

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Palomitas Pop It

Autora

Natalia Martínez Fortún

Director

Lucio Fuentelsaz Lamata

Programa Conjunto Derecho y Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía

Curso 2021/2022.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PALOMITAS POP IT

STRATEGIC ANALYSIS OF POP IT GOURMET POPCORN

Autor

Natalia Martínez Fortún

Director

Lucio Fuentelsaz Lamata

Programa Conjunto Derecho y Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

RESUMEN

Debido a su apuesta por la calidad y la innovación, las empresas aragonesas están cada vez más presentes a nivel nacional e incluso internacional. Y es por ello, por lo que merece ser destacada la empresa Pop It, una compañía zaragozana que ha conseguido liderar en poco tiempo el sector de las palomitas gourmet en España.

El cambio en los hábitos de consumo y la mayor preocupación por una alimentación saludable, provocan que el sector de las palomitas gourmet este en pleno crecimiento con la aparición de un producto libre de grasas que trata de desligarse del concepto tradicional de palomitas. En este sentido, Pop It aprovecha esta oportunidad basando su producción en la diferenciación y personalización, con el objetivo de liderar el mercado.

El presente Trabajo de Fin de Grado desarrolla un análisis estratégico de Pop It, comenzando con una presentación de la empresa, así como un repaso de su historia hasta el momento actual. Más adelante, se analiza la industria en la que se mueve, los productos que presenta y el mercado del que forma parte. Tras realizar un análisis del entorno general y específico, se aborda el análisis interno. Y, por último, tomando como punto de partida toda la información recogida, se ofrecerán una serie de conclusiones sobre la empresa analizada.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. PALOMITAS POP IT.....	5
1.1 TRAYECTORIA DE LA COMPAÑÍA.....	5
1.2 CARTERA DE PRODUCTOS.....	7
1.3 LAS POPIT MÁS DE CERCA	10
1.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	11
3. LA INDUSTRIA.....	12
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO.....	14
4.1 ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST.....	14
4.2 ENTORNO ESPECÍFICO: ANÁLISIS PORTER.....	17
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO.....	30
4.1 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	30
4.2 ANÁLISIS VRIO.....	33
4.3 LA CADENA DE VALOR.....	36
6. ANÁLISIS DAFO.....	40
7. CONCLUSIONES.....	45
8. BIBLIOGRAFÍA.....	46

1. INTRODUCCIÓN

En España habitualmente el consumo de las palomitas ha estado asociado a actividades de ocio concretas, como ir al cine o ver una película en casa. Sin embargo, frente a esta versión taquillera, en los últimos años han tomado fuerza las llamadas palomitas gourmet. Y es aquí donde toma un papel relevante Pop It, tratándose de una empresa dedicada a la producción y comercialización de una extensa gama de palomitas, con las que ha logrado revolucionar el mundo del snack de las palomitas en nuestro país.

Las Pop It se presentan en el mercado como un producto original y con mucho sabor. Es importante entender que son las palomitas de maíz de toda la vida, pero reinventadas con una amplia variedad de sabores dulces o salados, lo que le añade innovación y una categoría superior de producto gourmet. Estas palomitas son un aperitivo perfecto para disfrutar en cualquier momento, desde un plan de sofá, manta y peli, para picar entre horas, acompañar tu vino o gin-tonic, o dar un toque innovador a tus recetas. Esta marca de palomitas gourmet está inspirada en la creación de una cultura de disfrute de los pequeños momentos, lo que desde la compañía quieren promover como “momentos POPIT”.

Por otro lado, la cultura de Pop It se basa en la continua innovación, así como en el cuidado que brindan a sus productos y pequeños detalles, un aspecto que le diferencia del resto de competidores. Cada vez las empresas aragonesas tienen mayor presencia en nuestro país y un gran ejemplo de ello es Palomitas Pop It, ya que está centrando actualmente todos sus esfuerzos en crecer hasta convertirse en la marca de referencia de palomitas gourmet en España.

La primera parte de este análisis se centrará en conocer de forma breve su trayectoria, la industria en la que se desarrolla, así como su cartera de productos. En una segunda parte, se analizará el mercado en el que se sitúa la empresa, determinando los factores que afectan tanto a la empresa como a la industria, de lo más general a lo más específico. Asimismo, será conveniente realizar un análisis interno, consistente en identificar los principales recursos y capacidades de la empresa, construir su cadena de valor y señalar las actividades que la integran, para finalmente abordar el análisis de la ventaja competitiva de Palomitas Pop It.

El sector en el que se encuentra la empresa es el comercio al por mayor y al por menor de productos, y dentro de él, el comercio de comestibles. Como veremos a lo largo del

estudio, este posee actualmente una baja competencia, pero un mercado muy amplio. Por ello, Pop It ha de adaptar y llevar a cabo una correcta estrategia para poder ser una de las empresas punteras en el sector, ayudándose de su ventaja competitiva sostenible y su continua creación de valor.

2. PALOMITAS POP IT

2.1 TRAYECTORIA DE LA COMPAÑÍA

Nos encontramos ante un negocio familiar que surge al plantear el fascinante mundo de las palomitas de maíz como un snack mucho más allá del cine, combinándolo con coberturas artesanales y exquisitas que hagan de cualquier momento algo especial y mágico. El porqué del nombre de la marca no tiene secreto: Pop por palomita e It por el momento especial de comerlas.

Esta marca aragonesa está presente en la mayor parte del territorio nacional. Sin embargo, todas las palomitas de maíz se producen en su propio centro de producción en Zaragoza, donde hay seis empleados. Actualmente, las palomitas Pop It se comercializan en toda la geografía española, en Portugal, en Francia y en Suiza, lugar en el que ha conseguido que sus productos se comercialicen en 15 establecimientos del país.

Como consecuencia de esta última llegada al mercado suizo, el pasado 27 de mayo, Pop It fue elegida Tendencia Digital Ornoraris 2021 de la mano de Rivera Wine & Gourmet, un portal suizo de alimentación española que premia a los productos artesanales e innovadores que destacan cada año. La propia fundadora, Sonia Pueyo, reconoce en la entrevista que concertamos con ella cómo “este premio, tras un año tan complicado debido a la crisis sanitaria, ha supuesto un gran empuje y apoyo a un proyecto que nació hace 5 años con el objetivo de revolucionar el mundo de la gastronomía gourmet en España”.

Asimismo, la propia CEO y Founder de Pop It, Sonia Pueyo, nos relata en la entrevista la última nominación de Pop It en los PREMIOS ADEA XII Edición, en la categoría Gestión Comercial y Marketing. Se trata de la Asociación de Directivos y Ejecutivos de Aragón que reconoce a través de este premio la labor de profesionales cuya tarea y responsabilidad se desarrolla en una empresa que radica en Aragón. Y, en este sentido, no es de extrañar que Pop It se sitúe como una de las posibles candidatas al premio, ya

que el gran esfuerzo e implicación de los últimos años, unidos a la imaginación, constancia y cuidado por el detalle, característicos de la marca, han logrado revolucionar el mundo del snack de palomitas en nuestro país, algo totalmente merecedor de un reconocimiento por parte de una organización tan consolidada en Aragón, lugar donde la marca ha nacido.

Pop It inició su aventura hace más de 3 años, centrando su actividad en fiestas, reuniones de empresa, inauguraciones, eventos y campañas de comunicación de muchas empresas destacadas a nivel mundial como Audi, Möet, Hugo Boss o Scalpers. Asimismo, se presentaba como un snack de moda, en forma de detalle de bienvenida, en hoteles y espacios de ocio.

Fue en septiembre de 2019 cuando Pop It dio el gran salto, teniendo presencia en el espacio gourmet más especializado de nuestro país, el Club del Gourmet de El Corte Inglés. Asimismo, también está presente en retail en todos los Supermercados Sánchez Romero, cadena comprada recientemente por el Corte Inglés y que se caracteriza por los productos de alta gama y por la buena calidad de sus productos frescos.

El gran éxito se lo lleva su tienda online, en la que podemos encontrar ofertas que vienen llenas de ediciones limitadas, productos premium, cestas de regalo y maletines de degustación. Sin embargo, no podemos perder de vista otro tipo de cliente para Pop It y que ahora se está reactivando mucho con la vuelta a la normalidad, los hoteles. Como detalle de bienvenida en las habitaciones o como parte del minibar, Pop It es un snack que provoca sonrisas y que enamora al cliente que decide acudir a hoteles como: Westin Palace, Barceló y PGA resort.

En la actualidad, la compañía comercializa sus productos a través de su página web y varios puntos de venta en Aragón y otras comunidades autónomas. Del mismo modo, las palomitas de maíz se comercializan a través de tiendas gourmet, pastelerías y empresas de eventos, ya que se pueden utilizar como regalo de boda, comunión, fiesta, presentación o regalo de empresa, al poder personalizarlas con el logo de un cliente. De esta forma, podemos ver como la compañía no dispone de una tienda física propia en la que poder exponer los productos y venderlos directamente, sino que cuenta con diversos canales de distribución y venta, a través de los cuales consigue acercar sus palomitas al consumidor final.

2.2 CARTERA DE PRODUCTOS

Para comprender mejor a la empresa, es importante conocer su cartera de productos. Como hemos mencionado anteriormente, su producto son las palomitas de maíz de siempre, elaboradas con una gran variedad de coberturas y sabores originales e innovadores.

Además de la elaboración artesana y el cuidado por el detalle en todo el proceso de fabricación, el ingrediente base es un distintivo clave de la calidad premium de Pop It, "un maíz especial mushroom que explota redondito y mucho más grande de lo habitual, ofreciendo un bocado más delicioso que se deshace en la boca".¹

Actualmente, cuentan con más de 25 sabores, desde los más clásicos hasta los más arriesgados, producto de la innovación constante que persiguen para sorprender a los amantes de las palomitas. Entre esta gran variedad, podemos encontrar desde los sabores más tradicionales como Mandarina o Coco, hasta los más sorprendentes e inimaginables como el de Queso Azul, Trufa Negra o Chistorra.

Aunque se trata de un producto anual, hay ciertos sabores que triunfan más dependiendo de la época del año. En verano, los sabores más demandados son los afrutados y refrescantes y en invierno, triunfan los sabores de turrón y almendra.

Pop It cuenta con varios formatos de palomitas, desde bolsitas de 30 y 70 gramos, pasando por tarros reutilizables de 30, 100 y 200 gramos y finalmente cubos grandes a granel. Dentro de las palomitas, encontramos 2 categorías:

- *PALOMITAS PREMIUM*

Lo que caracteriza a esta categoría de palomitas, es su elaboración con un punto de sofisticación y glamour, dada por los sabores exclusivos que ofrece. Se les asigna la categoría premium, debido al mayor coste que supone su fabricación, al incorporar frutos secos, chocolates y galletas. En consecuencia, su precio es mayor y dentro de esta categoría podemos encontrar sabores a pantera rosa, violetas, cacahuete, cookies and cream o doble chocolate.

¹ Autor desconocido (2020). "Popit: la marca española que ha puesto de moda las Palomitas Gourmet con coberturas exclusivas". *SPEND IN MAGAZINE LIFESTYLE*.

- *PALOMITAS GOURMET*

En esta categoría encontramos la mayor parte de las palomitas ofertadas por la marca, tanto dulces como saladas. Las opciones disponibles son los sabores a café, canela, cereza, coco, helado de mango, mandarina, maracuyá, melocotón rojo, piña colada, almendra, trufa, pitufo, frutos del bosque, tutti fruti, salted caramel, chistorra, queso azul y lima.

Explorando esta categoría podemos ver algunos productos, como las palomitas de café, palomitas de almendra o de canela, con una etiqueta 100% natural.

