



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Panishop

Autor/es

María Utrilla Lorén

Director/es

Pilar Bernal Ansón

Facultad de Economía y Empresa-Universidad de Zaragoza
Curso académico 2023-2024

Autora: María Utrilla Lorén

Directora: Pilar Bernal Ansón

Título del trabajo: Análisis Estratégico de Panishop

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN:

En el presente trabajo de fin de grado se pretende realizar un análisis estratégico de la empresa Panishop, una de las cadenas de panaderías con mayor reconocimiento de Zaragoza.

En primer lugar, se va a presentar una pequeña introducción y descripción de la empresa y el desarrollo de su historia a lo largo de los años. A través del análisis externo, se va a analizar el entorno competitivo en el que la empresa opera, así como las características del sector. En esta parte se incluyen análisis destacados como el PEST y el modelo de Porter.

En segundo lugar, se va a llevar a cabo un análisis interno de Panishop para identificar sus recursos y capacidades que le permiten crear valor, a través de un análisis VRIO. Para concluir este apartado se realiza un análisis DAFO y un análisis CAME para determinar cómo la empresa puede mejorar los resultados obtenidos en el DAFO.

Por último, se va a concretar cuales son las principales estrategias que ha implementado la empresa para adaptarse a las necesidades de sus clientes.

ABSTRACT:

In this final project I intend to carry out a strategic analysis of the company Panishop, one of the most recognized bakery chains in Zaragoza.

First, I will present a brief introduction and description of the company and the development of its history over the years. Through the external analysis, I will analyze the competitive environment in which the company operates, as well as the characteristics of the sector. This part of the analysis includes the PEST and Porter's model.

Secondly, an internal analysis of Panishop will be carried out to identify its resources and capabilities that allow it to create value, through a VRIO analysis. To conclude this

section, a SWOT analysis and a CAME analysis are carried out to determine how the company can improve the results obtained in the SWOT analysis.

Finally, the main strategies that the company has implemented to adapt to the needs of its customers will be specified.

Índice

1. INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	4
2. HISTORIA.....	5
3. INDUSTRIA Y PRODUCTO.....	6
3.1 INDUSTRIA	6
3.2 PRODUCTO.....	8
3.3 MERCADO.....	10
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	11
5. ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO.....	13
5.1 ANÁLISIS PORTER	13
5.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	19
6. ANÁLISIS INTERNO	20
6.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	21
6.2 ANÁLISIS VRIO	21
6. 3 CADENA DE VALOR.....	23
7. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	26
7.1 DAFO	26
7.2 CAME.....	28
8. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	29
9. ESTRATEGIA CORPORATIVA	29
10. ESTRATEGIA SOCIAL	30
11. EL FUTURO.....	31
12. CONCLUSIONES.....	32
13. REFERENCIAS	34

Tabla de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Diagrama de Abell (Elaboración propia).....</i>	<i>8</i>
<i>Ilustración 2: Gama de panes “Slow Baking”</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 3: Catering de productos Panishop.....</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 4: Evolución de la cifra de ventas de Franquipan S.L. (SABI).....</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 5: Evolución de la cifra de ventas de Frutos Secos El Rincón (SABI).....</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 6: Grupos estratégicos (Elaboración propia)</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 7: Cadena de valor (webyempresas.com).....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 8: Organigrama (Memoria de Sostenibilidad Panishop).....</i>	<i>26</i>

1. INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Panishop es un concepto de panadería/cafetería premium que tiene sus orígenes en 1902 y se caracteriza por cuidar la salud de sus clientes y por su constante investigación.

Actualmente, posee un total de 41 establecimientos distribuidos entre Zaragoza, Huesca, Tarragona y Madrid. De estos establecimientos, 17 son tiendas propias que se encuentran ubicadas en Zaragoza y Madrid y el resto son franquicias. La empresa ofrece una amplia variedad de más de 300 productos en las categorías de panadería, pastelería, cafetería, catering y repostería. Sus tiendas están abiertas los 365 días del año durante 14 horas al día. Llevan más de 100 años dando servicio a sus clientes y han recibido un premio de reconocimiento por todos estos años dedicados a elaborar pan de calidad.

Panishop es hoy en día unos de los líderes de la industria panadera de este país. Es la primera marca que obtiene un certificado europeo de panes sin aditivos y sin conservantes, gracias a su gama de productos “Slow Baking” son únicos e inimitables, una selección de panes certificados «sin aditivos» por el CNTA. La empresa destaca por su enfoque en la investigación y la innovación. Sus valores son tradición, calidad, innovación, sabor y cuidado de salud.

La empresa emplea de manera directa a más de 500 personas, siendo 300 de ellas trabajadores de las tiendas franquiciadas. Además, algo a destacar es que Panishop cuenta con un centro de formación propio, donde imparten cursos y talleres, ya que la formación de sus trabajadores es un pilar fundamental en la empresa.

La amplitud de la oferta, el diseño de los establecimientos y el trabajo de la plantilla han constituido, según el director general, “las claves del éxito de una empresa que ha tenido que superar momentos muy difíciles a lo largo de su historia” (Cinco Días, El País | 2003).

El presente Trabajo de Fin de Grado cuenta con el objetivo del desarrollo de un análisis estratégico de la empresa Panishop. A través de este análisis, se busca comprender la estrategia que emplea la empresa y cómo la implementa, además de analizar su posición actual en el mercado, identificar oportunidades de mejora y proponer estrategias que permitan a la empresa mantener y fortalecer su competitividad.

También es importante comprender adecuadamente el entorno que rodea a la empresa y sus competencias internas, para poder desarrollar una estrategia favorable que permita el crecimiento de ésta.

La motivación de este trabajo viene dada debido a que se trata de una empresa que ha tenido un gran crecimiento a lo largo de los años, dando sus comienzos con un pequeño negocio familiar que ha pasado de padres a hijos, y que ha conseguido transformar su presencia desde un único establecimiento en Zaragoza a contar con múltiples tiendas en Zaragoza y algunas en otras ciudades de España. Por esta razón, parece interesante analizar la estrategia que ha seguido Panishop, con el fin de entender las razones de su éxito.

Los objetivos de este trabajo son, en primer lugar, comentar la evolución de la empresa a lo largo del tiempo y cómo se ha adaptado a las nuevas necesidades de los consumidores. Por otro lado, analizar la situación estratégica actual de Panishop en comparación con el resto de empresas del sector, evaluando tanto su ventaja competitiva como sus puntos débiles respecto a sus principales competidores.

Para comenzar el análisis de Panishop, se presentará la evolución experimentada a lo largo de la historia de la empresa y se explicarán las razones de dicha evolución. Seguidamente, se analizará la industria en la que opera la empresa, además de los productos que comercializa, y se estudiará tanto el entorno general como el entorno específico en el que se encuentra. Se continuará con un análisis interno de la empresa, destacando la ventaja competitiva que lleva a cabo esta. Para finalizar, se realizará un análisis de la estrategia competitiva, corporativa y social de Panishop.

2. HISTORIA

El origen de Panishop viene de una pequeña panadería fundada en 1902 por la familia Rébola, en concreto por Antonio Rébola Gracia, dando sus comienzos con el nombre de “Panadería Rébola” y la cual se encontraba situada en la calle de Las Armas de Zaragoza. En 1917 se trasladó al barrio de Santa Isabel, donde ganó reputación. El hijo de Antonio Rébola siguió la tradición panadera y desarrolló su propia panadería en la calle Alfonso V. Posteriormente, adquirió un local en la calle de Castelar en 1934 para expandir el negocio. A pesar de las adversidades causadas por la Guerra Civil y sus consecuencias, Antonio Rébola Aladrén (nieto del fundador) siguió con el negocio en los años 70. El horno destacó en el sector de la hostelería al ofrecer un servicio de 24 horas durante todos los días de la semana.

