



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura de Administración de Empresas**

## **Rosso - Pochoclo gourmet**

**Autores:**

**Tomas J. Silva**

**Norberto Quirno Costa**

**Legajos:**

**28179**

**28172**

**Mentor:**

**Fernando Zerboni**



Universidad de  
**San Andrés**

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**Rosso - Pochoclo gourmet**



**Autores:**

Tomas J. Silva

Norberto Quirno Costa

**Legajos:**

28179

28172

**Mentor:**

Fernando Zerboni

# Índice

<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1 - Introducción</b>	<b>5</b>
Evaluación de la oportunidad	5
Negocio propuesto para capturar la necesidad	8
<b>Capítulo 2 - Análisis del sector</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 3 - Segmento objetivo y participación de mercado</b>	<b>16</b>
Estimación de la demanda y participación de mercado	18
<b>Capítulo 4 - Modelo de negocio e investigación de mercado</b>	<b>23</b>
Modelo Canvas	23
Investigación de Mercado	27
Metodología exploratoria: producto mínimo viable	28
<b>Capítulo 5 - Plan de Marketing</b>	<b>31</b>
Comportamiento del consumidor	31
Estrategia de de comunicación	32
Producto	36
Estrategia de Precio	38
Estrategia de distribución	41
Análisis estratégico - matriz F.O.D.A.	42
<b>Capítulo 6 - Operaciones del Negocio</b>	<b>46</b>
Compras necesarias para operar	49
<b>Capítulo 7 - Costos, Finanzas e Inversión</b>	<b>52</b>
Proyección financiera	55
<b>Capítulo 8 - Equipo</b>	<b>59</b>
<b>Capítulo 9 - Aspectos Legales</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo 10 - Plan de Implementación y Riesgos</b>	<b>63</b>
<b>Capítulo 11 - Conclusiones</b>	<b>65</b>
<b>Bibliografía y fuentes de información</b>	<b>67</b>
Herramientas para el análisis	67
<b>Anexos</b>	<b>69</b>
Anexo 1	69
Anexo 2	69

Anexo 3	70
Anexo 4	70
Anexo 5	71
Anexo 6	72
Anexo 7	76
Anexo 8	76



Universidad de  
**San Andrés**

## Abstract

El objetivo de este trabajo de graduación es poder analizar en detalle la industria del snack en Argentina, y ver cómo podemos mejorarla al incluir una nueva variedad de golosina saludable, el pochoclo gourmet. De esta idea nace Rosso, una empresa dedicada a la producción y comercialización de un producto natural y más artesanal que un snack tradicional. A través de un profundo análisis veremos si vale la pena llevar o no a cabo el proyecto.

El negocio consistirá en producir el pochoclo gourmet el mismo día, haciendo que los baches sean 100% frescos y naturales. Luego se comenzará la comercialización mediante 2 locales comerciales ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Además, se utilizará los medios de Rappi, Glovo y Pedidos Ya para facilitar la venta mediante el delivery en las zonas que rodean a los locales. Asimismo, estará apuntado principalmente a aquellos que residan o trabajen en CABA y que sigan esta tendencia de consumir alimentos más naturales y saludables, más que nada en la industria de los snacks. Esta tendencia sale de ciertos estudios realizados principalmente por la consultora Nielsen, el cual detallamos en el siguiente capítulo, que explica este cambio de preferencias que eligen las personas a la hora de elegir sus alimentos.

El proyecto estará llevado a cabo por sus dos socios fundadores junto a un equipo que se encargará de la cocina diaria de pochoclo y del manejo del local comercial. La principal ventaja competitiva estará en la calidad de nuestro producto junto a una estrategia de lideración de costos utilizando economías de escala.

Además, las principales tareas de “back office” serán tercerizadas para así reducir los costos.

Rosso será un proyecto que requerirá una inversión inicial de U\$S 200.000 que equivalen a los primeros 5 meses de producción. La mayor cantidad de esa inversión se destinará a la compra de las máquinas que se necesitan para producir el pochoclo de mejor calidad en los 2 locales comerciales con los que comenzará Rosso. Luego, proyectando las ventas para los dos primeros años con una mirada optimista, la tasa interna de retorno (TIR) en dólares del proyecto es de 9,89% y se recuperará la inversión inicial en el mes 6, llegando a la estimación de demanda proyectada en el mes 12.



Universidad de  
**San Andrés**

# Capítulo 1 - Introducción

## Evaluación de la oportunidad

A continuación, se desarrollarán una serie de situaciones y tendencias que resultan en una clara oportunidad en la industria del snack especializado.

La primera tendencia a resaltar tiene lugar en Argentina. Un estudio realizado por la consultora Nielsen<sup>1</sup> indica lo siguiente. En nuestro país, la gente tiene cada vez más cuidado con los alimentos que incluye en su dieta. Los encuestados señalaron que desearían una mayor disponibilidad de productos con los siguientes atributos; bajos en grasas (60%), 100% natural (58%), bajos en azúcares (56%), bajos en sodio (54%), sin colorantes artificiales (51%) y sin saborizantes artificiales (49%).

En línea con lo mencionado, a partir de un informe<sup>2</sup> realizado recientemente, pudimos llegar a las siguientes conclusiones. En Argentina, a la hora de consumir cualquier tipo de alimento fuera del hogar, existe una preocupación creciente por lo que puede haber dentro de la comida. se intenta de evitar especialmente aquellas que poseen grasas saturadas o trans, preservadores artificiales y hormonas. Nuevamente, está presente la tendencia de la preocupación de la pureza del alimento.

Si ampliamos la lupa, se puede decir que parte de esta tendencia no es solo un fenómeno argentino, sino que ocurre en incluso a nivel global. Existe una

---

<sup>1</sup> <https://www.nielsen.com/ar/es/press-room/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes>

<sup>2</sup> <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Solo-21-por-ciento-de-los-argentinos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana-o-mas-a-menudo.html>

marcada preferencia por alternativas naturales y orgánicas que eviten ingredientes indeseados, a tal punto que la gente se dispone a pagar más por estas opciones. Para justificar este argumento, recurriremos a una investigación<sup>3</sup> del 2017 llamada “La revolución de los alimentos”. En ella, se demuestra que el 68% de las personas pagaría más por un alimento con ingredientes saludables y no perjudiciales, y el 76% prefiere optar por este tipo de alimentos.

Evidentemente, el argentino promedio tiende a preferir alimentos saludables y se encuentran en una constante búsqueda de estos. Asimismo, 8 de cada 10 personas de nuestro país consideran que las comidas artesanales son más saludables y seguras que las preparadas industrialmente. La artesanía en la elaboración de un alimento es altamente valorada, y la demanda de productos de esta índole aumenta exponencialmente. En muchos casos, esto se debe a que la gente asocia la comida industrial con lo dañino y lo insalubre, a pesar de que existen más de una excepción. También, se puede atribuir esta valoración a que, al tratarse de alimentos que conllevan un mayor trabajo humano, el grado de especialización aumenta. En consecuencia, a mayor especialización, mayor es la preferencia.

En simultáneo con la tendencia señalada, la industria del snack está creciendo a pasos agigantados en Argentina. La investigación de mercado “Where Snacks are surging”<sup>4</sup> señala que nuestro país posee el porcentaje de crecimiento más alto a nivel mundial con un 25,8%. Detrás, se ubicaron Eslovaquia (20%), Vietnam (19,1%), Letonia (15,2%) y Lituania (13%). Adicionalmente, se descubrió que el 50% de los argentinos prefiere pedir comida al hogar en vez de ir al local a comer.

---

<sup>3</sup> <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/la-revolucion-en-los-alimentos/>

<sup>4</sup> <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/3640-la-venta-de-snacks-explota-en-los-pa%C3%ADses-en-desarrollo>



En cuanto a la industria nacional de los snacks, se tienen que resaltar los siguientes datos que menciona Carlos Manzoni para La Nación<sup>5</sup>. En 2018 se generaron 11.000 millones de dólares, correspondientes a unas 34.884 toneladas de producto. Los principales jugadores son Pepsico, Los 5 Hispanos (Krachitos), Kellogg's, Arcor, Mondelez y también las marcas propias de los supermercados. Todas estas empresas poseen a una estrategia a futuro similar; la introducción de productos gourmet, premium y más bajos en calorías. También, ponen énfasis en la variedad y los nuevos sabores.