- *PALOMITAS LIMITED EDITION*

En esta categoría, Pop It aprovecha las fechas especiales y momentos mágicos para ofrecer a sus clientes unas reverencias fascinantes, consecuencia de su afán por la continua innovación. En Navidad, entran en escena las palomitas de Turrón y el calendario de adviento Pop It lanzado en la última campaña de navidad 2021 en el que sin duda se ha puesto un gran esfuerzo e ilusión para que salga adelante. Y en otra fecha destacada como es el Día de la madre, son las exclusivas palomitas de Rosas y Chocolate las que pasan a ser la imagen principal de la marca.

El impacto visual de Pop It, con una identidad corporativa elegante, pero al mismo tiempo fresca y divertida, despertó el interés de marcas importantes como Audi, Swarovsky, La Chinata, Moet Chandon, Scalpers... que empezaron a utilizar la marca como detalle personalizado para clientes y colaboradores, adaptando la versatilidad del snack a su filosofía corporativa.

En este sentido, las colaboraciones que Pop It ha llevado a cabo con diversas marcas han dado lugar a colecciones muy especiales y llamativas. Se trata de una apuesta muy interesante, ya que ayuda a posicionarse y es una clara oportunidad para unirse a grandes marcas cuyo presupuesto de marketing es mucho más alto que el de Pop It. Entre ellas encontramos:

- **La Chinata:** Pop It apuesta por un viaje a la infancia, aunando fuerzas con la marca extremeña que trabaja con aceite de oliva virgen extra. Se trata de conseguir unas palomitas que recuerden a las piruletas de rojo intenso y para ello, el aroma de cerezas recolectadas en el Valle del Jerte y de Aceite de Oliva Virgen Extra producido y elaborado

en las tierras del sur, se convierten en los ingredientes principales de esta especial colaboración.

- **Caprichia Gift Atelier:** Pop It colaboró con esta marca para lanzar la nueva Popit Signature Box, una serie de cajas que contienen productos y accesorios de empresas 100% españolas, y que se expondrán según la época del año para marcar una tendencia de productos temáticos. La primera caja lanzada al mercado está sincronizada con el verano, donde se puede ver cómo las palomitas de maíz Fresh Lima, vienen combinadas con una serie de accesorios para cócteles, como dos botellas de tónica con sabor a lima, dos portavasos Popit personalizados, un mortero de madera y un abanico de madera de sándalo.

- **Lolea:** Esta colaboración surge para crear tres packs exclusivos que combinan las variedades de la marca de sangría Lolea con los auténticos sabores de las palomitas gourmet de Pop It. Como ejemplo de ello, el Pack N°1 está compuesto por las palomitas de caramelo salado, que aportan un toque especiado a las notas cítricas de naranja y limón, características principales de Lolea N°1.

- **Lanzamiento solidario Día del Padre:** Se trata de una colaboración solidaria que Pop It lleva a cabo con la Fundación Querer, que destina sus beneficios a niños con necesidades educativas especiales. Para ello, Pop It decide lanzar una caja bajo el lema: “Papá, siempre seguiré tus pasos”, donde el toque especial lo aportan las palabras. El interior de la caja contiene, además de un llavero y una tarjeta personalizada, cuatro sabores de Pop It y calcetines de edición limitada diseñados por Guillermo, cuyo diseño es el distintivo solidario de las cajas. La historia de este niño es una de las muchas que hay detrás de la Fundación Querer, niños con necesidades educativas especiales derivadas de sus enfermedades neurológicas y que sufren específicamente trastorno de lenguaje.

Por otro lado, la marca Pop It también cuenta con los maletines degustación Popit Fan, un pack perfecto para aquellas personas indecisas, ya que contiene 12 bolsitas variadas. Cuando se realiza el pedido, no se especifica que sabores llegarán, por lo que la emoción aumenta al ser totalmente sorpresa el contenido. Este maletín tiene un packaging sencillo de cartón, conteniendo cada bolsita 30 gramos de palomitas de maíz, perfectas para picotear en cualquier momento.

En cuanto a formato y posibilidades, las Pop It están pensadas para degustar en cualquier sitio, desde el salón de tu casa o cualquier evento de empresa, hasta para realizar un regalo con motivo de un día especial. Un snack de lo más sofisticado pensado para disfrutar en pareja o en familia, siempre evocando a un momento especial y en la mejor compañía bajo el lema #MomentosPopit.

2.3 LAS POPIT MÁS DE CERCA

Las palomitas Pop It gourmet están elaboradas a partir de un maíz especial, lo que le confiere un tamaño y una forma muy especial. Si se tiene la oportunidad de acudir a su centro de producción en Zaragoza, se puede ver como los productos que utilizan son cuidadosamente seleccionados, sin perder nunca cierto componente manual, para así poder conservar ese carácter emocional y humano en el producto final.

Una vez extrusionado el maíz de lujo tipo mushroom, los chefs preparan deliciosas coberturas con delicadeza, para convertirlo en palomitas únicas con sabores que no dejarán indiferente a nadie. Para cada sabor se utilizan diversos saborizantes, colorantes o ingredientes naturales, con el objetivo de conseguir deliciosos y sorprendentes sabores.

Las versiones dulces con acabado crujiente conllevan un proceso más complejo, ya que después de la cobertura con caramelo o chocolate, hay que extenderlas sobre un papel de horno y esperar a que se sequen y queden crujientes. Por contrario, cuando se procede a guardarlas en un bote hermético, tiene una vida más larga que las de tipo salado, ya que la cobertura aísla el maíz, manteniéndolo crujiente durante más tiempo.

En relación a los ingredientes utilizados, también encontramos aquí una clara diferenciación con respecto a las palomitas tradicionales del cine. Estas palomitas de toda la vida explotan con aceite, ofreciendo un exclusivo sabor a sal o sabor dulce, producto de diversos saborizantes que se aplican mediante el método denominado *seasoning*.

En el caso de las palomitas Pop It, se explotan mediante aire caliente y sin necesidad de añadir grasas. Además, la capa que recubre el grano de maíz también es rica en fibra y de esta forma, las palomitas gourmet se convierten en una clara alternativa a otros aperitivos más grasientos. Respecto a los sabores, estos se añaden mediante un fino envoltorio mucho más complejo y que hace que la producción de las palomitas sea más lenta y reducida.

2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Dado que lo que se pretende analizar es la estrategia de Pop It, debemos detenernos y analizar una serie de parámetros que deben permanecer constantes en el tiempo para saber orientar de forma óptima aquellas acciones que decida emprender la empresa.

- *MISION*

La misión de una empresa responde a la pregunta “¿por qué existimos?”. La misión de Pop It está enfocada en su compromiso con revolucionar el mundo de la gastronomía gourmet en España, “lo que buscamos es conseguir un 'snack' tradicional y convertir cualquier momento en algo especial y mágico”.²

- *VISIÓN*

También es importante definir el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización.

Su visión es ofrecer un producto gourmet elaborado artesanalmente con el que poder crear una “cultura palomita” y dejar atrás la clásica percepción de un producto para acompañar una película en el cine. En una entrevista realizada a la empresaria Sonia Pueyo, le preguntamos qué visión tiene la marca, a lo que Sonia responde: “convertir sus palomitas en una experiencia única para disfrutar de los mejores momentos de la vida, con un exquisito punto de glamour”.

- *VALORES*

Por último, también debe hacerse referencia a las creencias o normas de comportamiento que deben seguir los individuos dentro de la compañía. Para poder alinear la estrategia de la empresa con los objetivos de cada individuo, Pop It cuenta con un conjunto de valores, como son: la innovación, la calidad, la excelencia, la personalización, el cuidado por los detalles y la preferencia por productos naturales y la elaboración artesanal. “Apostamos por la continua innovación y descubrimiento de nuevos sabores para sorprender a nuestros fans”.³

² Entrevista a Sonia Pueyo, fundadora y CEO de Pop It.

³ Entrevista en Cadena Ser: “La cultura de los Snack”. Minuto 40. [06/07/2021].

3. LA INDUSTRIA

La empresa objeto de análisis pertenece a la industria del comercio al por menor de productos alimenticios y bebidas en general. Como bien se ha dicho anteriormente, el negocio de Pop It se centra en el sector de las palomitas categorizadas como un producto gourmet.

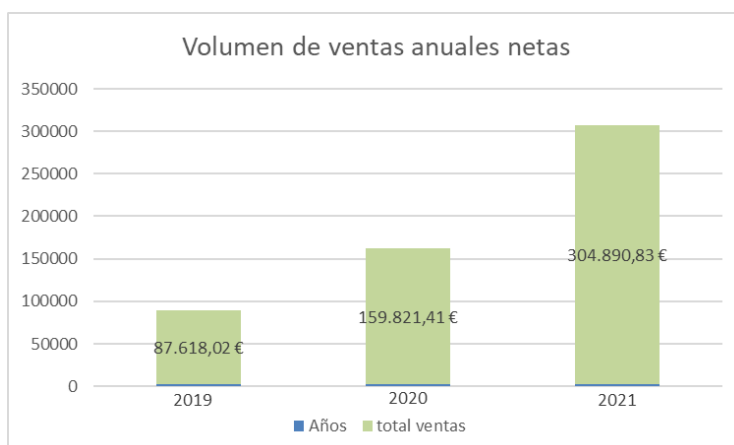
La fiebre por este nuevo concepto de palomitas nace en Estados Unidos, donde la industria ya se encuentra en una fase en la que hay un alto nivel de competencia y pocas expectativas de crecimiento. Centrándonos en el panorama nacional y en la industria a la que pertenece Pop It, en España es ahora cuando comienza a verse esta nueva cultura y por ello, apenas disponemos de datos con los que apoyar los argumentos teóricos. En este sentido, podemos ver cómo, a modo ilustrativo, en Estados Unidos se configura como un sector de su economía que genera 2 mil millones de dólares anuales y que cuenta con más de 194 compañías productoras de palomitas de maíz gourmet a gran escala repartidas por todo el país.

En España, ya puede hablarse de una moda que no solo reivindica un producto de calidad y con sabores inimaginables, sino que también reclama su categorización como snack más saludable. Por ello, la industria de venta gourmet de palomitas en España está conformada por aquellas empresas que han decidido emprender un negocio dedicado sólo y exclusivamente a la venta de palomitas con sabores originales, diferentes e innovadores.

Nos encontramos ante una industria que está posicionada actualmente para un crecimiento continuo en los próximos años y concretamente, la tendencia hacia una alimentación saludable y la popularidad de las palomitas como snack en teatros, eventos deportivos y lugares públicos, continuarán impulsando la demanda de los productos de este sector.⁴ Las ventas de Pop It en los últimos años lo demuestran, apreciándose un claro ascenso en su volumen de ventas medias anuales netas de los últimos tres años.

⁴ SweetPress: Palomitas: el snack de los paladares más sibaritas. <http://www.sweetpress.com/noticias/palomitas-el-maiz-explota-todo-su-sabor>. (22-01-2022)

Gráfico 1: Volumen de ventas medias anuales netas de Pop It en los últimos tres años.