Tras el fallecimiento de Antonio Rébola y de su mujer María Teresa Moreno (en 1978 y 1982 respectivamente), sus cinco hijos tomaron el control del negocio. En 1989

incorporaron la pastelería Don Manuel como una nueva línea de negocio enfocada en repostería y bombonería. Posteriormente, en 1990, fundaron una fábrica de pan llamada Novapan tras conocer el sistema de franquicia en la primera Feria de la Franquicia en España, un modelo de negocio que les permitiría crecer.

En 1991, los hermanos Rébola-Moreno establecieron un nuevo obrador en Cadrete, donde introdujeron innovaciones significativas, logrando así ser pioneros como la primera fábrica aragonesa en la producción de pan precocido y masas ultracongeladas. En 1994, dieron lugar a la inauguración de la primera tienda con la denominación comercial de Panishop.

Al año siguiente, la empresa trasladó sus instalaciones a La Puebla de Alfindén, centralizando allí toda la logística y producción de la panadería de Novapan, al mismo tiempo que ampliaban su producción y abrían numerosas nuevas tiendas de Panishop. Posteriormente se expandieron a otras ciudades como Madrid, Huesca, Reus, Cambrils y Tarragona, abriendo su primera tienda en Madrid en 1996. Años después, en 1999, su tradición panadera dio lugar a la creación de una escuela de panadería, la cual está ubicada en la calle José María Lacarra y cuyo nombre hace referencia al hermano fallecido, Jorge Rébola.

En la actualidad, la empresa lleva más de 100 años de legado familiar, siguen en constante investigación y mejorando sus productos. Además, continúan con la formación de la Escuela Artesana Jorge Rébola, donde han dado un paso más allá para impartir talleres al público en general, para que puedan conocer más de cerca sus productos y aprender recetas para hacer con estos.

3. INDUSTRIA Y PRODUCTO

3.1 INDUSTRIA

A continuación, se va a proceder a analizar la industria a la que pertenece Panishop, a partir de varios criterios. Por un lado, se va a usar el criterio administrativo o el código CNAE, que es una clasificación estadística que agrupa en una misma categoría a empresas con actividades comunes. De acuerdo a este criterio, la empresa objeto de análisis pertenece al sector del “Comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabaco”, y su código CNAE es 4639.

Cabe destacar que en la base de datos de SABI no aparece la empresa por el nombre PANISHOP SL, si no por FRANQUIPAN SL, ya que es el nombre comercial de Panishop

(Franquiciadora de tiendas de pan y bollería). También aparece en la base de datos de SABI la empresa NOVAPAN SL, siendo su código CNAE: 1071- “Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería”. Aunque también podría considerarse el sector “Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados”, con código CNAE 4724. (Que es al que pertenecía la empresa extinguida REBOLA PANADEROS SL, con información también proporcionada de la base de datos).

La actividad que lleva a cabo esta empresa es el diseño, desarrollo, producción y distribución de productos de panadería, pastelería, bollería y chocolate.

Otro de los criterios que se puede utilizar para analizar la industria es el modelo tridimensional de Abell. Este esquema se basa en tres elementos clave, los cuales responden a una pregunta cada uno, para definir el negocio de una empresa.

- Funciones que se satisfacen (¿qué necesidades satisface?): esta empresa se esfuerza por satisfacer las necesidades alimenticias de las personas, ajustándose a sus gustos y preferencias, además de hacerlo de la forma más saludable posible.
- Grupos de clientes, segmento de mercado atendido (¿a quién satisface?): Panishop satisface a todo tipo de consumidores, de todas las edades, ya que tienen una gran variedad de repostería dulce y salada para todos los gustos. No realizan una segmentación de mercado para un grupo de personas determinado, ya que su público objetivo es muy amplio.
- Tecnología empleada (¿cómo se satisface?): Incluye los elementos que definen su modelo de negocio y la manera en que satisface las necesidades de sus clientes.

Satisfacen sus necesidades a través de:

1. Diferentes locales donde disfrutar de un buen café y del resto de sus productos.
2. Una escuela donde imparten talleres a todo el público.
3. Su amplia gama de productos.
4. Su página web a través de la cual se pueden hacer pedidos online, tanto para recogerlos en tienda como para que te los lleven a domicilio.
5. Electrodomésticos como hornos o frigoríficos para elaborar y conservar sus productos.

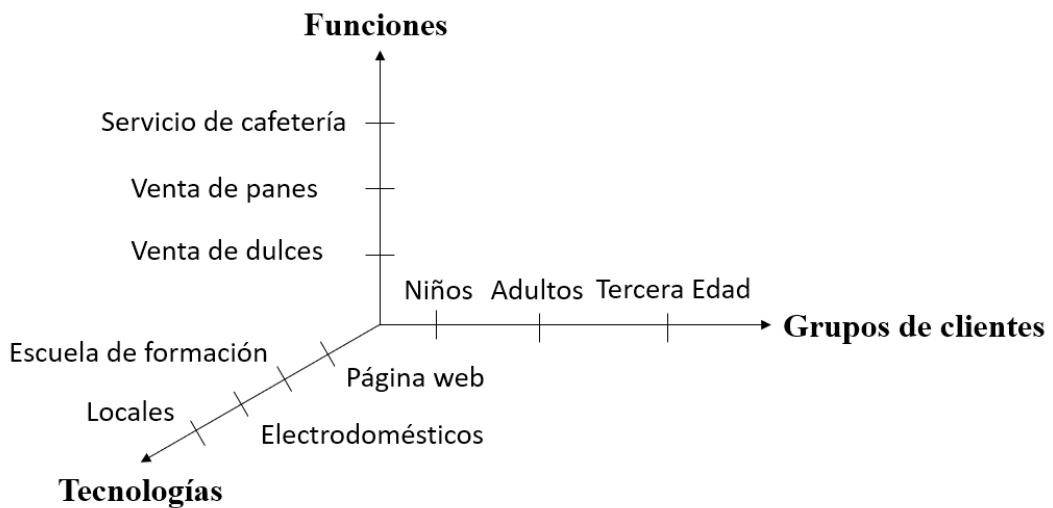


Ilustración 1: Diagrama de Abell (Elaboración propia)

En definitiva, debido a que la actividad de la empresa podría encajar en varios epígrafes del CNAE, se puede concluir que el sector al que pertenece la empresa es “Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería” porque es su actividad central.

3.2 PRODUCTO

En la página web de la empresa podemos encontrar todos los productos que ofrece Panishop. Estos productos se resumen en las categorías de panes (con masa madre de cultivo y Slow Baking), tartas, pasteles, pastas, chocolates y bombones. Además de encontrar un apartado de productos con 0% de azúcares añadidos. Aunque no encontramos un apartado específico en la página web, también cuentan con pan sin gluten para celíacos.

Por otro lado, en sus establecimientos también ofrecen cafés, tés y otras bebidas. Y también, menús de desayunos, comidas y meriendas. En sus tiendas, también podemos encontrar productos temporales en fechas específicas, estos son dulces típicos de las diferentes festividades tanto nacionales como de la ciudad. A través de su catering, elaboran bandejas personalizadas para celebraciones, estas bandejas pueden contener productos dulces, salados o combinados.



Ilustración 2: Gama de panes "Slow Baking"



Ilustración 3: Catering de productos Panishop

3.3 MERCADO

En cuanto a las ventas de la empresa, se conoce que desde su creación Panishop ha experimentado un incremento anual en su cifra de negocio. Aunque el crecimiento de sus ventas ha sido lento, es ahora en los últimos años cuando se ha visto un importante aumento en su cifra de negocios.

Tras la crisis de 2008 se experimentó una leve bajada de las ventas de la empresa en los años siguientes, en los cuales no se dieron grandes cambios y se mantuvieron bastante constantes.

Cabe destacar que estos últimos años, después de la COVID 19, la empresa se está recuperando y teniendo un gran crecimiento de las ventas de nuevo, ya que al sector alimenticio es al único que no ha afectado porque trata de abastecer una necesidad básica.

Como se puede observar perfectamente en el gráfico, el gran aumento se dio en 2020, año en el que la empresa facturó una cifra de 18 millones en sus tiendas, y los años posteriores su cifra de negocios ha seguido aumentando.