Un dato interesante que se menciona en esta nota es el acelerado aumento de consumo que tuvo Marlom's, empresa líder de pochoclo nacional. El pochoclo se posicionó como una alternativa saludable para los productos tradicionales, y hoy en día está ganando terreno. crecieron a un ritmo de aproximadamente 20% anual. Parte de este crecimiento puede atribuirse al boom de las plataformas de streaming, como el uso de Netflix o HBO Go, que generan momentos de consumo directamente relacionados con el pochoclo.

Cabe agregar que la principal materia prima para cocinar pochoclo es el maíz pisingallo. Este maíz no sólo se produce en nuestro país, sino que, durante los últimos 5 años, Argentina fue el principal productor y exportador mundial de maíz pisingallo. Actualmente, debido a las trabas impositivas del gobierno, de US\$500 FOB la tonelada, US\$50 van para el Estado. También, en agosto de 2018 bajaron los reintegros a las exportaciones de 3,4 a 1%. Como resultado, el precio no es tan competitivo como antes y las exportaciones cayeron, cediendo numerosas ventas a países como Brasil y Estados Unidos. Estos países no poseen impuestos a la hora

---

<sup>5</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais-nid2115751>

de exportar maíz pisingallo. De esta forma, un excedente de producción que no se exporta debido a los límites impositivos es ofrecido en el mercado nacional, generando una sobreoferta de maíz pisingallo a un precio desproporcionadamente bajo.

## **Negocio propuesto para capturar la necesidad**

El proyecto en cuestión se basa en locales físicos especializados en un único snack liviano en calorías y económico: el pochoclo. Se ofrecerían en principio 5 sabores, y luego se irían sumando nuevos sabores exóticos horneados en el día. De esta forma, se le brinda al consumidor la posibilidad de armar una combinación de sabores según sus preferencias. La ubicación de estos locales cumple un rol esencial ya que al estar posicionados en espacios transitados, como los centros de las ciudades, se podrá asociar con facilidad a un producto *On-the-go*.

En la actualidad, existe una tendencia en Argentina orientada a comer productos gourmet, de ingredientes naturales y no perjudiciales para la salud. Mediante este producto, queremos explotar este nicho. El pochoclo gourmet nace con la ilusión de ofrecer un snack innovador y diferente, para aquellas personas que buscan conocer nuevos sabores de manera divertida y de calidad asegurada. Se busca crear un producto que pueda ser constantemente transformado, ya que siempre se van a ofrecer nuevas opciones.

Los principales 5 sabores serían elaborados meramente por maquinaria. Esto quiere decir que tanto el proceso de expansión del maíz pisingallo como el añadido

de saborizantes no requeriría mano de obra humana. Estos serían probablemente Honey Caramel, Frutos Rojos, Cookies & Cream, Cheddar y Lemon. Los clásicos pochoclos dulces y salados, como pueden ser saborizados directamente en el proceso de expansión, también serían producidos por máquina. Por otro lado, para sabores estacionales o de tiempo limitado, se condimentarían manualmente, por los empleados del local.

En cuanto a la reposición del pochoclo, La etapa de horneada tomaría lugar por la mañana, para tener un producto fresco durante el día. Los lotes que cumplan con los 2 días de antigüedad deberán ser repuestos a la mañana siguiente, para asegurar la calidad y frescura del producto.

Por otro lado, este negocio cuenta con ciertos factores diferenciadores con nuestra competencia. En primer lugar, tomando como benchmark la marca europea Fol, apuntaremos a abrir locales pequeños para fomentar el consumo on the go lo cual nos hará reducir la inversión necesaria para los puntos de venta ya que con este sistema, no solo es menor lo que se paga de alquiler sino que además es menor la gente requerida para atender el local. Luego, siguiendo estas tendencias mencionadas anteriormente, nosotros ofreceremos un producto cien por ciento artesanal, hecho exclusivamente con ingredientes naturales, lo cual hará que el snack tenga menor contenido calórico. Además, en términos de calidad, contaremos con la máquina de medición de expansión la cual es necesaria para medir el nivel y la calidad del caramelo en el pochoclo. De esta manera mantendremos un mejor control sobre el nivel del pochoclo que estamos vendiendo. Por último, este negocio cuenta con una escasa competencia directa en Argentina. Hay dos vendedores de este snack hoy en día en nuestro país que son Popus, ubicado en Capital Federal, y

Hank's ubicado unicamente en Rosario. Debido a esto, apuntaremos a una estrategia de liderar en costos a través de las economías de escala. Esto nos brindará la posibilidad de ofrecer el snack a un precio más accesible.



## Capítulo 2 - Análisis del sector

En el siguiente capítulo analizaremos en detalle a la industria de los snacks haciendo foco en el sector del pochoclo gourmet. Utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas para describir la estructura de la industria en la que se encontraría Rosso, y luego brindaremos un análisis acerca de las tendencias que ayudan a validar esta propuesta de negocio. Por último, en este capítulo describiremos a la principal competencia directa y cuales son sus ventajas y desventajas.

En primer lugar, daremos un análisis de la industria usando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

- Rivalidad de competidores existentes (medio): Dentro de la industria de los snacks, en especial para la venta de pochoclo gourmet, vamos a encontrar dos competidores directos. En primer lugar, Popu's es una tienda de pochoclos saborizados que cuenta con dos locales en Capital Federal, uno en Villa Crespo y otro en Palermo. A su vez, es el competidor más directo de esta industria porque es el que mas replica el modelo "On the go". Luego, en segunda medida nos encontramos con los pochoclos que se compran sin cocinar para que uno los haga en su hogar. El principal vendedor de este producto es Marlom's y es el líder en la venta de pochoclos para el hogar.
- Poder de negociación de los clientes: Como mencionamos anteriormente, esta industria cuenta con 2 competidores directos. Primero, a la hora de querer competir con Popu's, los clientes van a tener un poder de

negociación medio ya que por ahora es el único fabricante de pochoclos gourmet como snack, por lo tanto si bien se deberían ofrecer precios más competitivos, la principal estrategia que pueden optar los vendedores puede ser en ubicar locales mejores posicionados. Sin embargo, los clientes ganan mucho poder de negociación con el hecho de que pueden integrarse hacia atrás, comprando el maíz de Marlom's por ejemplo, y cocinándolos en su hogar. A raíz de esto, es necesaria una estrategia de liderar en costos ya que es una industria en donde se compite mucho por precios más accesibles.

- Poder de negociación de los proveedores (medio): Para la industria de los snack, particularmente en el pochoclo, hay que diferenciar dos proveedores que son los vendedores del maíz pisingallo, y los fabricantes de las máquinas productoras del pochoclo y la máquina de medición de expansión, necesaria para medir la calidad del producto final. En primer lugar, el maíz pisingallo en Argentina se encuentra actualmente con una sobre oferta debido a los impuestos a la exportación de este producto, por lo cual, al no poder seguir ofreciendo un precio competitivo para el mercado internacional, hay mucha oferta para satisfacer el mercado local. Debido a esto, los proveedores de maíz pisingallo tienen un bajo poder de negociación. Por el otro lado, si bien hay varios productores de las máquinas productoras, actualmente el más fuerte es la empresa Seedar que cuenta con una alianza con Cretors, principal fabricante de las máquinas de popcorn en el mundo y única fabricante de la máquina con medición de expansión. Acá podemos observar que hay un poder más

alto de negociación de estos proveedores ya que son fabricantes muy fuertes cuya calidad en las máquinas es muy superior.

- Amenaza de nuevos competidores: En esta industria vamos a notar que no se cuenta con barreras de entrada muy fuertes que limiten a futuros competidores a entrar. El pochoclo como snack es un alimento que es fácil replicar, en donde el valor agregado está en la cocción a la hora de saborizarlos, pero no se cuenta con barreras tales como economías de escala o un gran requerimiento de capital. Por lo tanto, esta es una de las amenazas más grandes de la industria.
- Amenaza de productos sustitutos: Como productos sustitutos al pochoclo gourmet vamos a encontrar una gran variedad de snacks que se pueden adquirir en kioscos o supermercados. En esta industria es muy importante seguir la tendencia de productos frescos, sin uso de conservantes ya que las personas actualmente se están inclinando por estos tipos de alimentos más saludables. Por lo tanto, si los pochoclos no logran satisfacer esta necesidad, o si dejan de tener precios accesibles, los clientes pueden optar por otros tipos de snacks saludables muy fácilmente.