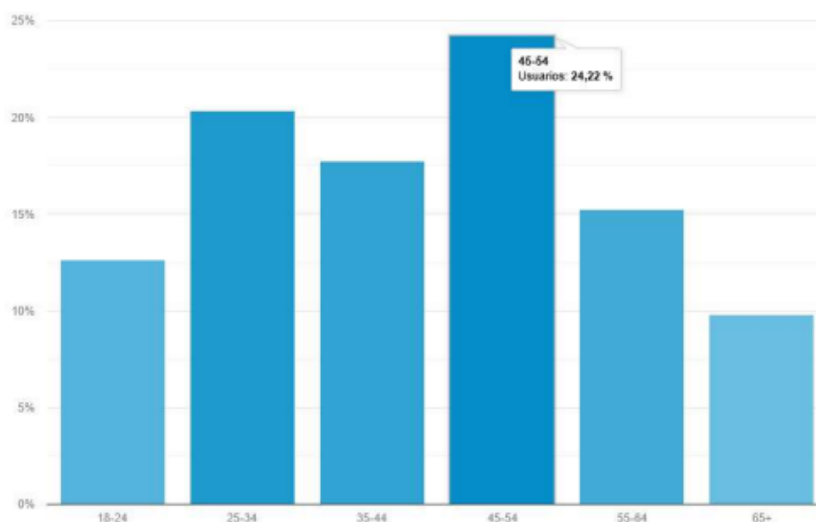
(Fuente: elaboración propia)

En los últimos 5 años, la industria de palomitas gourmet ha experimentado un gran crecimiento en España, sin embargo, a día de hoy, hay un bajo nivel de competencia y poca saturación en el mercado, operando tan sólo cuatro empresas en todo el ámbito nacional. Por consiguiente, para llevar a cabo un estudio detallado de la oferta dirigida a los demandantes, se va a establecer un análisis detallado de las tres empresas competidoras a nivel nacional que, al mismo tiempo, va a permitir examinar su rivalidad, aunque este aspecto se revelará más adelante en el Análisis de Porter.

Con respecto al mercado al que se dirige la industria, está compuesto por los habitantes del país en el que se sitúa la empresa, España. Así pues, si se presta atención al alcance geográfico, se puede afirmar que es a nivel nacional y que cuenta con un grupo mayoritario de 45 a 55 años con un 24,22%, seguido por el de 25 a 34 años con un 20,35%, de acuerdo con los últimos datos recogidos en 2021. Asimismo, se ha constatado que, del total de usuarios de este año, un 78% son mujeres.

A tal efecto, se pone de manifiesto que un gran porcentaje de su público es más maduro, abarcando mayoritariamente edades entre 25 y 55 años. De este modo, uno de los principales objetivos que debería perseguir la empresa es el alcance de un mayor segmento de mercado, por ejemplo, hacia los menores de 25 años a través de campañas intensivas de marketing y un buen uso de las redes sociales, pero siempre tratando de satisfacer las necesidades y exigencias de todos los clientes de la mejor forma posible.

Gráfico 2: Franjas de edad clientes Pop It en los últimos dos años.



(Fuente: Agencia ESI SOLUCIONES)

Otro tipo de cliente muy importante para Pop It, son los hoteles. Algunas de las cadenas hoteleras con las que ha trabajado la compañía son Meliá Ininside, Barceló, Westin Palace, PGA y Only you. Como detalle de bienvenida en las habitaciones o como parte del minibar, Pop It se presenta como un snack que provoca sonrisas y que enamora al cliente.

4. ANÁLISIS EXTRATÉGICO EXTERNO

4.1 ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST

Vamos a centrarnos en el entorno general en el que actúa la empresa. Para ello, analizaremos una serie de factores que afectan a la industria ya descrita. A través de su estudio, podremos identificar las amenazas y oportunidades de la empresa.

El análisis PEST es uno de los análisis que más debe tener en cuenta una empresa a la hora de entender el entorno y, por tanto, saber cómo reaccionar y como desenvolverse en el mismo. Asimismo, este tipo de análisis nos ayuda a tomar decisiones correctas, así como adecuarse a las situaciones que nos encontramos antes de emprender un proyecto de esta envergadura. Dicho esto, el análisis se centra en describir el entorno general donde se encuentra la empresa a través de factores externos que ésta no puede controlar y que

tienen una influencia significativa en el éxito de su estrategia empresarial: el Político y el Socio-Cultural, tomando como referencia las situaciones particulares del objeto de estudio.

Factores políticos

Desde el punto de vista político, es imprescindible hablar de la pandemia mundial originada por la COVID-19 en marzo del pasado año 2020. Precedía, a la pandemia, una situación de inestabilidad política dado que, tras dos elecciones generales, no consiguió formarse Gobierno y esto inevitablemente afecta directamente a las empresas que operan en la geografía española.

Como comentábamos, la pandemia ha marcado la situación actual en todos los aspectos. La declaración del estado de alarma a principios del 2020, dio lugar a una situación novedosa, en la cual, se han ido estableciendo una serie de restricciones autonómicas, provinciales, y estatales, como la limitación de circulación y el cierre de espacios públicos y privados.

Por su parte, los gobiernos han operado a través de diferentes políticas que afectan a la vida actual de las personas y empresas. La capacidad competitiva de una empresa depende en gran medida de los impuestos a los que esté sometida, las subvenciones y, en general, de la política específica en un sector y un lugar.

Dentro de estas políticas, cabe destacar las diferentes ayudas y subvenciones a emprendedores, autónomos y PYMES que el gobierno español ha ido implantando en los últimos años. Esto debería ser positivo para nuestro negocio ya que, a pesar de que la situación económica de España para las pequeñas empresas no es óptima, las ayudas son cada vez mayores.

Un ejemplo de ello son las ayudas del programa “Kit Digital”, que este pasado año ha lanzado el Gobierno para impulsar la digitalización de pymes y autónomos en España ⁵, solicitadas por la propia compañía Pop It. Sin embargo, hay que tener en cuenta que estas medidas y ayudas que promueve el gobierno, pueden verse reducidas o concedidas

⁵ lamoncloa.gob.es (30-12-2021)

finalmente tras un largo periodo de tiempo desde la solicitud, en caso de crisis económica, como la que nos encontramos actualmente.

Y eso es lo que ha sucedido con Pop It, que tras meses esperando la concesión de varias ayudas solicitadas, todavía no ha recibido respuesta, viéndose obligada a aguantar a pleno pulmón, sin ayudas, la situación tan complicada que ha provocado la COVID-19.

En resumen, en lo que se refiere a los factores políticos del entorno que van a afectar a la empresa, cabe destacar que, aunque la situación política y, en consecuencia, económica de España no es del todo positiva para los pequeños empresarios, debido a las consecuencias tan dañosas que está provocando la crisis sanitaria, una oportunidad y dato esperanzador son las ayudas que el gobierno está promoviendo para los emprendedores y pymes.

Factores socioculturales

Este análisis recoge las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa, como las condiciones culturales, ecológicas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto (Guerras y Navas, 2007).

Actualmente, la sociedad sufre un cambio en los hábitos de consumo como consecuencia de los nuevos estilos de vida. La sociedad de hoy en día, está más preocupada por un estilo de vida sano motivado por una alimentación equilibrada y saludable. Esta demanda hacia alimentos de calidad ha ido aumentando en los últimos años y es por ello, por lo que la exigencia para empresas del sector, como es Pop It, es máxima.

Centrándonos en el producto estrella, las palomitas, debemos saber que para muchos forman parte exclusivamente del ritual del cine, sin embargo, frente a esta versión taquillera con sal, azúcar o mantequilla, en los últimos años han tomado fuerza las llamadas palomitas gourmet. Aunque en España es ahora cuando comienza a verse esta nueva cultura, en otros países ya se habla de un producto tendencia, que no solo reivindica un producto de calidad y con sabores inimaginables, sino que también reclama su categorización como snack más saludable.

De esta forma, las palomitas de maíz de Pop It, pretenden instalarse en el mercado dando un giro de 360°, tratando de crear una “cultura palomita” y evitando que se consideren

exclusivamente un producto para acompañar una película. Como hemos mencionado, este nuevo concepto de palomitas se ofrece como una indiscutible alternativa a otros aperitivos más grasientos y un ejemplo de ello, lo encontramos en una reciente investigación de la Universidad estadounidense de Scranton, que propone a las palomitas de maíz como un aperitivo fuente de polifenoles antioxidantes.⁶

En este sentido, desde el punto de vista de Pop It, el cambio en los hábitos de consumo y la preferencia hacia productos más saludables, constituyen un punto a favor gracias a los ingredientes que utiliza la compañía para poder desligarse de la clásica concepción de snack grasiento. Concretamente, el maíz utilizado y la forma de explotar mediante aire caliente y sin aceites, hacen que la grasa desaparezca de la ecuación. Asimismo, no podemos olvidar otro aspecto, como la ración ofrecida ya que, aunque estas palomitas tienen un poder saciante, sus bolsitas con dosis reducidas permiten que la capacidad para percibir mejor las cantidades y saber cuándo dejar de comer, aumente.

4.2 ENTORNO ESPECÍFICO: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Una vez definida tanto la industria, el producto y el mercado de nuestra empresa, así como el entorno general de esta, vamos a proceder a realizar un análisis estructural del entorno, para lo cual nos serviremos del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Así pues, las cinco fuerzas que dan forma a la competencia, tal y como se desprende de la lectura del artículo de Michael E. Porter (2008) son:

- **Competidores de la industria y la rivalidad existente.**

En este apartado nos vamos a centrar en determinar cuáles son los competidores que tiene Pop It en el mercado nacional y la rivalidad existente entre ellos. En un apartado posterior, nos centraremos en analizar cuáles son las diferencias fundamentales de nuestra empresa frente a sus rivales.

⁶ Infosalus: Las palomitas tienen más polifenoles que la fruta y la verdura. <https://www.infosalus.com/salud-investigacion/noticia-eeuu-palomitas-tienen-mas-polifenoles-fruta-verdura-20120326150859.html> (12-11-2021)

Un alto grado de rivalidad entre los competidores limita la rentabilidad del sector, puesto que reduce sus utilidades, por lo que cuanto menos competidores haya en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Centrándonos en la industria de las palomitas gourmet en España, vamos a analizar la rivalidad existente entre los competidores que operan en el mercado nacional, encontrando un total de tan solo 3 empresas que ofrecen unos servicios similares. No obstante, no todas son iguales, apreciándose grandes diferencias en cuanto a tamaño, sector del mercado, ámbito geográfico en el que operan y volumen de ventas.

El primer factor que vamos a analizar para comprobar la alta rivalidad, es la existencia de un gran número de competidores o una posición equilibrada (en lo que respecta al tamaño) entre los mismos. Encontramos, en primer lugar, empresas de pequeño o mediano tamaño (Miss Pop Gourmet y Natural Corn) que operan en todo el ámbito nacional y con un volumen medio de ventas anuales netas inferior a 300.000 euros, como es el caso de Pop It. Después, hay otra empresa de tamaño similar que opera en el ámbito nacional por venta online, denominada Miss Pop Gourmet. Por último, otra franquicia aún más grande, que opera en diferentes mercados geográficos de todo el mundo: FOL GOURMET POP y cuyo volumen de ventas es inferior a 300.000. Todo ello, nos hace ver que la proporción del mercado para cada empresa es grande, pero deben centrarse en obtener la mayor ventaja competitiva posible y así poder conseguir mayor creación de valor respecto a sus rivales.

Teniendo en cuenta la capacidad de Pop It y su tamaño, los verdaderos competidores son aquellos cuyo mercado objetivo es la geografía española. Se trata de 3 concretamente:

1) Miss Pop Gourmet

Se trata de una empresa cuyo domicilio se encuentra en Barcelona. Esta compañía vende directamente al público a través de su página web, ofreciendo tanto las palomitas de variedad de sabores innovadores y originales, así como acercando a los hogares su propia fórmula para que puedan disfrutar de unas palomitas recién hechas con la misma calidad, sabor e ingredientes. Asimismo, también se dirige a los cines, aportando un nuevo producto y nuevos sabores muy atractivos para las personas que acuden a dicho lugar.

Comparte varias similitudes con la marca Pop It como, por ejemplo, la cultura de compartir momentos, los diversos formatos en los que poder adquirir las palomitas, así como la variedad de sabores que ofrece.