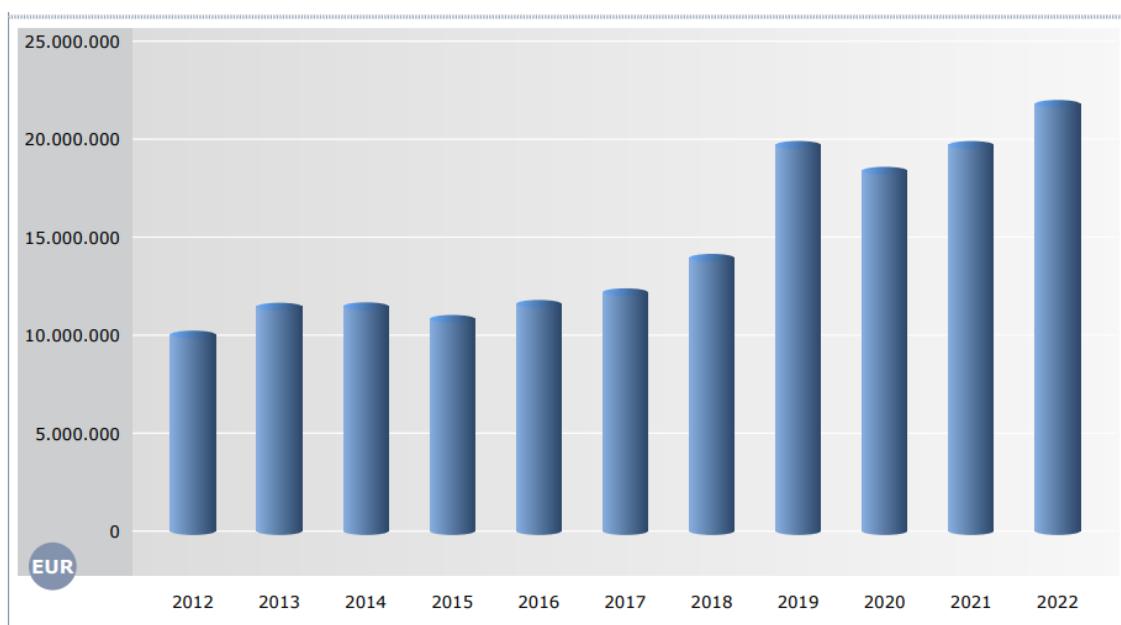


Ilustración 4: Evolución de la cifra de ventas de Franquipan S.L. (SABI)

A continuación, se va a proceder a comparar la evolución de la cifra de ventas de Panishop frente a la de uno de sus principales competidores, Frutos Secos El Rincón. Se observa que ambas empresas han mantenido cifras de ventas similares en los últimos años, experimentando un impacto positivo de la COVID-19 con una pequeña disminución en 2020 y un crecimiento posterior.

La principal diferencia se encuentra en el notable crecimiento experimentado por Panishop en comparación con otras empresas del sector, logrando igualar e incluso superar las ventas de Frutos Secos El Rincón. Panishop ha presentado un crecimiento progresivo en los últimos años, mientras que El Rincón ha mantenido una evolución más uniforme a lo largo del tiempo. Las últimas cifras registradas son de 21.804.247€ en Panishop y de 21.535.761€ en El Rincón.

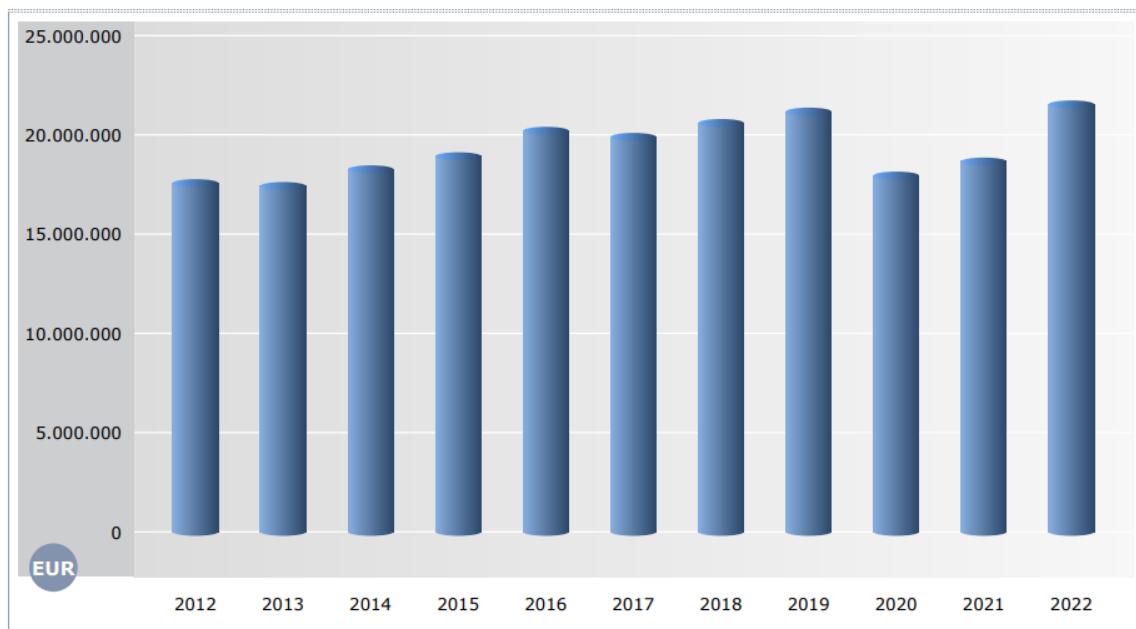


Ilustración 5: Evolución de la cifra de ventas de Frutos Secos El Rincón (SABI)

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Este análisis pretende estudiar el medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. (Guerras y Navas 2007)

El propósito de este análisis es conocer los factores que influyen en la actividad de la empresa desde una perspectiva económica y social más amplia.

Estos son los factores que afectan a la empresa según el análisis PEST:

- Factores político-legales: Incluyen aspectos relacionados con la estabilidad política, políticas gubernamentales, regulaciones, leyes y su impacto en la industria y la empresa.

Algunos de los factores políticos que más afectan a este sector son las consecuencias que conllevan las guerras, ya que se ven incrementados los precios

de los productos y de sus ingredientes. El último año, el precio del pan ha incrementado como el de otros alimentos básicos, una de las causas es el conflicto entre Rusia y Ucrania. Esta subida también se debe a la escasez de cereal en España debido a la sequía, lo que ha provocado tener que abastecerse del exterior. También han aumentado los precios del aceite de oliva, el azúcar y otros productos de confitería, repercutiendo en el consumidor final de forma negativa, ya que puede suponer una disminución de las ventas de Panishop.

Por otro lado, Panishop está comprometida con el cumplimiento de varias normativas ambientales y de la seguridad de sus trabajadores. Además es muy rigurosa con el control del ciclo de vida de sus productos y posee varias certificaciones de calidad, lo cual influye positivamente en la imagen de la empresa. Por ejemplo, cumple con los requisitos de la nueva Ley del Pan.

- Factores económicos: Se refieren a las condiciones económicas que pueden afectar a la empresa, como tasas de interés, inflación, tasas de cambio y crecimiento económico.

Tiene una gran importancia la crisis de 2008, que hizo que hubiese una considerable subida de los precios y a su vez de la tasa de desempleo.

Otro factor importante es esta última crisis tras la COVID 19, ya mencionada anteriormente, que afectó a la empresa de forma positiva debido a que el sector al que pertenece es un sector beneficiado frente a otros sectores.

Un factor que afecta de forma positiva a la empresa es el crecimiento del PIB en España durante los últimos años, que se sitúa un 2% por encima del nivel previo a la pandemia.

- Factores socioculturales: Incluyen elementos culturales, demográficos, sociales y de estilo de vida que pueden influir en el comportamiento del consumidor y las demandas del mercado.

El cambio del estilo de vida de la población española hace que cada vez haya más preocupaciones por llevar un estilo de vida saludable y fijarse más en los ingredientes que llevan los alimentos que se consumen en el día a día. Por lo tanto, el pan es un alimento de consumo diario y la mayoría de los panes contienen aditivos y conservantes, lo cual puede suponer una preocupación para la sociedad.