En segundo lugar, como explicamos en el capítulo anterior, esta oportunidad se sostiene en base a ciertas tendencias que se fueron dando en la sociedad que afectan a este sector. Primero, como se mencionó anteriormente, existe en nuestro país una tendencia que hace que las personas comiencen a mirar más el contenido calórico de los alimentos antes de ingerirlos. Como explicaba el estudio de la consultora Nielsen, los consumidores de snacks actualmente buscan alimentos que sean bajos en grasas y provenientes de ingredientes naturales. En una nota para

Infobae, la nutricionista Nadia Hrycyk declara que "el pochoclo puede ser muy bueno como colación o snack de media tarde, por ejemplo. Aunque no lo parezca, el pochoclo es un cereal con alto contenido de fibra que ayuda a dar sensación de saciedad y mejora en tránsito intestinal". Luego, otra tendencia importante hoy en día es el boom de las plataformas de streaming para entretenimiento. Esto hace que la gente use su propia casa como cine y para ello necesitan un buen pochoclo. En una entrevista, el dueño de la competencia Popu's dijo que la mayor cantidad de ventas se dan vía las plataformas de delivery de Rappi y PedidosYa, en especial a la noche, que es cuando la gente tiene el tiempo de sentarse a ver una película.

Por último, a continuación analizaremos a los principales competidores de este sector y cuáles son sus ventajas y desventajas. El primer competidor más directo que encontramos es Popu's, una tienda de pochoclos saborizados que cuenta con dos locales comerciales en las zonas de Palermo y Villa Crespo. La principal ventaja que tienen estos es la zonas donde se encuentran ubicados sus locales. Los mismos están ubicados en avenidas muy transitadas con un buen acceso en un radio corto a muchas casas de familia lo cual facilita los pedidos por delivery. Hoy en día, en la Ciudad de Buenos Aires, Popu's cuenta con la mayor participación en el mercado porque es el único competidor que vende este producto por esta vía. Además, cuenta con una gran oferta de precios ya que tiene envases de diferentes tamaños y cuenta con la opción de re fill cups lo cual hace que el precio disminuya en el caso de llevar el envase.

Segundo, el siguiente competidor directo pero a menor escala es la emprendedora Laura Sanzetenea, una amante del pochoclo gourmet que comercializa este producto unicamente por redes sociales. Acá hay una desventaja



ya que tiene un alcance mucho menor al vender únicamente por este medio. Además su capacidad de producción es muy inferior ya que dice que lo hace únicamente como hobby. Por otro lado, su principal ventaja es que puso mayor énfasis en los pochoclos salados tales como cuatro quesos y panceta que dice que son especiales para acompañar una picada.

Finalmente, ya como competidor indirecto encontramos a Marlom's que más bien funciona como un producto sustituto al negocio planteado. Esto es así ya que este es el principal vendedor de pochoclos para microondas. Decimos que es un producto sustituto porque Marloms vende el maíz pisingallo sin cocinar para que la gente lo cocine en su propia casa, sin agregarle ningún ingrediente adicional.



## Capítulo 3 - Segmento objetivo y participación de mercado

En este capítulo analizaremos el mercado del pochoclo gourmet y sus consumidores. Para ello, estableceremos cuál es el tamaño del mercado al que apuntamos ingresar, quienes son los clientes target y cual necesidad está siendo satisfecha por este producto.

En primer lugar, el consumidor reconoce la necesidad de consumir un snack rico, de menores calorías e innovador. Como antes mencionamos, en la actualidad, las personas tienden a cuidarse más con lo que comen, se enfocan en comer saludable y no ingerir demasiadas calorías. El producto pochoclo gourmet fue pensado para aquellos consumidores que quieren algo nuevo y se cansaron de los clásicos snacks, puesto que ofrece una gran variedad de sabores, capaces de adaptarse a todos los gustos y preferencias de los consumidores. Además, en Argentina, y en el mundo, existe una tendencia con las plataformas de streaming para medio de entretenimiento, Rosso nace con la idea de también satisfacer la necesidad de tener un rico pochoclo para ver una película en la comodidad del hogar. Para eso es muy necesario ubicarse cerca de los potenciales clientes y tener un buen acceso de delivery con las plataformas de Rappi, Glovo y PedidosYa.

Luego, en términos del comportamiento de compra, los consumidores de este mercado tienden a seguir lo que se conoce como comportamiento de búsqueda variada<sup>6</sup> ya que es muy importante las diferencias entre las marcas en este producto ya que los consumidores tienden a elegir el pochoclo que más les gusta, no les es

---

<sup>6</sup> <https://economipedia.com/definiciones/tipos-comportamiento-compra.html>

indiferente. Para ello hay que lograr fidelizar la mayor cantidad de clientes diferenciandonos de los principales competidores directos.

Por otro lado, el segmento target al que apunta Rosso principalmente es a aquellas personas que le gusten mucho los snacks y prioricen la ingesta de menores calorías en sus alimentos. Para describir más detalladamente los clientes target hemos decidido segmentarlos en diferentes variables:

- Geográficos: Vamos a apuntar principalmente a aquellas personas que vivan o trabajen dentro de la capital federal, especialmente en zonas residenciales, ya que ahí es a donde apuntamos ingresar con la metodología de delivery. Luego, los locales físicos estarían ubicados en avenidas transitadas para captar el flujo de gente que se mueve constantemente en los días de semana.
- Demográficos: el producto apunta a hombres y a mujeres, que pueden ser niños, jóvenes o adultos, excluyendo a adultos mayores. En cuanto a la variable ingreso, serían consumidores con un nivel de ingreso medio y alto, debido a que son las clases donde la tendencia saludable penetra sólidamente y también cuentan con un excedente económico que puede ser dirigido al consumo impulsivo del snack. Además, son las clases abc1 y c2 las que generalmente cuentan con ingresos extra para consumir snacks.
- Sociocultural: Se apunta a consumidores que les gusta el ocio ya que la oferta de nuestro snack está pensada para lugares donde se concentran distintos negocios a los que podríamos agrupar en la generalización “de

ocio”. Además, el pochoclo gourmet, como todo snack, puede ser pensado como un producto para consumir en grupo. Por otro lado, las tendencias sobre el “boom” de las plataformas de entretenimiento en el hogar hace que Rosso apunte también a aquellos amantes de ver películas y series en su hogar.

- Psicológicas: consumidores que tienen una predisposición hacia lo innovador, nuevo y exótico, que buscan escapar de los snacks ordinarios. Estas personas están motivadas a explorar nuevos alimentos y sabores con la condición de que sean de bajas calorías, porque siguen un estilo de vida saludable y “light”.

## **Estimación de la demanda y participación de mercado**

Para estimar la demanda potencial, se tendrán en cuenta una gran variedad de números. Las siguientes 2 estimaciones utilizarán diferentes supuestos, lo que darán diferentes resultados de una posible demanda según el panorama que se defina.

La primera estimación será suponiendo que el negocio abarca únicamente la Ciudad de Buenos Aires (2.890.151 habitantes según el último censo<sup>7</sup>). Además, se puede de cierta manera relacionar el pochoclo gourmet artesanal con el helado artesanal, siendo este un producto que “se caracteriza por ser de alta calidad y utilizar materias primas frescas, evitando la utilización de saborizantes, colorantes y

---

<sup>7</sup> <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-999-999-02-999-2010>

conservantes” - AFADHYA<sup>8</sup>. Asimismo, recurriremos a modo de referencia a los siguientes datos<sup>9</sup> provistos por la AFADHYA; el 80% de la población consume helado artesanal, el consumo per cápita anual de 6.9kg y predominan los jóvenes de entre 18 a 24 años de un nivel socio económico ABC1, C2, C3. Ahora bien, si consideramos que del 80% (2.312.121 personas) de las personas que comen helado en CABA, que un 15% podría llegar a consumir pochoclo gourmet y que nuestra cuota de mercado del pochoclo gourmet *-dada la escasa competencia-* es de un 4%, nuestra inicial demanda anual sería de aproximadamente 96 toneladas.