Sin embargo, encontramos algunas diferencias con respecto a Pop It, ya que vende el concepto “hand made”, ofreciendo al consumidor el maíz, los colorantes y saborizantes para la elaboración en casa. Asimismo, en su página web ofrece la propia maquina casera para poder fabricarlas.

Si visitamos su página web, llama la atención cómo, a pesar de tener menos sabores que Pop It, comparte muchos de los que tiene con la compañía. Y con respecto a sus redes sociales, se puede apreciar como el feed es algo caótico, sin haber una sintonía en todo su contenido y el número de seguidores es bajo.



2) FOL Pop Corn

Se trata de una cadena que se ha extendido por toda Europa hasta llegar a España. FOL se inicia en Turín, la capital de la comida italiana y cuenta con un modelo de negocio de carácter internacional, ofreciendo su producto a clientes españoles a través de su página web. El producto estrella, la palomita, es semejante a la ofertada por Pop It, tratándose de un maíz que explota de forma única y redondito.

La principal diferencia con respecto a Pop It, la podemos encontrar en que FOL está presente en varios países y, asimismo, en el buen uso de sus redes sociales, contando con un gran número de seguidores en plataformas como Instagram. Si nos adentramos en su

página web, podemos ver como tratan de presentarse al público como una marca sofisticada y elegante a través de los colores y el packaging que acompaña a las palomitas. Sin embargo, Pop It logra atraer de forma más rápida al cliente a través de una página web que no deja indiferente a nadie, contando con numerosas promociones ya sean para las parejas más románticas o para celebrar una festividad destacada, presentando un contenido muy cuidado e invitando al cliente a disfrutar de aquello que constituye el sello de identidad de la marca: LOS DELICIOSOS MOMENTOS IT, ABSOLUTAMENTE POP.

Por otro lado, en cuanto al principal componente de diferenciación entre las marcas existentes: los sabores, FOL cuenta con 30 sabores y algunos muy diferentes a los de Pop It: barbacoa, bacon, chili pepper, hot cheese u oreo⁷. Además, como ventaja frente a Pop It, ofrece al cliente la posibilidad de adquirir en un mismo envase palomitas de diversos sabores, algo muy atractivo para aquellos que no quieren arriesgarse a adquirir un recipiente que contenga un único sabor. En cuanto a los precios, podemos ver como los de FOL son considerablemente inferiores, ya que un bote de 200 gramos tiene un coste de 4,5 euros, mientras que en Pop It el mismo peso supone 3,5 euros más. Sin embargo, finalmente el precio es muy similar, ya que al precio de las palomitas de FOL hay que sumarle el coste de envío hasta España que son 5 euros, a diferencia de Pop It, que cobra 1 euro de coste de envío para pedidos inferiores a 20 euros.



⁷ Página web FOL Pop Corn. <https://www.folpopcorn.com/carrello/>.

3) Natural Corn

Esta compañía tiene su domicilio en Barcelona. Natural Corn vende directamente al público a través de su página web, ofreciendo tanto las palomitas gourmet para su consumo en los hogares, como para los eventos y fiestas más exclusivas. Asimismo, al igual que Miss Pop Gourmet, trata de acercar a los hogares la fórmula de elaboración exacta, así como la máquina necesaria, para que los amantes de las palomitas puedan disfrutar de ellas con la misma calidad, sabor e ingredientes.

Como principales puntos fuertes encontramos el concepto de 100% natural que promueven en toda su página web, sin aceites añadidos, así como la venta de packs de maíz, salado o dulce, para elaborar las palomitas desde casa, algo muy atractivo para aquellos que quieran fabricar el producto gourmet desde casa y vivir una experiencia más original.

Como principal desventaja, esta marca tan solo cuenta con 2 sabores, un número muy limitado y reducido para aquellos que buscan los sabores más originales e innovadores con los que cautivar su paladar.



¿Cuáles son las diferencias fundamentales de nuestra empresa frente a sus rivales?

- **Puntos de venta:** La implantación en Retail a nivel Nacional en todos los CLUBS DEL GOURMET CORTE INGLES en diciembre de 2019, supuso un cambio importante en la visibilidad del producto y marca. Fue el trampolín para que otras cadenas nacionales, como Sánchez Romero, Grupo Llobet y decenas de tiendas gourmet independientes incorporasen el producto en sus espacios Gourmet.

-Fábrica: La marca sigue produciendo en su primera fábrica situada en Zaragoza. Lo más llamativo es que esta fábrica se presenta, asimismo, como un showroom abierto a todo el público interesado en conocer la marca Pop It más de cerca. Se trata de un espacio donde se producen las conocidas Pop It, se empaquetan los preciosos Packs de Regalo y se escriben las tarjetas personalizadas a mano para no perder la esencia y el cuidado por el más mínimo detalle. Desde allí se organiza la logística y se distribuye a todos los puntos de venta y a los clientes de la tienda online.

Asimismo, en este espacio podemos encontrar las oficinas centrales, una exposición de los productos más vendidos de Pop It y algunas de las personalizaciones para grandes marcas de moda. El objetivo primordial es seguir conectados con cada uno de los clientes y mantener el vínculo especial que les permite elaborar con todo el cariño cada palomita que prueba el consumidor final. Es la propia marca la que, a través de diversos canales, anima al cliente a conocer dicho Showroom, disfrutar del aroma a palomitas recién hechas, degustar algún sabor y descubrir su pasión: diseñar nuevos #MomentosPopit.

- Proveedores nacionales: Son todo proveedores nacionales, tanto para ingredientes y saborizantes, como para envases y etiquetados. Se trata de un componente de gran valor, ya que uno de sus elementos de mayor importancia es la calidad del producto y de ello, depende el éxito de las palomitas en su montaje, presentación y aceptación. Una de las condiciones necesarias e imprescindibles para ofrecer un producto de calidad, es recibir una materia prima en condiciones apropiadas y para ello, es vital contar con proveedores adecuados y de confianza.

- Clientes: Otro tipo de cliente muy importante para Pop It, a quien no atiende el resto de competidores y que ahora se está reactivando mucho con la vuelta a la normalidad, son los hoteles. Algunas de las cadenas hoteleras con las que ha trabajado la compañía son Meliá Inhouse, Barceló, Westin Palace, PGA y Only you. Como detalle de bienvenida en las habitaciones o como parte del minibar, Pop It se presenta como un snack que enamora al cliente.

- Acciones intensivas en marketing. Una de las conductas que ha diferenciado a Pop It de sus competidores es la colaboración con otras marcas que le ha permitido llegar a un mayor número de consumidores y un mayor conocimiento de la marca. El impacto visual de Pop It con una identidad corporativa elegante, pero al mismo tiempo fresca y divertida, ha logrado despertar el interés de marcas importantes como Audi, Swarovsky, La Chinata,

Moet Chandon, Scalpers... que empezaron a utilizar la marca como detalle personalizado para clientes y colaboradores, adaptando la versatilidad de este snack a su filosofía corporativa.

Asimismo, otra gran diferencia con respecto a sus competidores, es la decisión de apostar por una estudiada estrategia de comunicación digital con el objetivo de despertar en el mercado online. Se trata de una marca que está muy activa en redes sociales, intentando constantemente captar clientes a través de nuevas campañas y sorteos, con el objetivo de dar mayor visibilidad a la marca.

- Fuerte diferenciación y personalización: Pop It utiliza ingredientes de primera calidad y elige deliciosas y sorprendentes coberturas para captar a sus clientes. Se caracteriza por un continuo I+D para la creación de nuevas recetas con el objetivo de mantener “factor sorpresa” en cada temporada. De esta forma, Pop It ha conseguido ser la empresa líder nacional que ha conseguido revolucionar en el mercado de un snack tradicional como son las palomitas, convirtiéndolas en regalo y en un momento de consumo especial gracias a un packaging exquisitamente cuidado.

En segundo lugar, debemos analizar si existe un crecimiento rápido o lento dentro del sector de las palomitas gourmet. Actualmente, esta industria se encuentra en pleno crecimiento ya que, al tratarse de un sector nuevo en España y en auge durante los últimos años, todavía queda mucho lugar para expandirse, por lo que hay mucha capacidad de crecimiento. Los datos auditados por la consultora Nielsen para el mercado de palomitas gourmet recogen que, en España en 2019, las palomitas de diferentes e innovadores sabores han sido elegidas por casi el 60% de los consumidores, en detrimento de las palomitas tradicionales.

Como se ha puesto de manifiesto en este apartado, dentro de la industria donde opera la empresa Pop It, se encuentran otras tres. No obstante, en base a los productos que ofrecen al mercado y al tipo de necesidades que satisfacen a los consumidores, se podría decir que la empresa Natural Corn se considera un rival débil dentro de esta industria. Por esta razón, se sostiene que la rivalidad se pronuncia de una forma más intensa entre las otras tres empresas, puesto que la cartera de palomitas y sabores disponibles que comercializan es mayor.

Algunas peculiaridades que poseen las tres empresas y que, por tanto, pueden aclarar algunos aspectos de la intensidad de la rivalidad entre los competidores de esta industria, son las siguientes.

Hay que tener en cuenta que los rivales están altamente comprometidos con el negocio y todos ellos aspiran a ser líderes a través de un alto grado de diferenciación, pues tienen metas que van más allá del desempeño económico en esa industria. En este sector, la gran mayoría de ellos buscan la fidelización de sus clientes, a través de un servicio de calidad y principalmente original y rico. En general, las palomitas gourmet provocan “buen rollo” a través de una imagen elegante y sofisticada, pero al mismo tiempo fresca y divertida que permite transmitir mensajes muy diferentes y también adecuados a la temporada del año.

Sin embargo, a pesar de que todos busquen algún aspecto que los haga un poco diferentes al resto, realmente no existe tanta diferenciación entre ellos, ya que la gran mayoría ofrece al cliente sabores iguales o similares y la apariencia física es idéntica, provocando que la rivalidad sea intensa. Este es uno de los motivos por los que en este sector se compite a través de otras variables, como son la personalización, el cuidado de la marca y el trato con el cliente.

- **Las amenazas de nuevos entrantes**

Los entrantes potenciales son una de las cinco fuerzas de Porter, cuya posible entrada en la industria y el deseo de ganar cuota de mercado tiene un efecto en el mercado de presión en los precios, costes e inversión necesaria para competir. En consecuencia, esta amenaza afecta al beneficio potencial de la industria. En este punto y tras haber analizado el conjunto de empresas que operan en el mercado nacional, nos centraremos en estudiar la amenaza de aquellas empresas que desean entrar y cómo afecta a la rivalidad de la industria.

Entre los factores que afectan de forma directa a esta amenaza de los nuevos entrantes, destacan dos: las barreras a la entrada y la reacción esperada de las empresas establecidas. Cuanto mayores y más fuertes sean estos dos factores, menor será la amenaza de ingreso de nuevos competidores y, por lo tanto, menor rivalidad y mayor rentabilidad de la industria.

En cuanto a las barreras a la entrada debemos destacar los siguientes obstáculos. En primer lugar, nos encontramos con las economías de escala de oferta que nos permiten reducir los costes por unidad de producto a medida que aumenta el volumen de trabajo. Nos encontramos ante un proceso de producción de palomitas, donde las empresas tienen que soportar altos costes de producción (maquinaria) y por ello, un alto volumen de unidades producidas por unidad de tiempo les permitirá aprovechar mejor tales costes y aprovecharse de las economías de escala.