Panishop se ha encargado a través de la innovación propia de desarrollar productos saludables y de mayor calidad, para que los clientes no tengan que renunciar al consumo de productos de panadería y repostería.

- Factores tecnológicos: Se refieren a avances tecnológicos, investigación y desarrollo, innovación y su impacto en la industria y los procesos empresariales.

Los avances tecnológicos están cada vez más presentes en la sociedad y las empresas también deben adaptarse a las nuevas tecnologías y ser innovadoras.

En este tipo de industria, muy pocas empresas invierten en I+D, sin embargo, Panishop sí que lo hace y esto constituye un recurso muy valioso para la empresa, lo que le permite desarrollar nuevos productos, como la gama de panes “Slow Baking”.

La empresa apuesta por la innovación y desarrollo tecnológico con el objetivo de posicionarse como un líder a nivel europeo en el ámbito de productos saludables de panadería y repostería.

5. ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO

En el presente apartado, se va a abordar un análisis detallado del entorno específico en el que se encuentra Panishop, mediante dos enfoques fundamentales: el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter y la identificación de grupos estratégicos.

5.1 ANÁLISIS PORTER

En primer lugar, se van a analizar el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, para evaluar la intensidad competitiva y el atractivo de la industria. Este modelo va a permitir a la empresa comprender el entorno competitivo y desarrollar estrategias para que mejore su posición en el mercado.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

A medida que aumenta la competencia, disminuye el atractivo de la industria, reduciendo las posibilidades de obtener rentabilidades significativas. La rivalidad de los competidores en el mercado viene determinada por los siguientes factores:

- Las barreras de salida: son aquellos factores que son un impedimento para salir de una industria. Estas barreras obligan a las empresas a seguir compitiendo en la industria, aumentando la rivalidad. Algunas de las barreras de salida son activos

especializados con poca utilidad fuera de su industria, los costes fijos de salida, las barreras emocionales y las restricciones gubernamentales. (Guerras y Navas, 2022)

Las barreras de salida de Panishop son bajas, debido a que no presenta dificultades para utilizar sus activos fuera de la industria. Sin embargo, puede experimentar barreras emocionales asociadas con la transición de ser inicialmente una empresa familiar a convertirse en una franquicia.

- Estructura de costes de la empresa: Panishop es una empresa líder en el sector panadero, que se beneficia de economías de escala, ya que produce grandes cantidades a bajos costes, lo que contribuye a la disminución del precio de sus productos.
- Diferenciación de productos: cuanto mayor sea la diferenciación de productos en la industria menor será el grado de competencia, ya que los clientes se fidelizan con un producto. (Guerras y Navas, 2022)

Panishop se encuentra en una industria en la que los productos son poco diferenciados entre las empresas y fáciles de imitar, por lo que el grado de competencia en cuanto al producto es alto.

En este apartado se van a determinar los diferentes competidores de Panishop en la misma industria o que cuentan con productos similares, los cuales se pueden clasificar en diferentes categorías:

- Competidores directos: En este grupo nos encontramos a franquicias como Overpani, Frutos Secos El Rincón y Martín Martín. Además de locales más pequeños como panaderías y pastelerías artesanales, que elaboran sus propios productos.
- Competidores indirectos: Entre estos destacan las cadenas de hipermercados y supermercados, como por ejemplo, Hipercor, Alcampo, Mercadona, Eroski, ...

Una vez clasificados los tipos de competidores, se va a proceder a analizar los más importantes y se destacarán las diferencias principales entre estos y la empresa. Comenzando por los más afines y continuando por aquellos menos similares a Panishop.

Overpani:

Es el principal competidor de Panishop, ya que es la empresa a la que más se parece su actividad y el tipo de productos que comercializa, aunque la oferta de esta no es tan amplia como la de Panishop. Los precios de estas dos empresas son similares y ambas disponen de promociones en sus establecimientos.

Una de las diferencias con la empresa objeto de análisis es que Panishop cuenta con un número de tiendas mucho mayor que Overpani, ya que esta última solo posee un total de 9 establecimientos. Además, Panishop está expandida por varias ciudades de España mientras que Overpani se encuentra únicamente en Zaragoza, lo que supone para la empresa una mayor amplitud geográfica de mercado.

El tamaño y el diseño de los establecimientos es similar a los de Panishop, con los mismos colores en la fachada y la mayoría no son demasiado grandes, aunque los de locales de Panishop por dentro tienen diseños más actuales.

Frutos Secos El Rincón:

El Rincón cuenta con 71 establecimientos, 66 de ellos se encuentran en Zaragoza, 4 en Madrid y 1 Huesca. Por lo tanto, dispone de un mayor número de establecimientos que Panishop, sin embargo, ambas comparten similitudes en su presencia en cuanto a las áreas geográficas.

El tamaño de los establecimientos de esta franquicia es más amplio que los de Panishop, que la mayoría son locales pequeños, por lo tanto cuentan con menos espacio para establecer los productos en sus tiendas.

La mayor diferencia que presenta esta empresa frente a Panishop está relacionada con la distinción en la venta de algunos productos, El Rincón está más enfocado a la venta de frutos secos, snacks y golosinas, además de vender distintos tipos de pan, repostería y pastelería como hace Panishop.

En cuanto a la comparación del precio de los productos, son algo inferiores los de Panishop respecto a los de su competidora. Siendo el precio de la barra de pan normal de 0,50 euros y 0,70 euros respectivamente. A diferencia de Panishop que está constantemente haciendo ofertas de sus productos para llevarte varios por el mismo precio, El Rincón tiene algunas de estas ofertas de forma más puntual, como por ejemplo 2x1 en barras de pan.

Martín Martín:

La principal diferencia en la cartera de productos de esta empresa respecto a la de Panishop, viene dada por la comercialización de productos de encurtidos, conservas y gominolas, que Panishop no incluye en su catálogo. Por lo tanto la oferta es mucho más reducida que la de su competidor. Por otro lado, en lo que se asemeja a la empresa analizada, es en que también comercializa pan y bollería.

La empresa Martín Martín dispone de 85 establecimientos, distribuidos en diferentes comunidades autónomas. De los competidores a analizar es la empresa con mayor número de establecimientos y con una distribución geográfica más amplia. Los establecimientos de esta empresa son más grandes que los de Panishop, ya que están entre los 40 y 100 m² de superficie.

Otro aspecto para contrastar entre estas dos empresas es que los precios de Martín Martín son algo superiores respecto a los que Panishop presenta en la mayoría de los productos. El precio de la barra de pan normal de esta empresa es de 0,65 euros, es decir 15 céntimos más cara que la de Panishop.

Aunque tanto el mercado como el segmento de ambas empresas son similares, cabe destacar que el abanico de consumidores al que orienta su oferta de productos es más amplio que el de Panishop.

Como conclusión se ha observado que el competidor más directo de Panishop es Overpani, debido a que tienen modelos de negocios similares y un catálogo de productos parecido, aunque es más amplio el que ofrece Panishop. Esta similitud ha desencadenado una competencia constante en términos de promoción y variedad de productos ofrecidos al público.

Por otro lado, El Rincón y Martín Martín se consideran competidores menos directos que Overpani, pero bastante similares en cuanto a tamaño y aunque la oferta de Panishop sea menor, comparten líneas de productos en común y otras similitudes.

A partir de este análisis, se puede afirmar que existe alta rivalidad en el mercado, al tratarse de un producto poco diferenciado, ya que habrá una rivalidad en cuanto a la fijación de precios.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Es de gran importancia evaluar la amenaza de competidores potenciales en la industria. La atracción para los nuevos competidores se vincula con la posibilidad de obtener rentabilidades similares a los competidores existentes, contra más atractiva sea la industria mayor será el número de posibles competidores. Los factores que condicionan la entrada de nuevos competidores en el mercado son:

- Las barreras a la entrada: son aquellos factores que dificultan que entren nuevas empresas en una industria, normalmente por los costes que tienen que asumir al entrar. Con la presencia de estas barreras se consigue proteger a las empresas ya instaladas y conservar sus niveles de rentabilidad. (Guerras y Navas, 2022)

La entrada a la industria panadera no supone costes muy elevados, ya que no se requiere hacer grandes inversiones para establecer un negocio de este tipo. Por otro lado, los posibles competidores deberán de enfrentarse a economías de escala dominadas por grandes empresas, como es el caso de Panishop, junto con su tecnología avanzada y su ubicación estratégica, lo que dificultará su entrada.