Para una segunda estimación, se supondrá una posible llegada del negocio a todo el país. Según el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, al día de la fecha (31-01-2020) la población actual de Argentina es de 45.602.437 personas. Teniendo en cuenta esto, la Universidad Católica de Argentina (UCA)<sup>10</sup> en su más reciente trabajo sobre la composición de la estructura social por aglomerado estima que el 4,4% del país pertenece al sector ABC1, el 6,5% al C2 y el 31,8% al C3. La suma de estos sería un total de 19.472.241 personas en toda la Argentina. Si multiplicamos el consumo de snacks per cápita<sup>11</sup> (0.89 kg.) por esta cantidad de personas, el resultado nos indica que estas clases socioeconómicas consumen 17.330 toneladas de snacks anuales. El último supuesto de esta estimación sería que de las 17.330 toneladas de snacks consumidas por el sector ABC1, C1 y C2 en Argentina, un 2% podría pertenecer al

---

<sup>8</sup> Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines.

<sup>9</sup> <http://www.afadhya.com.ar/elhelado.ph>

<sup>10</sup> <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones>

<sup>11</sup> <https://www.baenegocios.com/negocios/Snacks-en-Argentina-el-bajo-consumo-va-de-la-mano-con-la-caida-de-las-ventas-20190421-0030.html>

pochoclo gourmet. Finalmente, con un market share del 4% se alcanzaría un total de 138 toneladas.

A partir de esta última estimación podemos reafirmar que nuestro objetivo de expansión tiene que ser CABA, ya que concentra una cantidad significativa de posible demanda de pochoclo gourmet (96 de 138 toneladas).

Ahora bien, para hablar de la participación de mercado, antes es necesario conocer cuál es el tamaño del mercado de snacks, y qué rol ocupan los pochoclos gourmet en él. En primer lugar, según un estudio de la consultora Nielsen, el mercado de snacks durante los años 2017 y 2018 tuvo un significativo aumento, llegando a vender casi 35 mil toneladas anuales. De todas formas, lo que más predomina en esta industria son los snacks clásicos tales como papas fritas, maní, chizitos, etc. Asimismo, las ventas de este mercado siguen ocurriendo mayoritariamente en supermercados y quioscos, y solo un 19% se concentra en puntos de venta propios.

Por el otro lado, en Argentina, el 97% del maíz pisingallo se destina a la exportación, por lo tanto solo un 3% se destina al consumo local representando aproximadamente 6300 toneladas anuales. El mayor competidor en la industria del pochoclo es Marlom's, fabricante del pochoclo para hogar, lo cual lo consideramos un producto sustituto. La cuota de mercado que tiene actualmente Marlom's es de 400 toneladas anuales de fabricación.

Si tomamos en cuenta la estimación de demanda descrita anteriormente, vemos que para un modelo de entrada únicamente en CABA, nuestra participación sería 6% para el mercado de pocholos gourmet. Este modelo luego irá

evolucionando en la medida que nos metamos cada vez más en el mercado y podamos abrir más puntos de venta directos. Los riesgos de no alcanzar la masa crítica para la viabilidad del negocio no terminan siendo muy graves en este contexto ya que como se mencionó en capítulos anteriores, este es un modelo de negocios que funciona muy bien por delivery. Hay competidores de la industria que solo operan por esa vía y, si bien tienen una llegada menor al cliente, les permite ahorrar en costos fijos.

Por último, describiremos la estrategia de entrada al mercado y posición siguiendo la matriz del Boston Consulting Group. En una típica matriz BCG, hay cuatro variables; la Estrella, la Incógnita, la Vaca y el Perro. Cada una de estas variables representa una mayor o menor participación en el mercado y un mayor o menor crecimiento del mercado.

Ya adentrándose en el producto, la variable más adecuada para describir a los pochoclos saborizados es la Incógnita y la estrategia a seguir es la de aumento de cuota de mercado. Esto es así, porque se trata de un producto nuevo, innovador que recién se va a insertar en el mercado. Además, se espera que el producto cuente con una alta tasa de crecimiento en el mercado y logre hacerse un hueco que le provean un buen número de ventas para, quizás, terminar convirtiéndose en un producto Estrella. La falta de competidores directos, de productos similares y la cultura *fit* que se ha instaurado en el último tiempo, lleva a pensar que es posible que el producto tenga una buena recepción en el mercado y acabe siendo un producto Estrella. Sin embargo, como el futuro es incierto, también podría pasar que el producto no logre hacerse con la participación de mercado esperada y en vez de convertirse en un producto Estrella, termine convirtiéndose en un producto Perro.

El contexto económico del país podría ser un gran obstáculo en el camino del producto de Incógnita a Estrella y podría ser, justamente, la razón por la que termine yendo de Incógnita a Perro. Para lograr el objetivo de, a largo plazo convertirse en un producto Estrella, es necesario que los productos del tipo Incógnita, tengan un gran gasto en publicidad ya que se trata de un producto prácticamente desconocido, para poder así llegar a más público y potenciales clientes que terminan aumentando su participación en el mercado.



Universidad de  
San Andrés



## Capítulo 4 - Modelo de negocio e investigación de mercado

### Modelo Canvas

- 1) **Segmento de mercado:** El segmento target al que apuntamos es principalmente a aquellos amantes del snack que prioricen el sabor y la ingesta de menores calorías en sus dietas diarias. Luego, como variable geográfica, Rosso apunta a los que viven, trabajan, o ingresan todos los días a Capital Federal ya que es la zona con más tránsito de personas.
- 2) **Propuesta de valor:** Rosso trae una nueva variedad para los amantes de los snacks naturales y artesanales. El pochoclo gourmet es un producto que cuenta con una gran variedad de sabores personalizados y naturales que lo hace fresco y sabroso. Además es totalmente adaptable a las preferencias del consumidor lo cual se relaciona con esta idea de co-creación con el cliente que agrega valor. Esto sumado a la estrategia de liderar en costo nos llevará a vender un producto de buena calidad a un precio accesible.
- 3) **Canales de distribución:** El principal medio para llegar a los clientes es a través de locales físicos en donde se fomenta esta idea de snack “on the go”. La idea es que el cliente llegue al local, compre su pochoclo y siga su camino. Ahora bien, para lograr una ventaja competitiva con respecto a Popu’s, lo que se buscará es abrir estos puntos de ventas en zonas urbanas muy transitadas, como lo son avenidas en Capital Federal, o lugares con mucha concentración de posibles clientes tales como shoppings.  
  
Por el otro lado, para complementar los locales propios, Rosso llegará al

cliente a través de delivery que se llevará a cabo con Rappi, Globo y Pedidos Ya. Esto va a hacer que los consumidores que quieran un pochoclo más gourmet y distinto en la comodidad de su hogar puedan adquirirlo sin la necesidad de ir físicamente a buscarlo.

- 4) **Relaciones con los clientes:** La relación con los clientes tiene el objetivo de retener a los clientes y crear una fidelidad con ellos. Para esto lo que haremos es desarrollar una combinación de sabores según sus preferencias a raíz de una investigación de mercado. Además de esto, se ofrecerá un descuento comercial para aquellos que compren la primera vez que vengan el re-fill cup.
- 5) **Fuentes de ingreso:** La fuente de ingreso de Rosso va a estar dada por dos actividades. La primera, y la más importante, es la venta del pochoclo saborizado como snack. Esto es básicamente tener un precio fijo por el recipiente de pochoclo que el cliente puede comprar y comer. Luego, se ofrecerá la venta de re-fill cups que básicamente se basa en vender los recipientes para que el cliente los use cada vez que vaya a un local de Rosso. De esta manera no solo se genera un ingreso, sino que se le realiza un descuento al cliente cada vez que use el cup.
- 6) **Recursos claves:** A la hora de hablar de los recursos que son esenciales para Rosso, vamos a notar que estos son más que nada físicos. En primer lugar, para una buena cocina de pochoclo gourmet es necesario contar con el maíz pisingallo. Este tipo de maíz se diferencia por su bondades, especialmente el que se elabora de forma casera. Además, según la

publicación del Profesor De Bernardi en el Ministerio de Agroindustria <sup>12</sup>, el maíz pisingallo es un alimento que rico en fibra y bajo en calorías. Hoy en día se logró bajar la cantidad de calorías de 500 a 350 por cada 100gr.

En segundo lugar, Rosso contará con la máquina de medición de expansión, actualmente comercializada por Seddar en la Argentina, para medir la calidad en el producto final. Esto nos hará diferenciarnos de nuestros competidores ya que podremos llevar un mejor control sobre el pochoclo que cocinemos.