Si las empresas ya existentes trabajan minimizando sus costes medios, constituye una barrera a la entrada a los nuevos competidores, a los que les resulta muy complicado poder producir inicialmente un alto volumen de unidades para así, poder beneficiarse de las economías de escala. Por lo tanto, se exige en cierta medida que los nuevos entrantes minimicen sus costes medios para evitar una posible desventaja en costes o que compitan a través de la diferenciación del producto.

En el caso de Pop It, no puede competir en reducir sus costes al máximo, puesto que se trata de una microempresa. Sin embargo, sí que hay empresas en el mercado internacional que operan minimizando sus costes al máximo, como es el caso de FOL Pop Corn. Tal y como hemos visto en el apartado de diferencias fundamentales de nuestra empresa frente a sus rivales, compite frente a estas economías de escala a través de su personalización, calidad de producto y preocupación por los detalles.

Otro factor que puede aumentar la barrera de entrada de nuevos competidores es el requerimiento de capital. Aunque no se requiere de un importante desembolso de capital para la instalación de este tipo de industrias y la compra de las herramientas y maquinaria necesarias, al ser el producto muy elaborado hay que tener en cuenta que es muy caro producir, tanto el producto como el envoltorio.

En cuanto a la reacción esperada ante la entrada de nuevos agentes en la industria, prevemos que puede ser fuerte. La mayoría de empresas se encuentran bien asentadas, cuentan con tradición dentro de sus mercados objetivos y tienen la posibilidad de realizar acciones tendentes a asegurar la fidelización de sus clientes o expandirse más.

- **Las amenazas de productos o servicios sustitutos**

Un sustituto es aquel que cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector suele caer, puesto que se coloca un techo a los precios. Existen principalmente dos indicadores para valorar si la amenaza de los sustitutos es alta. Por un lado, la amenaza será elevada si se ofrece un atractivo *trade-off* de precio y desempeño respecto del producto del sector. El otro de los factores que se debe tener en cuenta es que, si el coste para el comprador por cambiar al sustituto es bajo, la amenaza de esta fuerza será alta.

En primer lugar, debemos analizar cuáles son los productos sustitutivos como tal, que puede tener esta industria. En este caso, las palomitas gourmet compiten con las palomitas tradicionales de toda la vida, que desde los más jóvenes hasta el público de mayor edad ha acostumbrado a consumir en los cines y en sus casas. Sin embargo, como ya habíamos comentado anteriormente, en España comienza ahora a dejarse ver esta nueva moda que no sólo reivindica las palomitas de calidad y con sabores impensables, sino que también recuerda que pueden ser un snack muy sano.

Concretamente, el maíz utilizado y la forma de explotar mediante aire caliente y sin aceites, hacen que la grasa desaparezca de la ecuación. En este aspecto, la amenaza sería baja, puesto que cada vez más la gente opta por productos más saludables y alternativas menos grasientas debido a una mayor concienciación por el cuidado del cuerpo y la salud.

Cabe señalar que las palomitas de toda la vida podrán ser sustitutivas o no, pero esto dependerá de su uso y del público objetivo que vaya a consumirla. De esta manera, actuará como producto sustitutivo cuando se consuma en los cines, donde el consumidor lo percibe como un complemento necesario para la película y en grandes cantidades. Esto puede darse entre aquellos consumidores tradicionales de palomitas, que perciben a estas como un producto indispensable y que lo relacionan directamente con un mayor entretenimiento y disfrute de la película. En este caso, el producto sustitutivo tiene una fuerza competitiva superior a las palomitas gourmet, porque se trata de un grupo de consumidores que son leales al producto y que desean consumir en grandes cantidades a un precio no demasiado elevado. Esto es especialmente cierto entre los jóvenes que, como hemos visto, no son los principales consumidores de productos gourmet y, por tanto, lo sustituirán fácilmente.

Fuera de los cines, ya sea para un aperitivo o para cualquier momento diferente, aquellos clientes que consideran a las palomitas Pop It como un producto relacionado con un alto estilo de vida, no lo reemplazarán fácilmente. En este caso, la fuerza competitiva de los productos alternativos es más débil por tratarse de un grupo de consumidores fieles al producto.

Sin embargo, se deben considerar los costes de cambio para el cliente. Si estos costes de cambio son bajos, los compradores no tienen problemas para usar bienes alternativos, y si son altos, es poco probable que lo hagan. Los costes de cambio que un cliente tiene que soportar son escasos, debido a que es posible la adquisición de palomitas iguales o similares por parte de los consumidores en marcas de la competencia.

En lo que respecta a los precios, el alto grado de personalización, el gran cuidado por los detalles y la preocupación por ofrecer un producto de alta calidad, contribuyen a que las palomitas Pop It se oferten en el mercado a un precio más elevado, teniendo en cuenta que la mayoría de las opciones que ofrecen al consumidor son en cantidades pequeñas y medianas, si las comparamos con las cantidades industriales de los cines o supermercados.

Si nos fijamos en la calidad, son los infinitos sabores añadidos a través de finos envoltorios más complejos (recubrimiento) y que ralentizan y reducen la velocidad de producción, los que dan lugar a unas palomitas gourmet artesanas, más saludables y de mayor calidad.

En definitiva, si se analiza la competencia de los productos alternativos con respecto a las palomitas gourmet, debido a que estos productos se comercializan como productos de alta calidad estrechamente relacionados con la cocina de alto nivel, se puede decir que la fuerza competitiva de los productos sustitutivos es baja para sus clientes habituales, a quienes les gusta acompañar cualquier buen momento con este exquisito producto de calidad y que buscan sorprender con ello. Sin embargo, no ocurre lo mismo con otros colectivos menos frecuentes, como los jóvenes, que no utilizan este producto con frecuencia y tienden a sustituirlo por otros. En este caso, la rivalidad de los productos alternativos es mayor.

- **El poder de negociación de los proveedores**

Cuando hablamos del poder de negociación que tienen los proveedores, nos referimos a la capacidad de éstos de llevarse una porción mayor del valor que ha sido creado, a través de múltiples comportamientos como pueden ser la fijación de precios más elevados, limitación de la calidad del producto que ofrecen o un traslado de los aumentos de costes a los distintos participantes en la industria.

El poder de negociación de los proveedores dependerá de las características de la industria, como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración.

Sin embargo, hay que destacar que hay un factor muy importante en la elección de los proveedores, como es la distancia que hay entre las empresas que requieren de sus productos y los mismos, tanto por su coste como por el estado de los productos, ya que, al ser productos alimenticios, requieren de unas condiciones específicas y necesarias para mantenerse en un buen estado.

Para Pop It, sus proveedores son todos nacionales, tanto para ingredientes y saborizantes, como para envases y etiquetados. Todos ellos se encuentran próximos geográficamente a la compañía y operan generalmente a nivel reducido, ya sea regional o local. Sus principales proveedores son Cinin, Tinytubes, By Layer, Laber & Tag, PDV, Didot y Babylon, Advant, Ceylan y Supervia.

A destacar, encontramos la empresa Cinin ubicada en Palencia, proveedora del maíz utilizado en el proceso de fabricación de Pop It y cuyo producto estrella, GLAZEPOP, es posiblemente de los mejores maíces del mercado para hacer palomitas dulces de caramelo. Por otro lado, encontramos otras empresas como Tinytubes y by Layer que se encargan de proveerle los envases y tarros de diferentes tamaños y la empresa Didot, ubicada en un barrio de Zaragoza, que se encarga de suministrarle todo el etiquetado, ofreciendo un trabajo de alta calidad y a precios muy ajustados. Por último, y en lo referente al aspecto que aporta el alto grado de personalización al producto, los saborizantes, Pop It cuenta con empresas como Advant, cuyo asesoramiento le permite encontrar el sabor que sus clientes demandan, orientándole acerca del tipo de aroma que mejor se adapta a sus productos.

En resumen, se puede concluir que en este mercado el proveedor posee un poder de negociación elevado, ya que, aunque hay un gran número de empresas que actúan como proveedores de ingredientes básicos y productos necesarios para la elaboración de las palomitas, no hay muchas que ofrezcan un producto de alta calidad y cuyo mayor atributo a destacar sea la personalización y la innovación. Por lo tanto, el poder del proveedor es grande, porque la calidad de las materias primas es de vital importancia en la elaboración del producto.

- **El poder de negociación de compradores y clientes**

El grupo de compradores o clientes es la última de las fuerzas que componen el modelo, que vamos a analizar. Es muy importante conocer el poder negociador de los clientes para realizar el análisis estructural del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad. En concreto, los clientes de este tipo de empresa podrían influir en el sector, haciéndose con una porción del valor creado del mercado exigiendo mejoras en la calidad, mayores servicios o prestaciones y reducciones de los precios. Este poder negociador depende de distintos factores.

Dentro de los factores determinantes del poder de negociación de compradores, destaca el número de clientes que operan en el mercado y el volumen de compras de cada uno de ellos en relación con las ventas totales del vendedor.

En el caso de Pop It, como ya se ha mencionado anteriormente, sus clientes son los consumidores ubicados en el ámbito nacional, así como los hoteles a los que también dirige su oferta gastronómica.

Por una parte, en los productos del sector de las palomitas gourmet, centrándonos en su apariencia física y sabores disponibles, apenas hay diferenciación y, por tanto, la mayoría de los clientes no sabe diferenciar una buena palomita de calidad de otra competidora que no lo es. Debido a esto se consigue una disminución en la fidelidad de los consumidores, sin embargo, esto no supone un mayor poder de negociación, ya que cada cliente compra en volúmenes reducidos, constituyendo una cuota de mercado baja que no le permite negociar con el oferente.

Por otro lado, Pop It cuenta con otro tipo de clientes como son los Hoteles. En este caso, nos encontramos con un cliente que, hasta el momento, cuenta con una baja participación

en los volúmenes de venta de la compañía (tan sólo un 5 %). La compañía negocia con ellos según el tipo de hotel, teniendo en cuenta si pertenece a una gran cadena, el volumen de compra, si hay un potencial de compra en futuro que sea interesante, etc. En este sentido, se trata de un cliente que tiene cierto poder de negociación en el mercado.

Por tanto, se puede concluir que en este mercado el poder de negociación de los compradores ni es inexistente ni es muy alto, es un poder adecuado y normal.

5. ANÁLISIS INTERNO

A continuación, se va a realizar un análisis con el que se pretende describir a la empresa como un conjunto de capacidades y recursos. Para ello, se van a clasificar los recursos existentes dentro de dos grupos: tangibles e intangibles. Por otro lado, se debe identificar la posición competitiva de la empresa, para lo que se va a utilizar un análisis VRIO. Además, se va a determinar cuáles son las competencias que mantienen la ventaja competitiva de la empresa y, por último, se construirá la cadena de valor identificando las distintas actividades que la integran. Toda esta información ha sido obtenida gracias a la posibilidad de visitar las instalaciones en Zaragoza y tener un contacto permanente directo con la CEO vía WhatsApp o Skype. Esto ha facilitado un mayor acercamiento a los aspectos internos e información acerca de la empresa.

5.1 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

En primer lugar, vamos a hablar de los recursos y capacidades de los que dispone la empresa, haciendo una distinción entre recursos tangibles, intangibles y humanos.

En relación a los **recursos tangibles** de la empresa, son aquellos que figuran con un valor asignado en el balance de la empresa, que tienen una parte material y que, por lo tanto, son medibles y cuantificables respecto a este. Dentro de este grupo, existe una diferencia entre los recursos físicos y los financieros.

Dentro de los recursos físicos, encontramos el local que posee la empresa donde se ubican las instalaciones de la misma (mobiliario, equipos para procesos de información, maquinaria, oficinas, etc.). En cuanto a las existencias que posee, tanto de envases como de palomitas, también se van a considerar un recurso físico del que dispone la empresa.