- La reacción de los competidores establecidos: cuando los competidores potenciales consigan entrar y establecerse en la industria, se pueden encontrar acciones adversas por parte de los competidores establecidos para evitar su permanencia prolongada. (Guerras y Navas, 2022)

Panishop realiza constantemente promociones y algunas campañas publicitarias para dar a conocer sus productos, los posibles competidores deberán enfrentarse a estas iniciativas y emprender acciones similares, pero al ser nuevos en el mercado, les llevará más trabajo conseguir el mismo nivel de reconocimiento. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es alta y aumenta la rivalidad.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. (Guerras y Navas, 2012)

Al tratar de satisfacer la necesidad de alimentarse o de saciar el hambre, se podría decir que sí que existen muchos productos sustitutos para este sector, los cuales se pueden encontrar en supermercados, máquinas expendedoras, mercados o cualquier establecimiento que cuente productos de alimentación. Sin embargo, si se buscan unas

características más específicas para el producto a la hora de satisfacer esa necesidad, como serían la calidad o cuidar la salud, la presencia de productos sustitutivos es menor, ya que hay menos oferta en el mercado de productos saludables con certificación.

Con los años Panishop, se ha hecho un hueco en el sector de cafetería además de panadería/pastelería para diferenciarse de sus competidores, en el que se han introducido productos como bebidas o café que hacen que su cartera de productos sea más amplia todavía. Además de la gama de panes “Slow Baking”, unos panes saludables y sin aditivos, que no se pueden encontrar en ningún otro establecimiento. Por tanto, depende de las necesidades que busque satisfacer el cliente existirá mayor o menor grado de productos sustitutivos para Panishop.

PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

El poder negociador de los proveedores y de los clientes se define como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria (Guerras y Navas, 2012).

Algunos de los factores que afectan al poder negociador de los proveedores son: el número de proveedores concentrados en el mercado, el grado de diferenciación de los productos, los altos costes de cambio, la existencia de productos sustitutos y el nivel de información del proveedor.

El poder negociador de los proveedores de Panishop es alto, ya que sus dos empresas fabricantes (Novapan y Franquipan) son las que se encargan de distribuir directamente sus productos sin contratar el transporte de empresas externas. Esto indica que Panishop cuenta con un número reducido de proveedores y simplemente lo hace para abastecerse de materias primas, ya que ellos mismos llevan a cabo todo el proceso de producción. Para la selección de estos, Panishop tiene en cuenta el criterio de la proximidad. Las compras de materias primas y mercaderías se realizan a distribuidores nacionales, pero en ocasiones se ve obligada la empresa a abastecerse de producto internacional debido al alto precio del cereal. Los únicos proveedores externos a la empresa de los que reciben productos en sus establecimientos son Pascual, Kaiku y Coca-Cola.

De esta manera, la empresa asegura un control más amplio sobre la producción, lo que le permite cumplir su objetivo de ofrecer un producto de calidad al supervisar todo el proceso desde el inicio.

PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES

El poder negociador en una empresa con sus clientes varía según el grado de concentración en el sector. Los productores experimentan pérdidas insignificantes cuando un consumidor decide dejar de consumir su producto.

Algunos de los factores que afectan al poder negociador de los clientes son: la cantidad de clientes concentrados en el mercado, el grado de diferenciación de los productos, la existencia de productos sustitutivos, los bajos costes de cambio y el nivel de información con el cliente.

El poder negociador de los clientes de Panishop es alto, debido a la gran cantidad de clientes presentes en el mercado. Además, el tipo de productos que ofrece son poco diferenciados y fáciles de sustituir, lo que a su vez hace que los costes de cambio sean bajos para las empresas de este sector.

El propósito de la empresa es el siguiente, como se muestra en su memoria de sostenibilidad: “Panishop tiene como propósito ofrecer a sus clientes productos saludables de excelente calidad, sabor inigualable. Es por esto que todas las acciones realizadas se encaminan con el fin de cumplir este propósito y satisfacer al cliente siempre.” De esta manera se puede comprobar el fuerte compromiso que tienen con el cliente, transmitiendo confianza y transparencia, y asegurando la satisfacción del cliente en todo momento.

5.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Para realizar el análisis de los grupos estratégicos, se van a seleccionar dos variables para evaluar la posición competitiva dentro de la industria, estas dos variables son el precio y el tamaño, a continuación se va a estudiar cómo afectan estas en los diferentes grupos estratégicos.

- Comercios especializados: compuesto por Overpani, Frutos Secos el Rincón, Martín Martín y otras franquicias similares. Estos son competidores directos de Panishop, los cuales han sido comparados más detalladamente en el análisis anterior. Este grupo se caracteriza por tener establecimientos de tamaño reducido, una variedad de productos medio-baja y un precio medio-alto.
- Pequeños comercios: como pueden ser panaderías o pastelerías locales. Tienen un tamaño bastante reducido, la variedad de productos suele ser medio-alta y el

precio es más elevado, al tratarse de productos artesanales elaborados en el mismo día.

- Supermercados: Mercadona, Eroski, Día y Simply son algunos de los establecimientos que componen este grupo estratégico. Las características que presentan son que tienen un tamaño importante, ofrecen una gama de productos bastante amplia y el precio es bajo.
- Hipermercados: en este grupo nos encontramos con grandes cadenas como Hipercor o Carrefour. Todos estos poseen un gran tamaño de sus establecimientos, una amplia variedad de producto y unos precios bastante bajos.

Para concluir este apartado, se va a realizar la representación gráfica de estos dos grupos descritos anteriormente.

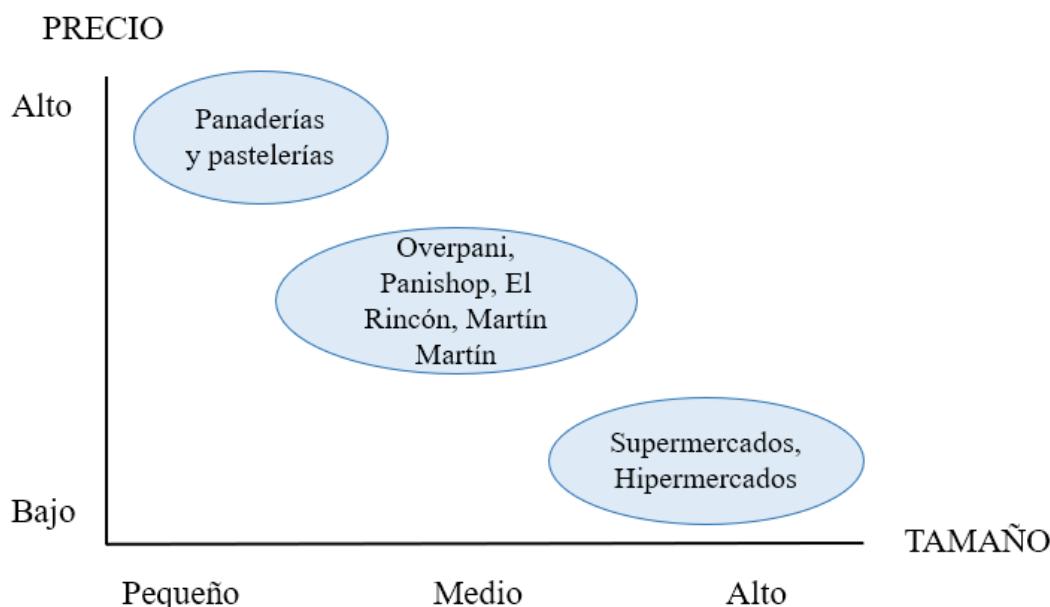


Ilustración 6: Grupos estratégicos (Elaboración propia)

6. ANÁLISIS INTERNO

En este análisis se van a explicar con detalle los elementos clave que conforman la estructura y funcionamiento interno de la empresa. Desde sus recursos y capacidades hasta su cultura organizacional. Además, se va a desarrollar la cadena de valor, identificando los procesos esenciales que añaden valor a cada fase de la empresa. Y finalmente diferenciando la posición competitiva que tiene Panishop en el mercado.