Por último, un recurso clave muy importante es la variedad de los ingredientes naturales que requerimos para cocinar el pochoclo gourmet de una manera más nutritiva.

- 7) **Actividades claves:** Para este negocio nos enfocaremos en dos actividades claves principales. La primera está relacionada a la cocina diaria y en escala de pochoclo. Para lograr competir con Popus necesitaremos liderar en precio por lo tanto las economías de escala facilitarán esto. Además, la cocina diaria de pochoclos hace que siempre el cliente compre el pochoclo lo más fresco posible lo cual aumenta la calidad. Luego, la segunda actividad clave es el desarrollo de sabores atractivos para hacer el mejor pochoclo gourmet. Luego de realizar una investigación de mercado podremos ver cuales son los sabores que más valoran los clientes y podremos conseguir los ingredientes más naturales posibles.
- 8) **Sociedades claves:** Las sociedades clave en este negocio van a estar impulsadas bajo la idea de obtener ciertos recursos para mejorar la calidad de nuestro producto. Por eso, Seddar funcionará como un aliado clave

---

<sup>12</sup> [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss\\_mercados\\_agropecuarios/areas/granos/\\_archivos/000061\\_Informes/899991\\_Perfil%20del%20Ma%C3%ADz%20Pisingallo.pdf](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/areas/granos/_archivos/000061_Informes/899991_Perfil%20del%20Ma%C3%ADz%20Pisingallo.pdf)

porque buscaremos un acuerdo con ellos para utilizar exclusivamente sus máquinas, además de comprarles la máquina de medición de expansión.

- 9) **Estructura de costos:** Para analizar la estructura de costos de Rosso vamos a diferenciar los costos fijos y los costos variables. En primer lugar, dentro de la estructura de costos variables, para llevar a cabo esta actividad se necesitan dos tipos de materias primas que hay que adquirir. La primera es el maíz pisingallo y la segunda son los ingredientes naturales para saborizar los pochoclos en la cocción. Estos equivalen a costos variables ya que dependen de la cantidad producida del pochoclo.

Por el otro lado, la estructura de costos fijos es más grande porque se necesita cierta infraestructura para llevar a cabo este negocio. Primero, para transformar el maíz pisingallo en el pochoclo tradicional se requiere de la máquina de pop corn. En principio, para comenzar a operar se requerirán dos máquinas de aproximadamente 32 onzas. Segundo, para comenzar a producir adquiriremos la máquina de medición de expansión que comercializa la empresa Seddar para medir la calidad en el producto final. Esto es un recurso clave ya que nos hará asegurarnos que estamos produciendo el mejor pochoclo gourmet para los clientes. Por último, el mayor costo estará en abrir los locales de venta. La idea es abrir ciertos puntos de venta situados en zonas muy transitadas para así diferenciarnos de la competencia y tener una mejor llegada al cliente.

## Investigación de Mercado

En este apartado se realizará un análisis tanto del mercado como de los gustos y preferencias de los consumidores. Para esto, es imprescindible recolectar información que luego será analizada para poder así determinar los pasos a seguir.

Los metodos de recoleccion de informacion elegidos serían, a la hora de conocer más al consumidor y sus preferencias, entrevistas por intercepción en el barrio de Palermo, Nuñez, Martínez, y Vicente López. En estas, simplemente se interceptarían a transeúntes, se les ofrecería la posibilidad de probar el producto y luego se les harían preguntas como “¿Qué te pareció el producto?” “¿Te gustaría probar más sabores o agregar alguno en particular?” “¿Consumirías el producto como snack o con mayor habitualidad de lo que consumis pochoclos ahora?”. Durante todo el proceso también se observaría al entrevistado y se harían observaciones en base a sus reacciones y gestos que luego serían analizados. Consistirá en un product test y a la vez un test de concepto, ya que se ofrecerían solo algunos sabores y se explicaría que la idea del negocio sería ofrecer en principio 4-6 sabores y luego se irían agregando nuevos sabores.

Por otra parte, para conocer mejor el mercado, utilizamos el análisis de datos secundarios, más en particular, distintas noticias de diversos portales como [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar) o [www.massnegocios.com](http://www.massnegocios.com) De aquí obtuvimos distintos datos relevantes para el mercado como el hecho de que en la Argentina se venden alrededor de 40.000 toneladas de snacks al año y que es un mercado en pleno crecimiento; que actualmente el país produce más de 200.000 toneladas de maíz pisingallo, la materia prima del pochoclo, de las cuales exportan una gran parte. A

través de la investigación se averiguó que el consumo de pochoclo clásico (no el gourmet) aumenta un 10% por año y que éste es el sexto alimento más adictivo del mundo y uno de los snacks más saludables.

## **Metodología exploratoria: producto mínimo viable**

Las hipótesis que se buscaron validar fueron las siguientes 4:

- Los consumidores aprecian nuestro producto.
- se justifica la comercialización de pochoclo gourmet.
- La gente posee una preferencia significativa por algún sabor en especial.
- Los posibles clientes estarían dispuestos a pagar un precio relativamente alto por nuestro producto.

Para llevar a cabo el producto mínimo viable, se prosiguió de esta forma:

El primer paso consistió en entrevistas; se entrevistaron consumidores de pochoclo gourmet en Argentina. Buscamos personas que hubieran consumido este producto de 4 diferentes fuentes. Estas serían de ambos locales de Popus ubicados en Palermo y Villa Crespo, de La Pochoclería (un proyecto de gran popularidad en Bocas Abiertas llevado a cabo por Inutilísima) y por último, del emprendimiento de Laura Sanzetenea (vende por redes sociales y Mercado Libre). Además de todo lo mencionado, se consiguió una entrevista telefónica con Fabián Harari, el fundador de Popus. A partir de estas entrevistas, pudimos definir qué sabores serían la inspiración para la cocina de la degustación; Caramel, Frutos Rojos, Cookies & Cream y Canela o Queso Cheddar.

El segundo paso fue investigar sobre recetas orientadas a los sabores que queríamos crear. Se utilizaron libros de cocina sobre saborizantes, blogs virtuales de cocina y consejos directos de Daniela Butvilofsky, integrante de La Pochoclería. Como resultado, creamos los sabores Honey Caramel, Chocolate Oreo, Churro de Canela y Frutos Rojos (*ver anexo 5*).

El tercer paso fue la degustación en sí. Utilizamos 2 muestras, una en la facultad UdeSA (donde participaron 50 alumnos, profesores, guardias de seguridad y encargados de limpieza) y otra en las veredas transitadas de Belgrano (cerca de clubes deportivos y universidades, donde participaron 30 personas). La degustación consistía en probar cada uno de los sabores y luego contestar una breve encuesta donde se les permitía agregar sugerencias y opiniones escritas.

El cuarto y último paso fue el análisis de los datos recolectados en la encuesta (*ver anexo 6*). Estas fueron las conclusiones:

1. Las opiniones sobre los sabores degustados fueron muy variadas. por un lado, el Chocolate Oreo tuvo muy mala repercusión, ya que recibió una gran mayoría de 2 y 3 en una escala de puntuación del 1 al 5. por otro lado, el Honey Caramel presentó una gran popularidad en los consumidores. Obtuvo 5 de 5 puntos en casi todos los casos, y fue votado sabor preferido por casi 70 de 80 personas. Esto nos deja en claro que el Chocolate Oreo debe ser descartado o reformulado, mientras que el Honey Caramel tendrá presencia indiscutida.
2. Al cruzar los gráficos de las personas que comprarían este producto con el gráfico del conocimiento de este tipo de pochoclo, nos damos cuenta que es un producto todavía muy desconocido en el mercado objetivo. Sin embargo,

con tan solo probarlo una vez la gente tiende a querer comprarlo (66,3% indicaron que definitivamente lo comprarían, y un 23,7% que probablemente también). esto puede significar una gran oportunidad para dar a conocer con éxito una novedad como el pochoclo gourmet.

3. El precio que la gente pagaría por este pochoclo es similar a los precios que ofrece la competencia, por lo que no deberíamos competir por precio. Consideramos el desarrollo de los sabores y la accesibilidad de su compra elementos esenciales para su éxito.
4. Retomando el párrafo anterior, la accesibilidad de su compra lo consideramos un factor clave principalmente porque 70 de las 80 personas marcaron que el momento de consumo sería viendo una película o una serie. Por ello, será necesaria la presencia en todas las plataformas virtuales de delivery para poder llegar a las casas de los consumidores de la manera más cómoda posible.