Realmente, los recursos físicos que posee la compañía son prácticamente los necesarios para poder llevar a cabo la actividad, pero en este caso, sí suponen una ventaja competitiva sobre la competencia, ya que el local donde se hallan todas las instalaciones se presenta, asimismo, como un showroom abierto para todo aquel público interesado en conocer la marca Pop It más de cerca. Se trata de un espacio donde se producen las conocidas Popit, pero también donde los clientes pueden acudir a adquirir los productos que deseen.

En relación con los recursos financieros de la empresa y la generación interna de fondos, su capital social es de 3000 euros y hay que destacar que la empresa ha sido capaz de mantener los volúmenes de venta sin necesidad de reducir los precios. Por otro lado, en cuanto a la capacidad de endeudamiento de la empresa, es la cantidad de deuda máxima que puede asumir un individuo o empresa sin llegar a tener problemas de solvencia. En el caso de Pop It, actualmente no dispone de ningún pasivo a largo plazo, puesto que ya ha devuelto/amortizado los que tenía pendiente.

Los **recursos intangibles** de una empresa son aquellos que, a diferencia de los recursos tangibles, no son medibles, ni cuantificables. Tampoco tienen un soporte físico. Son un tipo de información y de conocimiento, difíciles de detectar y de evaluar a partir de los distintos estados financieros. Es decir, se trata de recursos tecnológicos, fondo de comercio y reputación.

En cuanto a los recursos tecnológicos, tienen que ver con la innovación, las tecnologías de la información y comunicación. En el caso de Pop It, el recurso esencial y más importante es su página web, donde aloja su tienda online con todo el catálogo de productos.

En su página web, la empresa clasifica sus productos dentro del catálogo online, según sean palomitas premium, gourmet o limited edition, como ya se ha comentado anteriormente. Por otro lado, en la página principal hay también diferentes apartados que muestran las últimas novedades, las últimas campañas y las palomitas más vendidas, ayudando a los clientes a encontrar los productos y a facilitarles la compra.

Asimismo, la página web también ofrece información sobre la empresa, experiencias gourmet, blog, club, contacto, localización, etc. En cualquier rincón de la página, la marca trata de acercar al cliente los llamados deliciosos Momentos Pop, absolutamente It, momentos divertidos que consiguen traer estas palomitas, al ser una opción interesante y llamativa con la que cautivar y sorprender el paladar de cualquier persona. Además, se

configura también como una opción muy interesante para bodas, donde se pueden ofrecer como picoteo original, como regalo personalizado para los invitados o como acompañamiento a la hora de los cafés y las copas, así como también para todo tipo de celebraciones (bautizos, comuniones), catering y eventos.

En términos valorativos, se trata del escaparate principal de la compañía al que puede acceder cualquier persona desde cualquier punto, y que ha conseguido transmitir una imagen de marca categorialmente superior a la de sus competidores, debido a su contenido tan completo, diseño, sintonía entre los distintos apartados, filosofía de los momentos Pop It, colores y ofertas tan diversas y personalizables, que llaman la atención de cualquier internauta que se encuentra visitándola.

Por último, hay que destacar el continuo I+D que ha llevado a cabo la marca Pop It para la creación de nuevas recetas, con el objetivo de mantener el “factor sorpresa” cada temporada.

Por otro lado, la reputación es un factor muy importante y que lo diferencia de otras empresas del sector. Pop It es una empresa con 6 años de experiencia, y que cuenta con una importante cartera de clientes en toda España, pero principalmente en la Comunidad Autónoma de Aragón. Concretamente, la CEO de Pop It, Sonia Pueyo, nos relata cómo responde uno a uno todos los correos que solicitan información, existiendo un esfuerzo importante en cuanto a la atención al cliente. Actualmente la compañía se encuentra trabajando en el club de fidelización de clientes online.

La reputación, es decir, la relación de confianza existente entre la empresa Pop It y el consumidor, va creciendo poco a poco, tanto por la calidad del producto que ofrece, como por su atención personalizada y directa con los clientes, lo que favorece la fidelización de éstos con la empresa. Demostrativo de ello, es la última nominación a Pop It como finalista (3 finalistas) en los Premios Adea en diciembre 2021 en la categoría Gestión Comercial y marketing, así como los premios Accesit en Aragón Digital y Tendencia Digital en Suiza otorgados a la compañía. Asimismo, el museo Pablo Gargallo ha contado con Pop It en la exposición “20 años de diseño en Aragón” como una de las marcas aragonesas que han creado tendencia o que son especialmente atractivas por su diseño.

Finalmente, los recursos humanos son de gran importancia dentro de la empresa. La empresa está constituida por 6 trabajadores, pero en este caso, al realizar la compraventa de forma online, el factor humano pierde todo su carácter esencial y fundamental, aunque

sí reviste importancia en el showroom ubicado en el lugar de trabajo y fabricación. Por ello, en este lugar es necesario contar con un personal que sea capaz de atender a los clientes adecuadamente, resolver sus dudas y satisfacer sus necesidades, para así conseguir que regresen de nuevo al establecimiento o se adentren en su página web para descubrir el mundo completo de las palomitas, junto con sus promociones y campañas.

En relación a la formación y preparación de los trabajadores, debemos tener en cuenta que se trata de un producto exclusivo y con fórmulas originales de EEUU. Ya en los inicios de la compañía, se intentó traer a España algunos chefs expertos en la elaboración de esta palomita gourmet y se procedió a enviar personal a Panamá para aprender nuevas fórmulas. De este modo, la formación conseguida se traslada a los diferentes trabajadores para que todos sean capaces de realizar todas las funciones, tratándose de una formación continua.

Es muy importante el sentimiento de pertenencia a la marca de la mayoría de trabajadores, puesto que dos de ellos (los propietarios, marido y mujer) son los fundadores de la empresa. Desde la directiva de la empresa se intenta tratar al personal como una “familia” y atender todas las peticiones personales que vienen de los trabajadores, intentando dar soluciones a lo requerido. También, la CEO de Pop It afirma lo importante que es escuchar todas las propuestas de mejoras, constituyendo esto mismo una motivación extra, ya que los trabajadores saben que pueden hablar y tener un acceso muy directo a la Dirección para tratar cualquier aspecto con el que no están a gusto y que quieran mejorar.

En definitiva, al ser una empresa tan pequeña, esto les lleva a sentirla como suya y preocuparse más por la actividad de la empresa.

5.2 ANÁLISIS VRIO

El análisis VRIO es una herramienta interna de análisis de empresas que se engloba dentro de la teoría de recursos y responde a las cuatro características básicas que ha de cumplir un recurso para dar a la empresa ventaja competitiva.

- Valioso: en qué medida un recurso permite neutralizar las posibles amenazas o aprovechar las posibles oportunidades. ¿Es fácilmente transferible? Depende de su durabilidad (capacidad para crear valor en el tiempo).

- Escaso: en qué medida un recurso es escaso. ¿Cuántos competidores poseen el mismo recurso?
- Inimitable: es necesario que los recursos en los que se apoya la ventaja competitiva no sean fáciles de imitar. Capacidad de los competidores para replicar los recursos y capacidades (fácilmente o con complejidad). Depende de las alternativas que haya en el mercado y su grado de sustitución.
- Organización: en qué medida se organiza adecuadamente la empresa como para aprovechar sus recursos y capacidades y apropiarse de rentas necesarias para fijar la estrategia.

El objetivo principal del análisis VRIO es analizar en qué medida los recursos que posee la empresa le están ayudando a su posicionamiento y a su nivel de diferenciación frente a la competencia. Por lo tanto, una empresa dispone de una ventaja competitiva cuando su estrategia no puede ser producida por sus competidores y además, estos no son capaces de duplicar los beneficios de esta estrategia.

En este caso, vamos a analizar aquellos recursos destacables con los que cuenta Pop It, que le permiten diferenciarse de la competencia.

En primer lugar, vamos a analizar la reputación y la imagen de marca. Tal y como se ha comentado antes, aunque la empresa cuenta con 6 años de historia, al ser la empresa pionera de las palomitas gourmet en España, ha conseguido que sus clientes asocien a la empresa con una gran calidad de sus productos, de manera que esto supone un mayor valor percibido y, por lo tanto, es un recurso muy valioso. Se trata de un aspecto bastante difícil de imitar, ya que forma parte de la cultura de la empresa. Con el paso de los años, la empresa ha ido estableciendo unos lazos de unión con sus clientes que, tras el trato recibido, se muestran reacios a cambiar de empresa, lo cual beneficia en gran medida a la compañía. Además, en cuanto a la organización, la empresa es conocedora de esta situación respecto a sus competidores, por lo que trata de explotar al máximo la visión tan positiva de sus clientes.

Por tanto, se puede concluir que el prestigio y la imagen de marca de Pop It es un recurso VRIO, principalmente en la comunidad autónoma de Aragón, y que implica tener en este aspecto una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En segundo lugar, vamos a analizar la calidad de los productos en lo que se refiere a sabores y textura que presentan las palomitas y que proporciona un beneficio percibido superior al cliente y les hace diferenciarse de los demás. Se trata de un recurso muy valioso, ya que cualquier consumidor va a buscar la mejor experiencia gastronómica y así, poder cautivar su paladar y el de cualquier acompañante. Se trata de un recurso escaso, ya que no todas las marcas son capaces de ofrecer unos productos de alta calidad y en muchas ocasiones optan por reducir sus costes de producción, en vez de buscar la calidad. Sin embargo, no es difícil de imitar, ya que hoy en día, las empresas pueden conseguir una mayor calidad realizando una inversión de capital en tecnología e I+D, que permita copiar equipos y procesos de las empresas punteras. Por todo ello, en función del análisis VRIO de la calidad de los productos, Pop It obtiene una ventaja competitiva temporal.

Por último, pasamos a analizar los establecimientos y locales donde podemos encontrar las palomitas. Se trata de un recurso muy valioso ya que, el espacio gourmet más especializado de nuestro país, el Club del Gourmet de El Corte Inglés, es quien se encarga de comercializar las palomitas Pop It, suponiendo un verdadero salto para la visibilidad del producto y de la marca. Es un recurso escaso, ya que no todas las marcas gourmet han podido optar a ofrecer sus productos en un espacio de tal reconocimiento por parte de los consumidores. Asimismo, se trata de un recurso difícil de imitar, ya que el acceso al Club del Gourmet no es nada sencillo y para ello, se valoran múltiples aspectos que, a día de hoy, sólo ha conseguido reunir la marca palomitera Pop It. En relación con la estructura organizativa, es la adecuada, la empresa es conocedora de esta situación respecto a sus competidores, por lo que trata de explotar al máximo la oportunidad de estar presente en un escaparate de moda, cuya ubicación es privilegiada y donde se asegura un tráfico importante.

Por tanto, los establecimientos donde está presente Pop It (en todos los Club Gourmet del Corte Inglés) son un recurso VRIO en todo el ámbito nacional y ello, implica tener en este aspecto una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En conclusión, Pop It posee principalmente dos recursos que constituyen un recurso VRIO, a excepción de la calidad de los productos, ya que no cumple todas las características de estos. Esta situación le ha permitido conseguir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo que le permitiese desmarcarse completamente de sus competidores. Asimismo, la ventaja competitiva temporal basada en la calidad de sus

productos, le ha permitido tener éxito en el sector, así como un gran conjunto de factores que Pop It ha conseguido desempeñar satisfactoriamente y que han dado lugar a un modelo de negocio atractivo, basado en la buena calidad y en una buena atención personalizada al cliente.