6.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

A continuación, se va a proceder a analizar la teoría de recursos que presenta la empresa para su buen funcionamiento, distinguiendo entre tangibles, intangibles y humanos.

Recursos tangibles: son fáciles de detectar y evaluar con los estados contables. Dentro de estos, se encuentran los recursos físicos y los financieros. Los primeros engloban las fábricas, almacenes, máquinas, locales y establecimientos de Panishop. Los segundos son los que se muestran en los estados financieros de la empresa, como por ejemplo, el ratio de endeudamiento o el flujo de caja de la empresa.

Recursos intangibles: son difíciles de detectar y evaluar con los estados contables. En estos estarían incluidos el software de la empresa, la reputación de la marca, los valores y conducta de los trabajadores de la empresa, la variedad de promociones y ofertas diarias o la calidad de sus productos.

Recursos humanos: ofrecen a la empresa servicios a través de la utilización de sus conocimientos, habilidades y destrezas. Panishop emplea a cerca de 500 trabajadores y se enfoca principalmente en la formación de estos, como ya se ha mencionado anteriormente.

Por otro lado, nos encontramos con las capacidades, que son las habilidades directivas y organizacionales que se necesitan para dirigir los recursos, es decir, resultan de la combinación de recursos y estas son más fáciles de copiar ya que están asociadas a algo dinámico. Panishop ha ido adaptando sus capacidades a las necesidades y cambios del mercado.

6.2 ANÁLISIS VRIO

Para comenzar el análisis interno, se van a identificar los diferentes recursos y capacidades que pueden llegar a generar un recurso VRIO para la empresa, aportándole una ventaja competitiva sostenible. Este análisis consiste en analizar cuatro cuestiones sobre las características de la empresa: el valor, la escasez, la inimitabilidad y la integración en la organización.

- **Calidad de los diferentes productos**

Valioso: Sí, la calidad de sus productos se considera de valor ya que cualquier consumidor busca la mejor calidad cuando adquiere un producto, por lo que aumenta el valor percibido.

Escaso: Sí, ya que no todas las marcas pueden conseguir una elevada calidad de sus productos, muchas empresas buscan reducir costes de producción en vez de mejorar la calidad.

Difícil de imitar: Sí, ya que la empresa cuenta con una masa madre de cultivo propia, para elaborar algunos de sus panes, y con varios certificados de calidad. Además, la posesión de patentes sobre determinados procesos o ingredientes específicos puede proporcionar a Panishop una ventaja competitiva adicional. Por mucha inversión que empleen otras empresas para mejorar la calidad de sus masas, el sabor del pan no será el mismo.

Estructura organizativa: Se considera que la empresa cuenta con una buena estructura organizativa para explotar este recurso.

En cuanto a la calidad de los productos, Panishop obtiene una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ya que la calidad de sus productos es difícil de imitar y la consiguen gracias a su gran inversión en I+D.

- **Capacidades de los empleados**

Valioso: Sí, los empleados de Panishop están en constante formación, ya que es uno de los pilares fundamentales de la empresa. Para que consigan sus empleados alcanzar el desarrollo de las competencias en el área de trabajo y realicen una buena labor de atención al cliente, conociendo de cerca los productos de la empresa.

Escaso: No, otras empresas pueden contratar trabajadores que desarrollen las competencias de trabajo de la misma forma.

Por tanto, no existe una ventaja competitiva en cuanto a las capacidades de los empleados de Panishop.

- **Tecnología**

Valioso: Sí, la empresa adapta las nuevas tecnologías a sus procesos de producción, investigación y desarrollo de productos.

Escaso: Sí, ya que tiene un software propio de gestión, este programa informático que utilizan es el único existente en el sector de la panadería, por lo que el resto de empresas no podrán tener acceso a este.

Difícil de imitar: No, ya que mediante inversión se podría conseguir desarrollar un software similar al de Panishop.

Por tanto, la empresa Panishop presenta una ventaja competitiva temporal en tecnología, no es prolongada en el tiempo ya que se puede llegar a imitar.

- **Prestigio e imagen de marca**

Valioso: Sí, Panishop goza de una excelente imagen de marca debido a la calidad de sus productos y a ser una de las empresas líderes en el sector panadero, algo que ha conseguido gracias a sus años de experiencia.

Escaso: Sí, pocas empresas de estas características son las que poseen una imagen de marca como la de Panishop.

Difícil de imitar: Sí, ya que la imagen de marca es propia de cada empresa, es decir, algo que Panishop ha logrado por sí misma y que no es sencillo de conseguir en poco tiempo.

Estructura organizativa: Se considera que la empresa cuenta con una buena estructura organizativa para explotar este recurso.

Panishop también presenta una ventaja competitiva sostenible en cuanto a su prestigio e imagen de marca.

A modo de conclusión, se puede concretar que la empresa Panishop, posee dos recursos VRIO, por lo que tiene una ventaja competitiva sostenible tanto en calidad como en prestigio e imagen de marca. Lo que le permite diferenciarse del resto de empresas del mismo sector.

6. 3 CADENA DE VALOR

Según lo señalado por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” en 1985, “una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costes o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de una cadena de valor”.

La cadena de valor es la descomposición de las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el fin de comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación.

Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras están directamente relacionadas con el proceso productivo de la empresa, su venta y transferencia, así como el servicio post-venta, mientras que las de apoyo son las que permiten la realización de las actividades primarias.



Ilustración 7: Cadena de valor (webyempresas.com)

Actividades primarias:

Logística interna: consiste en la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas. Como se menciona en el análisis del entorno específico, Panishop se encarga tanto de la fabricación como de la distribución de sus propios productos. La empresa cuenta con dos centros de producción, cada uno con áreas dedicadas a la logística y el almacenamiento, encargados de distribuir los productos a sus diversos establecimientos. Estos productos son almacenados en la tienda cuando llegan a ella, donde posteriormente son horneados para estar listos para la venta.

Operaciones: comprende las fases del proceso productivo de los distintos productos ofertados por la empresa que permiten convertir las materias primas en productos. Esta actividad se lleva a cabo en las fábricas y áreas industriales adaptadas para ello. Panishop cuenta con instalaciones de sus dos empresas fabricantes Novapan y Franquipan, que se encuentran situadas a las afueras de Zaragoza, donde se da lugar al proceso productivo.

Logística externa: consiste en la distribución de los productos a los diversos establecimientos físicos de Panishop. En esta etapa es de gran importancia el servicio de logística de Panishop, que se encarga de hacer llegar el producto final a sus

establecimientos para la venta al público, sin contar con empresas de distribución externas.

Marketing y ventas: Panishop lanza en torno a 6 campañas publicitarias al año para dar a conocer algunos de sus productos nuevos y aumentar sus ventas, a través de carteles en sus tiendas, escaparates y folletos informativos. Otro medio que emplea son las redes sociales, para publicar contenido sobre sus productos y novedades. Sin embargo, la presencia de Panishop en medios de comunicación masivos, como prensa, radio y televisión, es ocasional y se limita a períodos específicos para reforzar campañas concretas o presentar novedades.

Servicio post-venta: la empresa dispone de un número de teléfono y de un correo electrónico que permite a los clientes ponerse en contacto con ellos para resolver cualquier duda cuando lo necesiten, y esta información se puede encontrar en su página web. Su servicio de calidad y atención personalizada genera confianza en los clientes y realza el valor de sus productos.