## Capítulo 5 - Plan de Marketing

### Comportamiento del consumidor

El acto de comprar un snack es una decisión por antojo. Por esta razón, si bien las plataformas de delivery amplían el radio de alcance, resulta necesario estar lo más cerca posible de los potenciales consumidores. El consumidor reconoce la necesidad de consumir un snack rico, de ingredientes premium e innovador. Como antes mencionamos, en la actualidad, las personas tienden a elegir opciones naturales y de producción artesanal.

Al ser un producto relativamente nuevo en Argentina, es esencial a la hora de su lanzamiento informar a los consumidores. La comunicación de la empresa a través de los medios digitales será vital para generar conciencia e informar acerca del producto y sus atributos, visto que los consumidores antes de tomar una decisión buscan información. Mediante influencers o publicidad de redes se buscará figurar en la búsqueda del cliente.

Luego de buscar información, los consumidores evaluarán las distintas alternativas posibles para satisfacer esa necesidad. La complejidad del proceso de decisión de compra es baja puesto que es una compra por impulso, de baja aplicación y de bajo costo.

Al ser un snack nuevo, se comprende que hay mucha competencia indirecta fuerte en el mercado. Por esta razón, resultará esencial lograr destacarse a través de un diferencial de calidad y producto.. Los consumidores se preguntarán cuáles

de todas las opciones es la mejor (las que se adecua de mejor manera a sus necesidades).

Finalmente, el consumidor comprará el producto en locales ubicados en los puntos de venta cercanos o mediante el delivery del mismo. Una vez consumido, si el producto fue adquirido en un envase de lata, el consumidor conservará este envase ya que, si vuelve a consumir nuestro producto, el refill de la lata le será más económico.

## **Estrategia de de comunicación**

En lo que respecta al segmento, se pretende enfocarse en consumidores de snacks que valoran la comida baja en calorías y son lo suficientemente curiosos como para probar un producto con gran variedad de sabores.

La marca buscará posicionarse mediante atributos y beneficios. Sobre el primero, el atributo principal del producto es la gran variedad de sabores que ofrece. En cuanto a los beneficios, la marca ofrece un snack saludable que puede ser muy útil para las personas que buscan un estilo de vida de esta índole.

La estrategia que se persigue es dar a conocer al producto. Se busca que los actuales consumidores de snacks reciban suficiente información como para elegir Rosso por sobre la competencia, dado que posee una ventaja competitiva, un producto único y diferenciado en su categoría. Para aprovecharla, es necesario concientizar a los clientes sobre lo saludable que es nuestro producto, y además, generarles curiosidad para que sigan probando los distintos sabores.

### **Campaña de comunicación:**

En esta campaña se apuntará principalmente al marketing digital, para lograr tener un mayor rango de llegada con nuestros clientes targets. La idea principal es que nuestros potenciales consumidores conozcan Rosso y cuales son aquellas cualidades que lo hacen un snack diferente al resto. El uso de las redes sociales será esencial ya que ahí es la mejor manera para llegar a los jóvenes consumidores que circulan diariamente por la capital federal.

### **Técnicas de comunicación:**

Por medio de la publicidad, se logrará dirigir a un público seleccionado, con el objetivo de lograr persuadir al consumidor a probar Rosso. La idea es enfocarse en publicidad informativa, basada en el conocimiento, y la imagen de la marca para informar a los clientes sobre el producto. Además, se utilizará la publicidad persuasiva basada en la predisposición y la acción de compra de los consumidores.

Ahora bien, principalmente se apuntará a medios de comunicación "Below the line" pero también se seguirá una estrategia "Above the line" con el uso de notas periodísticas que sitúan a Rosso como una novedad en la industria gastronómica.

### **Medios online:**

- El foco estará, en el uso de las redes sociales, como Facebook e Instagram. Se expondrán imágenes y videos que capten la atención de los consumidores, de esta forma, se alcanzará una mayor comunicación y contacto con el consumidor. Esta estrategia nos ayudará a tener un mayor

contacto con nuestro segmento target ya que el uso de las publicidades en las redes sociales tiene un alto nivel de llegada. Además, una parte importante de nuestro segmento recae en la gente joven cuyo uso de redes sociales es mayor.

- La siguiente estrategia de marketing digital que utilizaremos será la de Google My Business, una plataforma que permite promocionar tu perfil de negocio y el sitio web en la búsqueda de Google y Maps. Además, se seguirá la estrategia SEO utilizando fotos de alta resolución sobre los productos de Rosso, los locales comerciales y demás. El objetivo de esto es que, utilizando el Google search, los clientes nos encuentren dentro de los primeros resultados cuando realicen búsquedas con las palabras “pochoclo”, “gourmet”, “saborizados”, etc.
- Por último, ya pasando a un método “Above the line”, la idea es lograr una difusión a través de los principales periódicos de Buenos Aires en sus portales digitales. Esto servirá para catalogar a Rosso como una solución a las nuevas tendencias que se vienen generando en relación al consumo de snacks.

*Medios offline:*

- Se implementarán técnicas de comunicación BTL, basadas en la experimentación y la experiencia del producto. De esta manera se alcanzará un público más segmentado. El foco estará en ferias del estilo MASTICAR o Bocas Abiertas, donde distintos negocios gastronómicos llevan sus stands y

venden muestras pequeñas de sus productos. Estos lugares son ideales para que los consumidores degustan distintos sabores de Rosso. En efecto, se podrá identificar cuáles gustos tienen demanda y cuáles no.

### **Identidad y marca:**

Con respecto a las motivaciones y necesidades insatisfechas, se detectó que los potenciales consumidores tienen una predisposición hacia lo innovador, nuevo y exótico, buscando escapar de los snacks ordinarios. Estas personas están motivadas a explorar nuevos alimentos y sabores con la condición de que no abunden en calorías, porque intentan darse gustos sin sobrepasarse demasiado.

En relación a la competencia, Rosso se encuentra ante fuertes amenazas ya que hay una competencia agresiva y una gran variedad de opciones de snack. En definitiva es por eso que la estrategia se orienta hacia la diferenciación a partir de la creación de valor, ofreciendo un producto nuevo y distinto con atributos que sean valorados por los consumidores, para que así comprendan nuestro producto.

Se aspira a proyectar una imagen que sea acorde a las necesidades y atributos que los consumidores valoran. Una imagen innovadora, diferente a los demás snacks, pero haciendo foco en lo saludable del producto.

Es determinante la construcción del branding. El enfoque estará en lograr que las personas conozcan la marca. A partir de ahí, se construirá una relación de confianza con los clientes, creando así lealtad hacia la marca. Para esto, se implementarán campañas de branding para desarrollar la comunicación.

Se trabajará en publicidad y relaciones públicas para construir una imagen de la marca a largo plazo, buscando crear una percepción positiva de la marca. En efecto, la identidad de la marca se basará principalmente en los atributos que ofrece el producto y que son valorados por el cliente, aquellos atributos que se mencionaron anteriormente.

## Producto

El producto es un pochoclo de muy alta calidad, producido en pequeños baches y de una gran variedad de sabores, como:

- Frutos Rojos.
- Chocolate Oreo.
- Cinnamon Churro.
- Honey Caramel.



Universidad de

San Andrés

La calidad se logra utilizando saborizantes basados en productos naturales y frescos. Asimismo, se producirá de manera artesanal y no industrial, para tener la posibilidad de variar los sabores. Las máquinas solo se utilizarían para inflar el maíz y hacer mezclas. Además, la idea no es vender excedentes del día anterior, sino que renovar los baches de pochoclo diariamente. Se considera fundamental para el sabor y la calidad del producto que el pochoclo se venda fresco y preparado en el momento. Desde que se prepara hasta que el cliente lo consuma no deberían pasar más de 24 horas.

Desde la perspectiva del consumidor, es un snack artesanal y bajo en calorías en comparación con otros tipos de snack similares, ideal como colación entre comidas, que permite al que lo consume saciarse del hambre con un producto no tan perjudicial para su dieta como las papas fritas y de sabores mejor logrados.