5.3 LA CADENA DE VALOR

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael E. Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, con el fin de comprender el comportamiento de sus costes, así como los posibles puntos de diferenciación con el resto de competidores. Considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de su cadena de actividad, las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas. Por lo tanto, a través de este modelo vamos a organizar los procesos de Pop It con el propósito de establecer las posibilidades de mejora de la empresa, averiguando cuál es la actividad que le confiere una mayor rentabilidad frente a sus rivales.

Dentro de la cadena de valor, diferenciamos entre actividades primarias y actividades de soporte o apoyo. Dentro de las actividades primarias se encuentran aquellas funciones que integran el ciclo productivo: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y venta y servicio post venta. Las actividades de apoyo son las que facilitan la realización de las actividades primarias: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y compras. Muchos de estos aspectos pertenecen a la información interna de la empresa, por lo que no se ha conseguido tener acceso de manera completa.

1- Actividades primarias

En primer lugar, la logística interna se refiere a las actividades relacionadas con el almacenamiento de materiales, la recepción de datos y el acceso a clientes. En Pop It es muy sencillo: se hacen pedidos internos a los proveedores ya indicados anteriormente y se reciben en almacén. Concretamente, su fuente de valor creado es la disponibilidad por parte de la compañía de un aviso para saber en qué momento hay un stock mínimo y en

tal caso, proceder a realizar inmediatamente el pedido para evitar rotura de stocks, siendo de gran importancia para el proceso de fabricación.

En segundo lugar, cuando hablamos de producción, destaca el proceso tan detallado que realiza la compañía en la puesta a punto del producto. En este sentido, si falla algún ingrediente, faltan etiquetas, envases, azúcar, o saborizante, no se puede llevar a cabo la producción, ya que no es lo mismo producir material no perecedero, que producto alimenticio. Asimismo, cada vez que se lleva a cabo el proceso de fabricación, hay que llevar una trazabilidad, exigido por Sanidad, de manera que se sepa en todo momento el número de lotes que se fabrica, la caducidad y a qué cliente va dirigido el producto. De esta forma, cada vez que se encarga un pedido, este lleva su ficha de ingredientes, fecha de caducidad y lote, constituyendo un trabajo muy laborioso y clave en el proceso.

Para continuar, las funciones que integran la logística externa están relacionadas con el procesamiento de los pedidos, almacenamiento y posterior distribución al cliente. Dependiendo del tipo de producto o cliente, se actúa de una determinada manera. Si son pedidos online o tiendas gourmet a nivel nacional, Pop It trabaja con empresas externas como Tourline o Envialia para hacer llegar los pedidos a sus clientes. En caso de que los clientes sean grandes, como ocurre con el Corte Ingles Gourmet a nivel nacional, estos realizan un pedido para diferentes ciudades a la vez y Pop It realiza el envío a una plataforma central y desde allí lo distribuyen. Es importante destacar que, en este caso, suelen cobrar un pequeño porcentaje a causa de que la empresa Pop It no haga capilaridad, sin embargo, generalmente es mejor ya que, mandar muchos pedidos del mismo cliente a diferentes localidades, es algo muy complejo, ya que hay riesgo de equivocación, ausencia, etc. De esta forma, la compañía evita entrar en detalles y en problemas en gestión de envíos.

Para envíos a Canarias, normalmente se manda el pedido a Alicante y allí se encargan del envío a las islas. Y para envíos internacionales, concretamente a Suiza, Alemania y Francia, aparece posicionado un almacén en Barcelona.

En cuanto al marketing y ventas, Pop It presta especial atención a esta etapa de la cadena de valor. Como bien explica la CEO de la compañía: “el posicionamiento premium de la marca Pop It, así como la creación de una cultura palomita integrando el snack dentro de los hábitos de consumo del sector lujo, son objetivos que hubiesen sido imposibles de

lograr sin una adecuada *estrategia de comercialización, comunicación y marketing digital*".

El éxito y la rápida expansión de la marca, han sido posibles gracias a la continua búsqueda de nuevas fórmulas de diferenciación con las que lograr una posición privilegiada frente a sus rivales. Entre ellas, encontramos su tienda online a través de una página web de lo más sofisticada, donde se combinan los colores, las imágenes y las diferentes secciones para hacer los productos más atractivos para el usuario. Lo mismo ocurre en las redes sociales, donde la empresa presenta sus productos y promociones de forma atractiva y constante para lograr una mayor fidelización entre los seguidores de las palomitas. Su principal fuente de ventaja competitiva la encontramos en la reputación de marca, ya que gracias a la política de promoción del producto y a las diversas estrategias perseguidas, se ha conseguido que los clientes asocien a la empresa con una gran calidad de sus productos y con ello, un gran prestigio.

Por último, en lo que respecta al servicio post-venta, su excelencia demuestra la calidad, prestigio de la marca y recompensa al nuevo usuario de Pop It como, por ejemplo, tener la oportunidad de disponer de atractivos descuentos en su siguiente compra. Pop It, ofrece al cliente la posibilidad de contactar con ellos en cualquier momento, generalmente de forma online a través de las redes sociales. Sin embargo, también aparece en su página web un número de teléfono y un correo electrónico disponible de atención al cliente, para así resolver posibles dudas o problemas. Pop It es una compañía que destaca por su servicio de calidad, por lo que es de vital importancia para la marca poder ofrecer un servicio post-venta de confianza y generar valor en este eslabón de la cadena.

2- Actividades de apoyo

Dentro de las actividades de apoyo o soporte, encontramos los aprovisionamientos. Se refiere a aquellas actividades relacionadas con el proceso de compra de ingredientes, maquinaria, publicidad, etc. El aprovisionamiento de las materias primas se basa en comprar directamente a proveedores nacionales, productos de calidad. Como hemos mencionado en apartados anteriores, la empresa trabaja con los principales proveedores del mercado nacional como Cinin o Advant que hacen que sus productos y envoltorios sean superiores.

En segundo lugar, en cuanto a la gestión de recursos humanos, es una de las áreas más relevantes, ya que el potencial fundamental de una empresa dinámica está conformado por sus trabajadores. En primer lugar, las relaciones entre los trabajadores y el CEO son muy cercanas y los trabajadores tienen un sentimiento de pertenencia a la empresa, tal y como se ha explicado anteriormente, que conlleva a una mayor involucración por su parte. Asimismo, los trabajadores pueden acceder a distintos cursos de formación sin necesidad de que desembolsen dinero.

En relación a las actividades de administración, Pop IT cuenta con un empleado en administración que se encarga de las facturas, albaranes y compras, y otro empleado en soporte informático, cuyo principal cometido es la elaboración de etiquetas. La compañía trabaja con un programa hecho a medida, es decir, con su propio soporte informático, a través del cual se pueden controlar todas las ventas, compras y la elaboración de facturas. Actualmente se encuentran ampliando las funciones de este programa para poder enviar también las ordenes de trabajo a los ordenadores de producción.

En tercer lugar, el desarrollo tecnológico está formado por aquellas actividades relacionadas con la investigación de mercados y la mejora de los procesos productivos, a través de la inversión en I+D. A día de hoy, el desarrollo tecnológico constituye una actividad esencial para Pop It, ya que permite que la empresa pueda aumentar la rentabilidad. En el caso concreto de Pop It podemos ver cómo, por ejemplo, el hecho incorporar máquinas de envasar, de embolsar, o de etiquetar automáticamente, puede hacer que un proyecto donde no haya mucho margen, se rentabilice. También es importante invertir en procesos de control de producción informático para que no existan problemas de acopio. Por ejemplo, en lo referente al material que es clave para la fabricación, el programa debe ser capaz de señalar con antelación cuando se está en stock mínimo para lanzar rápidamente un pedido y evitar que se pare la fabricación debido a la falta de ese ingrediente en concreto.

Por último, mencionar cómo la compañía trata de descubrir nuevas fórmulas, de garantizar productos saludables, de calidad y que se adapten a los gustos del cliente, a través de un departamento de continuo I+D donde la creación de nuevas recetas permite mantener el “factor sorpresa” cada temporada.

A modo de conclusión de este apartado, se debe señalar que Pop It obtiene ciertas ventajas competitivas sostenibles a través de estas actividades (sobre todo con las actividades

primarias), dando especial importancia a su fábrica “show room”, al marketing que realiza la empresa y al servicio post-venta. Estas actividades son las que más valor añaden a la empresa y con las que consiguen diferenciarse del resto de competidores creando una ventaja competitiva (además de la elevada calidad ofrecida en sus distintos productos). Como bien señala Sonia Pueyo en una entrevista concedida a Cadena Ser el pasado mes de julio, el éxito de su empresa está fundamentado en la calidad ofrecida en los productos y la atención especializada al cliente, que tiene como resultado una experiencia de compra única y exclusiva para el mismo.

6. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro.

Esta herramienta permite estudiar las debilidades y fortalezas que tiene la propia empresa y ayuda a plantear las acciones que debería poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas, así como a prepararse frente a las amenazas.

En definitiva, el objetivo principal de un análisis DAFO es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas que ofrecen las oportunidades y eliminar o reducir las amenazas.

Para facilitar la comprensión, comenzaremos dividiendo el análisis DAFO en dos partes principales: análisis interno y análisis externo.

ANÁLISIS INTERNO

En esta fase se realiza una fotografía de la situación de la empresa considerando sus fortalezas y debilidades. Trataremos de identificar los puntos fuertes y debilidades de la compañía.

Comenzando por las **fortalezas**, debemos hacer referencia a aquellas características de la empresa que la posicionan en una situación de ventaja en comparación con sus

competidores, es decir, los aspectos que permiten a Pop It destacar frente al resto. Podemos destacar los siguientes:

- Alto grado de fidelidad de sus clientes. Esta es una de las principales fortalezas de la empresa, pues gran parte de su valor reside en la cartera de clientes que tiene asegurada y a quienes ha conseguido cautivar con su producto. A su vez, esto refleja que el servicio recibido es muy bueno y que los clientes están satisfechos con la calidad del mismo, pues de lo contrario, no volverían a contratar con la empresa.
- Alto grado de personalización. Sin duda, uno de los fuertes de la compañía es su continuo I+D para la creación de nuevas recetas con el objetivo de mantener el “factor sorpresa” en cada temporada. Asimismo, es la única empresa que ha conseguido dirigirse al mercado de las grandes marcas, protagonizando grandes eventos y presentándose como un detalle personalizado para clientes y colaboradores que se adapta perfectamente a su filosofía corporativa.
- Adecuadas estrategias de comercialización, comunicación y marketing digital. Gran parte del éxito de la compañía viene dado por la continua búsqueda de nuevas fórmulas de diferenciación con las que lograr una posición privilegiada frente a sus rivales. Un ejemplo de ello, es la gran labor realizada en su página web y en las redes sociales, consiguiendo dar una mayor visibilidad a la marca y atraer a un gran número de usuarios.
- Concentración del conocimiento estratégico en una sola persona. El gerente de la empresa es Sonia Pueyo, quien toma las principales decisiones en la empresa. Esto permite una rápida toma de decisiones y a su vez, evita filtraciones de información valiosa a los competidores. Otra ventaja adicional es la autonomía a la hora de actuar: tanto en la toma de decisiones como a nivel financiero, no depende del consenso de una junta de accionistas, sino que el gerente plantea las líneas de acción y éstas se ejecutan directamente.
- Calidad de sus productos. A la hora de fabricar, únicamente se utilizan los ingredientes de mayor calidad, de la mano de los mejores proveedores nacionales.