Actividades de apoyo:

Aprovisionamiento: la empresa se abastece simplemente de proveedores que les facilitan las materias primas como Pastisart, proveedor de bollería y Harineras Villamayor, aunque cuenta con su propia masa madre de cultivo para algunos de sus panes y ellos mismos se dedican a elaborar la mayoría de sus productos.

Gestión de Recursos Humanos: en la página web de Panishop cuentan con un apartado de contacto, en el que hay una sección llamada “Trabajar en Panishop” donde se puede llenar un formulario y enviar el currículum. Además la empresa establece igualdad de oportunidades sin discriminar a nadie, como indica en su página web: “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.”

Desarrollo tecnológico: la empresa se encuentra cada vez más digitalizada, y considera muy importante el desarrollo tecnológico para llevar a cabo su investigación.

En su memoria de sostenibilidad comenta que unas de sus prioridades es: “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.”

Infraestructura: se refiere a la división de la plantilla de la empresa para el desarrollo de diversas actividades. Este es el organigrama que presenta la empresa:

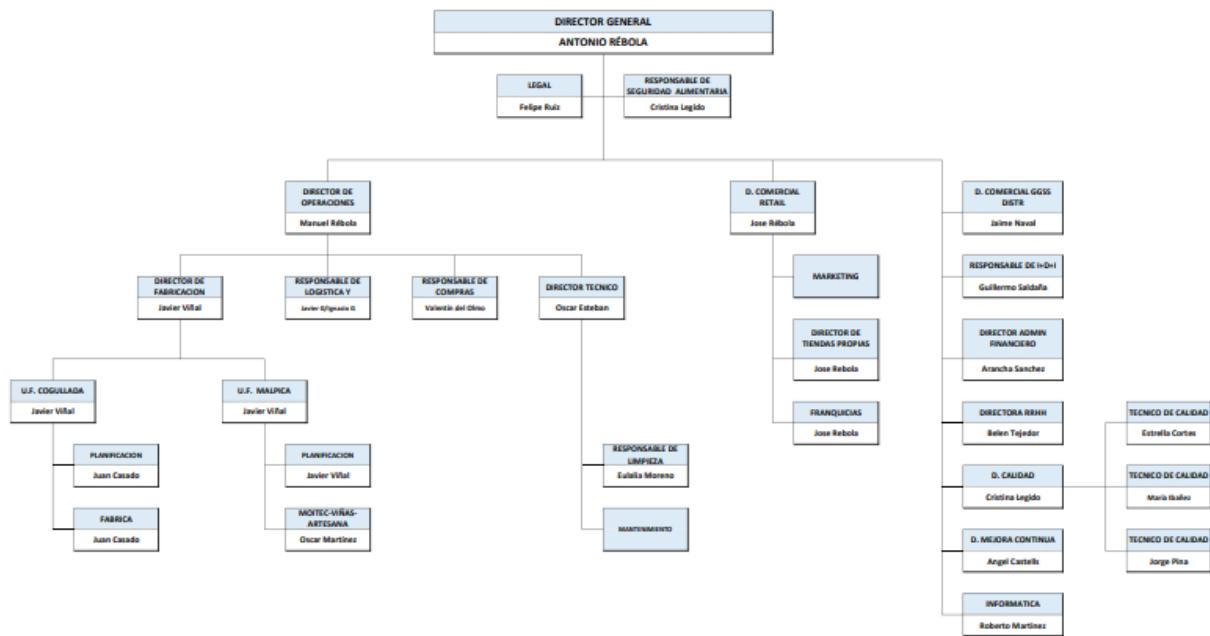


Ilustración 8: Organigrama (Memoria de Sostenibilidad Panishop)

7. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para concluir el análisis estratégico de la empresa se va a llevar a cabo un análisis DAFO, que se va a complementar mediante un análisis CAME. El primer análisis consiste en identificar las diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta Panishop; mientras que el segundo consiste en determinar las posibles acciones que se pueden establecer para corregir, afrontar, mantener y explotar los factores analizados mediante el DAFO.

7.1 DAFO

Debilidades:

- Poca publicidad en los diferentes medios de comunicación, cuentan con alguna noticia de reconocimiento en prensa digital y comparten contenido en sus redes

sociales. Pero no hacen apenas campañas publicitarias para darse a conocer, principalmente fuera de la localidad.

- Gama de productos algo escasa frente a la de otras empresas competidoras, ya que apenas ofrecen productos enfocados para niños como golosinas y chucherías.
- La mayoría de sus tiendas cuentan con espacio reducido, puede afectar tanto a la atención al cliente como a que haya menor variedad de productos disponibles en algunas de sus tiendas físicas.

Amenazas:

- La gran presencia de la competencia en el sector, tanto de forma directa como indirecta.
- Los cambios en la conducta de los consumidores pueden suponer que quieran dejar de consumir algunos de los productos que ofrecen, aunque Panishop cuenta con varios productos saludables, los consumidores relacionan muchos aspectos negativos a la bollería.
- El consumo del pan cada vez es menor en España, según un estudio realizado por la OMS, esto puede afectar en la actividad de la empresa disminuyendo sus ventas.

Fortalezas:

- La calidad de sus productos, en concreto de la masa del pan, hace que se diferencie de la competencia.
- Empresa líder en el sector de la industria panadera.
- Cuenta con un grupo de clientes fijos.
- Cuenta con un amplio catálogo de promociones diarias para llamar la atención de sus clientes.
- Dispone de productos aptos para celíacos y otras intolerancias.
- Cuenta con un amplio horario de apertura, el cual es accesible para todos los públicos.
- Situación geográfica clave para una fácil distribución de sus productos a nivel nacional.

- La atención al cliente es muy buena y especializada, ya que sus trabajadores conocen cada producto al detalle gracias a la formación específica que reciben en panadería y ventas, a la que la empresa le da gran importancia.

Oportunidades:

- Tendencia de comer fuera cada vez más presente en la sociedad, ya que este establecimiento ofrece desayunos y meriendas para tomar rápido fuera de casa.
- Tendencia de la sociedad de cuidar más la alimentación y de mirar lo que se consume, puesto que Panishop ofrece una gama de productos saludables y sin aditivos.

7.2 CAME

A continuación, se va a continuar con el análisis CAME con el objetivo de abordar los elementos considerados más relevantes de los identificados anteriormente.

Corregir debilidades:

- Evaluar la posibilidad de optimizar el espacio en las tiendas y mejorar la distribución de productos.
- Desarrollar estrategias publicitarias para aumentar la visibilidad, especialmente fuera de la localidad.
- Ampliar la variedad de productos, especialmente para niños, para competir de forma más efectiva.

Afrontar amenazas:

- Informar más a los consumidores sobre los beneficios de los productos saludables y diversificar la oferta adaptándose a las posibles preferencias futuras de la sociedad.
- Reforzar la imagen de marca y la diferenciación para hacer frente a la competencia.

Mantener fortalezas:

- Mantener y fortalecer la formación del personal, reforzar la comunicación sobre la calidad de la masa del pan para destacar la diferenciación.
- Reforzar la comunicación sobre la calidad de la masa del pan para destacar la diferenciación.

- Potenciar la fidelidad a través de programas de recompensas y promociones personalizadas.

Explorar oportunidades:

- Ofrecer promociones especiales para clientes frecuentes y así aumentar la fidelidad de estos.
- Ampliar las alternativas del menú con opciones veganas, sin gluten u otras adaptadas a nuevas necesidades de los consumidores.

8. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una estrategia competitiva es el conjunto de acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa. Es decir, es la acción que la empresa sigue para lograr una ventaja competitiva. (Guerras y Navas, 2022)

Panishop sigue una clara estrategia competitiva de diferenciación, debido a que ofrece una gran variedad de productos adaptados a diferentes segmentos según sus necesidades. Las principales fuentes de diferenciación que utiliza esta empresa son la calidad del producto, la innovación, la marca y la reputación. Se distinguen de otras empresas mediante precios competitivos y una imagen de marca cuidada.