El producto está compuesto por maíz pisingallo mushroom o mariposa y saborizantes. Además, cuenta con un envase reciclable de papel que tiene adjunto un sticker de tamaño mediano, muy colorido para que sea llamativo, con el logo de la marca. Este sticker tiene dos renglones en blanco donde los trabajadores van a escribir el nombre del consumidor y el sabor de dicho pochoclo. Esto permite no solo personalizar el producto para el cliente sino que facilita la preparación del mismo en el local. También, se ofrecerán envases de aluminio reutilizables, con la opción de hacer un re-fill con un costo extra si el cliente lo desea (Ver anexo 7).

Para cocinar el pochoclo de manera rápida, sin necesidad de aceite y en grandes cantidades, serán necesarias las máquinas Cretors. Una vez que se invierte en las máquinas pochocleras, el costo de producción variable en cuanto al maíz es muy bajo dado que Argentina posee una gran variedad de ofertas en el mercado interno de maíz pisingallo a precios muy económicos. Los saborizantes, la mano de obra y el paquete constituyen la mayor parte del costo del producto. Además, si bien la mayoría de los ingredientes constituyen un costo similar, existe una variación en cada uno de ellos debido a que difieren en sus componentes. Por ejemplo, el bicarbonato de sodio utilizado para el sabor Honey Caramel hace que su costo sea un poco más elevado que el de Frutos Rojos.

## Estrategia de Precio

En el momento de determinar la política de precios, esta debe adecuarse a los objetivos que se están persiguiendo, así como también, a las características de producto-mercado.

En efecto, se busca maximizar ganancias a través del crecimiento en la participación de mercado, logrando construir una imagen de la marca a través del incremento en las ventas.

A la hora de determinar el precio, una de las variables que se debe tener en cuenta es el costo. Se comprará en volúmenes grandes, de esta forma se reduce el costo proporcionalmente. La estrategia de precios está orientada a obtener un retorno por inversión alto, ofreciendo un precio medio alto más allá de que se reduzca un poco el segmento de alcance. Principalmente, porque más allá de que el maíz sea barato, los otros costos son altos y esto influye en el precio. Los costos más relevantes serán los costos variables, principalmente los saborizantes. Los costos fijos serán el local, las máquinas Cretors y las campañas de publicidad para lograr alcanzar nuestro segmento objetivo.

Por el otro lado, el producto se basa en una estrategia de diferenciación, ya que se ofrece un producto innovador en el mercado que logre competir en una industria muy saturada como lo es la de los snacks. La estrategia de diferenciación permite detectar un segmento de mercado que está dispuesta a pagar más por el producto, porque ofrece esos atributos que el consumidor valora. De esta forma se logra alejar el producto de la competencia a través de una ventaja competitiva.



Igualmente, se tendrán en cuenta los precios de la competencia. Se aspira a ofrecer un precio más o menos parecido al de los pochoclos Popus, los cuales ya son elevados. Teniendo en cuenta la percepción del consumidor, este va a juzgar el precio del pochoclo comparativamente con el precio de otros productos, especialmente con los pochoclos comunes. Idealmente, el precio no debe estar muy alejado del precio de los pochoclos en las diferentes cadenas de cine. Sin embargo, podrá ser un poco más elevado porque ofrece atributos exclusivos que el pochoclo ordinario no posee.

Además, el costo del producto y el precio de la competencia no son los únicos factores para determinar a cuánto se vende, sino que además hay que tener en cuenta cual es el valor que los consumidores le otorgan al pochoclo de Rosso. Lo ideal sería lograr un grado de inelasticidad, para que los consumidores continúen comprando y para que no sean tan sensibles al precio.

Uno de los factores que tendrá en cuenta para lograrlo, será a través de la generación de un valor exclusivo que ofrece este producto que el resto no, esos atributos que antes se mencionaron, que son valorados por el cliente y que otros competidores no poseen. Otro factor que se tendrá en cuenta, es la inversión que realizará para lograr el desarrollo y la construcción de un branding, para así crear una marca poderosa, que da origen a una relación con el cliente, basada en la confianza y la lealtad.

Como se trata de un producto de snack premium, el grado de sustitución es alto. En efecto, hay mucha competencia en el mercado de snacks pero no así tanto en el mercado del pochoclo gourmet. Esto podría tender a que los consumidores no sean tan sensibles al precio porque no hay tantas opciones con que comparar

nuestro producto. Por otro lado, hay varios productos especializados con un concepto parecido a este producto hoy en día.

El precio refleja también la calidad del pochoclo, a través del uso de ingredientes naturales de alta calidad.

El producto se enfocará en conductas competitivas oportunistas, aprovechando las oportunidades del mercado, ofreciendo un producto exótico e innovador, con gran variedad de sabores, esta es la forma en la que se diferencia y se aleja de la competencia. Además, se estaría aprovechando el bajo costo del maíz que ofrece el mercado. Se aspira a usar las variables de precio para aumentar nuestro market share.

A partir de la investigación de mercado realizada, se determinó que el precio esperado es de 200 pesos (2019) por unidad de 120 gramos. Esto muestra lo que la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar. Se quiere tener un precio medio-elevado al tratarse de un producto gourmet. Asimismo, teniendo en cuenta que el precio promedio de la competencia (Popus) es de 210 pesos, apuntaremos a un precio cercano e ir aumentando a medida que aumente nuestra popularidad.

En cuanto a los descuentos, se incluirán descuentos por variedad de sabores, para que los clientes se atrevan a conocer diferentes gustos. También, si se compra un envase más grande el precio por gramo se verá reducido. Por el lado de las promociones, se incluirán combos que involucren a los sabores estacionales para incentivar su compra. Nuevamente, el propósito de trasfondo será dar a conocer a los consumidores nuevos sabores para implantar la idea acerca de la constante renovación de gustos. Se aspira a que los clientes tengan la motivación de probar sabores exóticos y diferentes para que identifiquen el factor diferencial.

También se ofrecerá el descuento con el re-fill cup. Esto quiere decir que además de las bolsas descartables, se ofrecerán envases de plástico que podrán ser reutilizados por los clientes cada vez que vengan a comprar. Si esto sucede, el cliente obtendrá un descuento en su compra.

## **Estrategia de distribución**

Los canales de distribución son importantes ya que pueden producir una ventaja competitiva. Diferenciarse en este punto permite estar en lugares o llegar a los clientes de formas en que la competencia no lo hace. Además, los canales ayudan a completar las transacciones y brindan información porque tienen la sensibilidad del consumidor.

El sistema de distribución multilateral es el más conveniente en este caso, ya que se distribuirá el producto a través de los canales de venta directa (los locales propios) e indirecta (los distribuidores).

Por un lado, se optará por la venta directa a través de locales propios. Estos locales servirán para promover la imagen de calidad. Podrán acercarse a ver y probar los sabores antes de comprarlos y apreciar cómo se cocinan los pochoclos de manera gourmet. Esto será un elemento clave ya que al ofrecer sabores nuevos o estacionales, nuestros consumidores tendrán la oportunidad de conocer el producto antes de efectuar una compra.

Por otro lado, también se venderá a través de un modelo indirecto de intermediarios. Nuestro objetivo es vender a través de las plataformas de delivery

como Rappi, Glovo o Pedidos Ya, aplicaciones que actuarán como intermediarios entre nuestros locales y los potenciales clientes. Los canales de tipo 2, como lo es este, se utilizan cuando los compradores están dispersos, la compra es irregular y se necesita de una disponibilidad inmediata. Nuestros consumidores target estarán localizados en diferentes partes de Capital Federal, comprarán en ocasiones impulsivas y demandarán la tenencia del producto en el corto plazo. Cabe agregar que el pochoclo gourmet es un alimento perecedero ya que lo ideal es que no transcurran más de 24 hrs desde la cocción hasta el consumo del mismo. Por esta razón, no existirá una modalidad de compra de stockeo.

En cuanto a la distribución de la materia prima, se realizará un reparto de bolsas de maíz pisingallo y los ingredientes necesarios para los saborizantes todas las mañanas previas a la apertura de los locales. Estas entregas se utilizarán en el día. También, se distribuirá mensualmente el packaging necesario. El empleado responsable de recibir dichos paquetes, deberá revisar el estado de los mismos y notificar al supervisor en caso de falta o defecto.

### **Análisis estratégico - matriz F.O.D.A.**

Mediante la matriz FODA, se identificaron y clasificaron las distintas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio. Esta evaluación resulta primordial para comprender los posibles desenlaces tanto en el microentorno como en el macroentorno.

