
- dispositiva, N. (2019). Real Decreto 308/2019.
- Esteban, A. (2020). <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2020/06/12/una-apuesta-duradera-y-responsable-por-la-agricultura-ecologica-1379301.html>.
- Garcia, A. (2018). [https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/panishop-creara-100-puestos-de-trabajo-abrira-tres-tiendas\\_1279829.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/panishop-creara-100-puestos-de-trabajo-abrira-tres-tiendas_1279829.html).
- García, C. (2018). [https://www.heraldo.es/noticias/economia/2018/04/25/panishop-abrira-cinco-nuevas-tiendas-incrementara-plantilla-100-trabajadores-1237088-309.html?utm\\_medium=smm&utm\\_campaign=noticias&utm\\_source=facebook.com](https://www.heraldo.es/noticias/economia/2018/04/25/panishop-abrira-cinco-nuevas-tiendas-incrementara-plantilla-100-trabajadores-1237088-309.html?utm_medium=smm&utm_campaign=noticias&utm_source=facebook.com).
- Garcia, C. (2019). <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2019/12/19/dulce-innovacion-para-pequenos-paladares-panishop-1349125.html>.
- <http://www.europastyry.com/>. (2020).
- <https://panaderiapasquier.com/>. (2020).
- <https://panishop.com/>. (2020).
- <https://panishop.com/2018/05/25/para-los-celiacos-en-su-dia-y-el-resto-del-ano/>. (2020).
- <https://www.franquiciashoy.es/franquicias/franquicias-de-panaderias-y-pastelerias/padaderias-pastelerias/panishop>. (2020).
- <https://www.maquinariahosteleriafribar.es/distribuidores-homologados-de-panishop/>. (2020).
- J.L.A. (2004). [https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/franquicias-obligan-acelerar-crecimiento-industrial-panishop\\_98138.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/franquicias-obligan-acelerar-crecimiento-industrial-panishop_98138.html).
- Llorente, M. (2020). <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2019/12/10/panishop-concluye-en-2020-el-plan-de-modernizacion-de-instalaciones-tras-invertir-un-millon-mas-en-obraores-1348141.html>.
- Mariel, E. (2020). <https://iristrace.com/blog/panishop-panaderia-transformacion-digital/>.
- Periodico, E. (2020). [https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/panishop-estara-presente-en-el-congreso-mundial-reale-madrid-fusion-2020\\_1403511.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/panishop-estara-presente-en-el-congreso-mundial-reale-madrid-fusion-2020_1403511.html).
- Serrano, E. (2019). <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/9945102/06/19/Panishop-abre-su-escuela-artesana-para-difundir-la-cultura-del-pan.html>.
- Serrano, E. (2020). <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/10295860/01/20/Panishop-crece-apostando-por-los-panes-y-pasteles-saludables.html>.

Serrano, E. (2020). <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/10390680/03/20/Panishop-recupera-el-sabor-de-los-panes-de-la-montana-con-su-nuevo-pan-Pirineos-con-masa-madre-de-cultivo.html>.

## **Leyes**

Real Decreto 308/2019. (2019).

## **Materiales del Moodle**

Zaragoza, U. d. (2020). *G4 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD.*

Zaragoza, U. d. (2020). *Materiales a cerca de fundamentos de RSE.*

Zaragoza, U. d. (n.d.). *Información sobre normas de RSE y sobre la comunicación de esas mismas normas.*