Además, Panishop se diferencia del resto gracias a su continua inversión en investigación y desarrollo (I+D), siendo la única empresa que lo hace. Esto garantiza que sus productos tengan una calidad, un sabor y otras cualidades distintivas, en concreto en la masa de sus panes. En una entrevista, el presidente de Panishop concreta que una de las principales líneas de trabajo de la empresa ha sido la de "diferenciarse de los demás". (Heraldo | 2016)

Mediante esta estrategia, la empresa pretende atraer a clientes que busquen esas características específicas, con el objetivo de conseguir la fidelidad de sus clientes y aumentar sus beneficios.

9. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Las estrategias corporativas, son aquellas que definen las acciones de la empresa con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva en las determinadas unidades de negocio y los distintos mercados geográficos en los que opera. Dentro de la estrategia corporativa

se encuentran varios tipos, entre los cuales se van a analizar los modos que ha utilizado la empresa para expandirse:

La integración vertical implica que una empresa se involucre en actividades vinculadas al ciclo completo de producción de un producto o servicio, transformándose en su propio proveedor o distribuidor/cliente. Cuando la empresa asume la función de proveedor, se denomina integración hacia atrás, mientras que si asume el papel de distribuidor o cliente, se conoce como integración hacia delante. (Guerras y Navas, 2022)

Panishop sigue una estrategia de integración vertical, ya que se encarga de la producción de su propia masa de pan, lo que refleja una integración hacia atrás al asumir la función de ser su propio proveedor. Esta estrategia le permite tener un control completo sobre su cadena de suministro, generando beneficios en cuanto a calidad, eficiencia y flexibilidad. Además, contribuye a fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Por otro lado, la empresa lleva a cabo una estrategia de desarrollo de mercados, que consiste en introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados, aprovechando así tanto la tecnología como las capacidades de producción ya existentes o recientemente desarrolladas, con el objetivo de comercializar sus productos en ámbitos diferentes a los actuales. (Guerras y Navas, 2022). Panishop es una empresa que estaba presente sólo en Zaragoza y que ahora se ha expandido hacia nuevos mercados, como son Madrid, Huesca y Tarragona.

No procede analizar la internacionalización o alianzas estratégicas, ya que es una empresa que realiza su actividad a nivel nacional.

10. ESTRATEGIA SOCIAL

Panishop destaca por ser una empresa comprometida con la responsabilidad social, ya que realiza constantemente acciones de interés social y colabora con diversas ONGs y asociaciones.

La empresa realiza convenios con entidades sociales para apoyar a la población en riesgo de exclusión social, mediante cursos y talleres para la mejora de su empleabilidad (con Cruz Roja y ACCEM) y a través de acuerdos para la realización de prácticas de estos colectivos en las instalaciones de Panishop. Además, en 2021, se le otorgó un "Premio Peón" como reconocimiento del compromiso social de la empresa con el desarrollo de las personas en riesgo de exclusión social.

Otra acción social que lleva a cabo la empresa es el concurso de dibujo navideño que realiza todos los años en colaboración con ATADES. Con el objetivo de promover el desarrollo artístico y lograr la plena inclusión de personas con discapacidad intelectual. Además, colabora solidariamente a través de la venta de productos cuyos beneficios están destinados a asociaciones como ADPLA, la Asociación contra el Cáncer AECC y el Banco de Alimentos.

Por otro lado, Panishop se involucra en proyectos de investigación, ya que para la empresa es de gran importancia, colaborando especialmente con MEDKIDS para desarrollar productos que ayuden a prevenir la obesidad de la población infantil.

Y finalmente, la empresa también emprende un camino hacia la sostenibilidad a través de un programa para fomentar el emprendimiento, llamado “Aprendiendo a emprender” que crearon en 2005, en colaboración con Ibercaja Banco y el cual va destinado a 95 Cooperativas Escolares Aragonesas.

En resumen, todas estas acciones no solo demuestran el gran compromiso social que tiene Panishop, sino que también contribuyen de manera significativa a la creación de valor para la empresa y consolidan su reputación.

11. EL FUTURO

En cuanto al futuro que le depara a la empresa, es algo ambiguo profundizar en este tema, ya que depende de varios factores que condicionan la demanda como pueden ser los cambios en los gustos de los consumidores. Pero sí que consta información de que Panishop se está preparando para el futuro fortaleciendo su competitividad, diferenciándose del resto como han hecho hasta ahora, a través de la innovación y desarrollo de sus productos. Además la empresa prevé expandirse a nuevos mercados geográficos para ampliar su crecimiento.

Lo concreta la empresa en un artículo de su página web mediante las siguientes palabras: “En Panishop seguimos apostando por la innovación y el desarrollo tecnológico destinado a convertir nuestra compañía en un referente a nivel europeo en el mundo del pan y la repostería saludable. El objetivo es optimizar a través de los procesos el desarrollo de la compañía y prepararla para los nuevos consumidores, los nuevos mercados y las innovaciones en los gustos de consumo.”

La sociedad le da cada vez más importancia a aspectos como la salud y la responsabilidad social, y esos son dos aspectos que Panishop tiene muy en cuenta. Ya que la empresa está trabajando para mantener ambos compromisos, continuando con la mejora de sus productos para obtener una mayor calidad e implantando planes de igualdad y otras acciones para contribuir con la sociedad.

12. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha realizado un análisis estratégico de Panishop, empezando por una introducción en la que se ha presentado a la empresa y se han comentado los hitos más relevantes de esta. Seguidamente se ha comentado la evolución que ha tenido a lo largo de la historia, pasando de ser un pequeño negocio familiar ubicado únicamente en Zaragoza a convertirse en una franquicia presente en más Comunidades Autónomas. En esta primera parte, se ha elaborado el diagrama tridimensional de Abell para identificar el sector al que pertenece la empresa, en este caso el de “Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería”.

Después de identificar la industria de la empresa, se ha llevado a cabo un análisis externo mediante un análisis PEST, un análisis Porter, la identificación de los grupos estratégicos y se ha determinado el nivel de concentración de la industria. En este apartado se ha podido comprobar que Panishop se encuentra en un sector con alta rivalidad y que sus productos son fáciles de sustituir.

Posteriormente se ha llevado a cabo un análisis interno para determinar los recursos que generan valor para la empresa y aquellos que proporcionan una ventaja competitiva, a través de un análisis VRIO. Con este análisis, se ha podido concluir que esta empresa dispone de una ventaja competitiva a largo plazo, tanto en calidad del producto como en imagen de marca. La cadena de valor ha sido útil para comprender cómo la empresa crea valor y qué actividades son más relevantes, destacando la estrategia de distribución y la atención al cliente .

También se han analizado las diferentes estrategias competitivas y corporativas que establece Panishop, sigue una estrategia competitiva de diferenciación. Además, se ha destacado la importancia que tiene la empresa con la responsabilidad social corporativa, con las diferentes acciones y colaboraciones que realiza para apoyar a los grupos más desfavorecidos.

A modo de conclusión final, se han conseguido cumplir los objetivos del trabajo mencionados en la introducción y realizar un análisis bastante completo de Panishop, destacando los aspectos más importantes de la compañía y los recursos que le permiten crear valor a la empresa y diferenciarse de la competencia. Para ello, se han aplicado las diferentes herramientas de análisis y recurrido a las fuentes necesarias para adquirir conocimientos de cada apartado.

13. REFERENCIAS

Páginas Web

<https://panishop.com/>

Prensa digital

<https://www.heraldo.es/noticias/branded/2019/02/23/de-como-tradicion-panadera-rebola-convirtio-panishop-1293761-2261125.html>

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2003/05/07/empresas/1052314802_850215.html

<https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2016/03/23/panishop-el-valor-de-marcar-la-diferencia-358714.html>

Libros

Guerras Martín, Luis. A y Navas López, José E (2007): La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones, Civitas Thomson Reuters.

Guerras Martín, Luis. A y Navas López, José E. (2012): Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (Tratados y Manuales de Empresa), Civitas Thomson Reuters.

Guerras Martín, Luis. A y Navas López, José E (2022): La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y aplicaciones. Civitas Thomson Reuters.

Michael E. Porter (1985): Ventaja competitiva: Crecimiento y Sostenibilidad de Un Proyecto Superior.