- Localización idónea. La empresa sitúa gran parte de sus ventas en los Espacios Gourmet del Corte Inglés de todo el ámbito nacional, un lugar ubicado en los puntos estratégicos de cada ciudad, que está perfectamente comunicado y que constituye el escaparate de moda de los productos más sofisticados.
- Alta resistencia al cambio. La empresa ha conseguido evolucionar y ha sabido adaptarse y resistir a la pandemia de estos dos últimos años, tratándose de un negocio en pleno lanzamiento. La compañía decidió apostar por una estudiada estrategia de comunicación digital, con el objetivo de despertar en el mercado online, ya que el consumidor final buscaba sobre todo momentos alegres y divertidos durante el confinamiento.
- En las circunstancias actuales, los acuerdos de colaboración entre marcas resultan muy eficaces, de hecho, vemos como muchas grandes empresas los están utilizando para reforzar su posición. Sin embargo, en el caso de los pequeños negocios, no resulta tan habitual. Pop It, es un claro ejemplo de empresa que ha conseguido aprovechar muy bien su colaboración con grandes marcas, reportándole un gran beneficio y una mayor visibilidad.

En cuanto a las **debilidades**, son factores internos de la empresa que la ponen en desventaja respecto a su competencia. En el caso de nuestra compañía podemos observar los siguientes:

- Tienda Propia. Aunque es más recomendable dar los primeros pasos a través de una tienda online, todavía hay personas que no están familiarizadas con las páginas web y con la compraventa online y, por lo tanto, resulta muy complicado llegar y atraer a este público concreto. Como se ha reflejado anteriormente, la marca no cuenta con una tienda física propia en la que exponer exclusivamente todos sus productos y llamar la atención directa del consumidor. Aunque Pop It este presente en el espacio gourmet del Corte Inglés, no deja de ser un lugar que comparte con otra gran multitud de productos, sin lograr que el consumidor que pase por allí se fije rápidamente en él. Por ello, en relación a este público, Pop It cuenta con una debilidad que debe sufragar por otros medios, tratando de

conseguir con sus campañas publicitarias, acciones de marketing y sus productos competitivos, ganarse la confianza del cliente.

ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado trataremos de analizar los factores externos que influyen en la actividad empresarial de Pop It. Tanto las amenazas como las oportunidades pertenecen al mundo exterior de la compañía, pero deberían ser tenidas en cuenta bien para superarlas, en el caso de las amenazas, o bien para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior.

En cuanto a las **amenazas**, son factores externos de la empresa que le ponen en desventaja respecto a sus competidores. Las posibles amenazas a nuestra empresa son:

- La difícil innovación de producto y procesos en un sector tan específico como el de las palomitas. Existen ya empresas “similares” con sabores y formatos muy parecidos entre sí (bolsas, cubos...) y ello, dificulta la innovación por parte de empresas como Pop It. Se trata de una empresa que ya está establecida en el mercado y que cuenta con un producto de consumo que, cuando deja de ser novedoso, dificulta el volver a llamar la atención del cliente, ya que el producto y sus características físicas ya no dan mucho más de sí.
- Falta de packs y de experiencias. Los consumidores prefieren degustar los posibles sabores de la marca, pero concretamente, aquellos que generan mayor incertidumbre en cuanto a cuál será su sabor real. Por ello, Pop It debe impulsar la oferta de un mayor número de packs, que no incluyan un único sabor, sino varios. Asimismo, sería interesante poder ofrecer con mayor frecuencia experiencias al consumidor que le permitan degustar aquellos sabores sobre los que mayor duda tiene a la hora de consumir. En conclusión, ambas acciones le reportarán un aumento del consumo en los envases que incluyen un único sabor, ya que, de primeras, por norma general, el cliente no va a querer jugársela a uno único.

En cuanto a las **oportunidades**, son cambios externos que podrían convertirse en ventajas para la empresa. Las principales que encontramos son las enumeradas a continuación:

- Una mayor tendencia a adquirir productos artesanales. Con los nuevos hábitos de vida y la mayor preocupación por la salud, se tiende cada vez más a consumir productos artesanales, de calidad y aquellos que no sean perjudiciales para la salud.
- Crecimiento del comercio electrónico en España. Para Pop It, su principal canal de venta es la página web y por ello, debe explotarla al máximo de acuerdo al continuo crecimiento que está experimentando el eCommerce en España. De acuerdo con los datos de la CNMC, el comercio electrónico ha pasado en los últimos 10 de representar el 0,7% al 7,4% de todas las ventas que se realizan en España.⁸ Actualmente, podemos ver como la COVID-19 ha acelerado las métricas de penetración del comercio electrónico durante la pandemia y ha dado lugar a nuevos hábitos de consumo entre clientes que anteriormente no apostaban por la compra online.
- Tendencia DIY “do it yourself”. Se trata de un nuevo movimiento en pleno auge que está estrechamente relacionado con el respeto medioambiental, la reutilización y la segunda vida de muchos elementos. Se trata de una filosofía de vida que conecta con la idea del ser humano autónomo capaz de elaborar con sus propias manos, en vez de ir a la tienda a comprar⁹. Por ello, Pop It debería aprovechar esta nueva tendencia en la sociedad y, al igual que han hecho otras marcas de la competencia, promover la elaboración de palomitas desde casa, ofertando al cliente el maíz necesario, los saborizantes y hasta la propia máquina de hacer palomitas.
- Colaborar con nuevas marcas y asistir a nuevos eventos y presentaciones. Esto ayudará a conseguir un mayor posicionamiento de marca, ya que la unión con grandes marcas supone que su presupuesto de marketing sea mucho más elevado.
- Nuevo mercado. En los últimos años se ha producido un cambio sustancial en el consumidor joven, según el estudio de Rabobanck¹⁰ “El Ascenso del Consumidor

⁸ Jorge González Marcos (2021). Ecommerce España 2021: situación actual y evolución. Disponible en: <https://ecommercerentable.es/negocio-comercio-electronico/>. (27-01-2022)

⁹ Noelia Ruiz. La tendencia DIY o Hazlo tú mismo. Disponible en: <https://www.dsigno.es/blog/disenio-de-moda/la-tendencia-diy-o-hazlo-tu-mismo>. (27-01-2022)

¹⁰ Rabobank es un grupo de investigación y consultoría en alimentos y agronegocios de nacionalidad holandesa.

Híbrido”. Según este estudio¹¹, el consumidor más joven se está abriendo al consumo de categorías más Premium, con una gran predisposición hacia los productos gourmet, con un alto nivel educativo, entusiasta por experimentar nuevos sabores y texturas, y exigente en la búsqueda de la calidad. Por ello, se da el escenario perfecto para que Pop It encuentre una gran oportunidad en este mercado.

7. CONCLUSIONES

Finalmente, este apartado contiene las principales conclusiones del análisis estratégico de Pop It, una empresa referente en el ámbito nacional. Mediante este análisis, se ha tratado de descubrir de donde ha surgido el gran éxito de esta marca, cuál ha sido su historia y como ha recorrido el camino que le lleva a su posición de liderazgo actual.

Se trata de una empresa cuya misión y visión son imprescindibles en el modelo de negocio y quizás uno de sus éxitos en su industria. Pues se trata de un negocio que no se centra exclusivamente en el producto y su fabricación, sino que trata de transmitir cercanía y buen rollo a sus clientes a través de los llamados “momentos POPIT” una cultura de disfrute de los pequeños momentos que consiguen traer estas palomitas, al ser una opción interesante y llamativa con la que cautivar y sorprender el paladar de cualquier persona.

La conciencia social sobre el cuidado de la salud y la alimentación saludable, conllevan la búsqueda de nuevas formas para reinventar productos y convertirlos en una versión con una menor cantidad de grasas. Por ello, el sector de las palomitas gourmet está creciendo y los snacks más sanos se encuentran en pleno auge. Pop It fue la empresa pionera en introducir estas palomitas en el mercado nacional y actualmente, se encuentra a la cabeza en el desarrollo de este mercado.

En este sentido, la introducción temprana de Pop It en el mercado, su fuerte personalización y el factor experiencia, además de posicionarle como uno de los referentes en la industria, le ha reportado beneficios económicos y buenas expectativas de futuro, generando un fuerte impacto en la sociedad al sentirse reflejada con los valores

¹¹ “Consumidor Híbrido polariza la industria” (2013). (05/01/2022).

de la empresa, entre los que destacan, la calidad, la sofisticación, la personalización y la preocupación por los pequeños detalles.

Asimismo, Pop It ha sabido como desenvolverse perfectamente como empresa desde sus inicios. Su fuerte apuesta por la personalización y, sobre todo, el alto compromiso con los clientes, le ha llevado a tener un modelo de negocio que es ejemplo a seguir para muchos de sus competidores y nuevos entrantes en la industria de las palomitas gourmet. Pero, por supuesto, su buena posición en el sector ha sido gracias a sus recursos que le aportan una ventaja competitiva sostenible, como la imagen de marca y los establecimientos donde está presente, los Club Gourmet del Corte Inglés, una localización privilegiada a la que tan sólo pueden acceder un número reducido de empresas.

El futuro de la compañía es muy positivo y tiene centrados sus objetivos de expansión internacional en Andorra. Sin embargo, Pop It no cuenta con una gran madurez que le permita explorar nuevos horizontes con tranquilidad y ofrecer un producto que se adapta a todos los mercados. Por ello, la compañía no debe perder de vista todos los desafíos que se le presentan, anticipándose a ellos para no verse amenazada.

8. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

GUERRAS, L.A. Y NAVAS, J.E (2016). *La dirección estratégica de la empresa*, Thomson-Civitas, España.

GRANT, R.M (2006): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas Ediciones, Madrid.

PORTER, M (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Disponible en: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf. [01/10/2021].

Páginas web:

Autor desconocido (2021). ADEA entrega los premios a los mejores directivos. El Periódico de Aragón. Disponible en: <https://www.elperiodicodearagon.com/aragon/2021/12/02/adea-entrega-premios-mejores-directivos-60178706.html>.

Autor desconocido (2020). POPIT: las palomitas gourmet zaragozanas con las que sorprenderás este Día de la Madre. Enjoy Zaragoza. Disponible en: <https://www.enjoyzaragoza.es/palomitas-gourmet-popit/>. [13/11/2021].

BRUQUE, M (2021). La mitad de los españoles mantiene una vida saludable, EFE Salud. Disponible en: <https://www.efesalud.com/la-mitad-de-los-espanoles-mantiene-una-vida-saludable/>.

ECHEVARRÍA, M (2020). Palomitas Popit apuesta por el mercado gourmet. Disponible en: Disponible en: <https://thefoodtech.com/desarrollo-de-nuevos-productos/palomitas-popit-apuesta-por-el-mercado-gourmet/>. [08/10/2021].

Instituto Nacional de estadística. Disponible en: <http://www.ine.es/>

IVARS, C (2021). La empresa aragonesa de palomitas que ha conquistado el paladar de los suizos. Heraldo de Aragón. Disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2021/05/27/la-empresa-aragonesa-de-palomitas-que-ha-conquistado-el-paladar-de-los-suizos-1495104.html>.

LAFUENTE, L (2019). POPIT: Las palomitas gourmet más ‘yummy’. Disponible en: <https://www.comerenzgz.com/palomitas-gourmet-popit/>. [16/10/2021].

Los Secretos de Arlet (2020). POP IT, DELICIOSAS GOURMET POPCORN. Disponible en: <https://lossecretosdearlet.blogspot.com/2020/07/pop-it-deliciosas-gourmet-popcorn.html>. [08/10/2021].

Página oficial Pop It. Disponible en: <https://popit.es/>.

Página oficial FOL Pop Corn. Disponible en: <https://www.folpopcorn.com/fol-espana-online-store/>

SERENO, E (2016). Pop It, las palomitas gourmet de más de 20 sabores hechas artesanalmente. El Economista. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/7577038/05/16/Pop-it-las-palomintas-gourmet-de-mas-de-20-sabores-.html>.

(*) El resto de referencias se encuentran en los pies de página correspondientes a lo largo del documento