**Fortalezas:**

- Producto innovador
- Precio moderado
- Producto de calidad superior
- Proceso de producción simple

**Debilidades:**

- Producto desconocido
- Proceso de producción simple

**Amenazas:**

- crisis en argentina
- hiperinflación
- Fuerte amenaza de bienes sustitutos
- Bajas barreras de entrada

**Oportunidades:**

- pocos productores de pochoclos gourmet
- bajo costo y alta accesibilidad de maíz
- El pochoclo es el sexto alimento más adictivo
- la industria del snack tiene un crecimiento agigantado
- tendencia hacia alimentos artesanales y sin ingredientes artificiales

Dentro de lo que son las fortalezas, encontramos las siguientes. El pochoclo gourmet es un producto novedoso para el mercado argentino, y esto puede incitar a muchos a probarlo. Si bien el pochoclo en sí no es un producto nuevo, la industria

argentina del pochoclo permanece intacta hace décadas. En consecuencia, la introducción de una exquisita y variada selección de sabores complacerá las preferencias de una mayor cantidad de consumidores. Por el lado del precio, se encontraría entre unos de los snacks gourmet con el precio más accesible del mercado. Asimismo, compartiría el podio del snacks más leves en calorías junto con aquellos hechos a base de arroz, avena y maní.

En lo que respecta al siguiente factor, existe un dilema entre si pertenece a una debilidad o a una fortaleza. Se trata de la simpleza que posee el proceso de producción, lo cual facilita las capacitaciones de los empleados para armar el producto, pero incentiva a la posible copia del mismo por parte de la competencia. Cabe agregar que al ser un producto desconocido, se puede generar desconfianza con el mismo. Existe la posibilidad de que un consumidor elija otro snack meramente por la recurrencia a un sabor familiarizado a su paladar.

Por el lado de las amenazas, los constantes altibajos de la economía argentina pueden resultar en el cierre de cualquier industria en el corto plazo. En ligado, este país posee una inflación monetaria que aumenta abrumadoramente todos los años, perjudicando los costos y reflejándose en el precio del producto. Otra amenaza son las bajas barreras de entrada, al ser un negocio que requiere pocos recursos tecnológicos y financieros. La copia de este modelo resulta bastante accesible. Asimismo, en la industria del snack existen marcas con productos muy consolidados como por ejemplo las papa fritas, que poseen más de un 50 por ciento del market share, por lo que la amenaza de bienes sustitutos es muy grande.

Finalmente, nos centraremos en las oportunidades. La primera de todas es la abundante y económica oferta de maíz pisingallo (la materia prima) en la Argentina.

Este país es el principal productor mundial de maíz pisingallo, exportando aproximadamente el 90 por ciento de lo que produce. De todas formas, con los nuevos tributos impuestos por el gobierno argentino, el precio que ofrecen para la exportación de maíz pisingallo no es tan competitivo como el de Brasil o Estados Unidos, países que no cuentan con dichos impuestos. Como consecuencia directa, el maíz pisingallo que producen y no logran exportar es ofrecido en el mercado nacional a precios muy atractivos. Asimismo, el único productor de pochoclo que posee un tamaño industrial es Marlom's, centrado únicamente en pochoclo para microondas. Esto demuestra que incluso la competencia indirecta es muy escasa, aunque existen pequeños competidores ya mencionados anteriormente. Por último, es importante remarcar que el pochoclo es el sexto alimento más adictivo del mundo, el consumo del snack es un mercado en potencial crecimiento y existe una marcada tendencia hacia los alimentos artesanales y sin ingredientes artificiales. Estos factores simbolizan una clara oportunidad para el producto en cuestión.

Universidad de  
San Andrés

## Capítulo 6 - Operaciones del Negocio

En el siguiente capítulo trataremos de responder a la pregunta ¿Cómo operamos? Para ello analizaremos las operaciones del negocio dividiéndolas principalmente en “Back Office” (operaciones que no tienen que ver con la generación de ingresos ni con el contacto directo con el cliente) y “Front Office” ( las que están en contacto directo con el cliente). Luego, especificaremos las actividades esenciales para comenzar a operar como por ejemplo la ubicación, facilidades, capital, mano de obra, etc. Más adelante, analizaremos cuáles operaciones van a ser subcontratadas y cuales llevará a cabo Rosso. Por último, daremos una descripción de los principales proveedores que se necesitarán para comercializar el pochoclo gourmet.

En primer lugar, como mencionamos anteriormente, nuestro negocio va a contar con ciertas operaciones llamadas “Front Office”. Las principales actividades que caen en esta clasificación serán ventas, marketing, atención al cliente y administración de caja. Primero, las operaciones de ventas tendrán cuatro funciones: Establecer los objetivos, planificar las estrategias, atender a los clientes y promover a la empresa. Los encargados del área de ventas son los que más conocen cómo está impactando el producto en los consumidores, por ende, son los que van a crear objetivos realistas que ayuden a proyectar el crecimiento de mercado. Luego, es esencial que trabajen codo a codo con el área de marketing para planificar estrategias para aumentar la cantidad de clientes. Esto es necesario ya que los que manejan las ventas pueden ofrecer mucha información acerca de las



preferencias de los clientes tanto en sabores, tamaño de la bolsa que compran, etc. Por último, una de las operaciones más importantes de este negocio radica en la atención al cliente cuando el mismo ingresa al local para comprar una bolsa de pochoclo gourmet. Acá entran en juego los empleados que atienden el local ya que deben generar una buena impresión en cada una de las interacciones, tratando a los consumidores con respeto, paciencia y empatía.

Segundo, el área de marketing será la responsable de coordinar junto a los encargados de las ventas estrategias de las mismas para estimular el crecimiento de la participación de mercado. Además, serán los responsables de administrar los métodos de comunicación del negocio explicados en el capítulo 5. Finalmente, es necesario seguir invirtiendo en investigación de mercado para ir conociendo los cambios en las preferencias de nuestros clientes para seguir captando sus necesidades y ofrecerles una solución.

Después, otra operación "Front Office" es la de caja. Está se trata principalmente de llevar a cabo las actividades de cobro a los clientes. Por ejemplo, estos son los encargados de recibir el efectivo o realizar cobros con tarjetas de débito y crédito. Además, al finalizar cada día deben mantener un control de la tenencia de caja y créditos en comparación con la venta de stock.

Por el otro lado, Rosso también necesita de las operaciones que no tienen contacto directo con el cliente pero que son necesarias para dar soporte a las actividades mencionadas.

Primero, una actividad esencial es la de la producción ya que es donde radica la diferencia competitiva. La producción será llevada a cabo por nuestros

empleados utilizando las máquinas de Cretors y los ingredientes naturales para darles el sabor. Además, las tandas serán 100% frescas por lo cual se cocinará el pochoclo para vender cada día. Nuestra producción consiste (Numero) etapas. En la primer etapa, se cocinan el maíz pisingallo con un flujo de aire caliente, transformándolo en pochoclo neutro y se prepara la mezcla caliente para aplicarla según el sabor. En la segunda etapa, se colan los pochoclos por un filtro que separa aquellos muy pequeños y los granos que no explotaron (generalmente menos del 2%), mientras que se llena un surtidor con la mezcla a aplicar. En la etapa 3, se vierte la mezcla sobre los pochoclos desplazados en bandejas para que no quede ninguno encima del otro. Esta etapa varía según la viscosidad de la mezcla (por ejemplo, para distribuir equitativamente el caramelo en los pochoclos, se ponen en una caramelizada que los revuelve suavemente mientras se les aplica la mezcla). En la cuarta, se ponen los baches de pochoclos en bandejas dentro de un horno durante 20 minutos. Esto se hace para evitar que se humedezcan y queden pegajosos al tacto. Por último, se separan manualmente las costras que se forman luego del horno y se exhiben en sus contenedores del mostrador que los mantiene a una temperatura templada.

Segundo, nos encontramos con las operaciones ligadas a la contabilidad, administración y control de la empresa. Estas áreas llevarán un registro de la actividad de Rosso, tercerizando la contabilidad a un estudio para que lleve a cabo las liquidaciones de impuestos, sueldos y demás. También, el control de inventario es muy importante porque, como mencionamos anteriormente, se producirá el snack todos los días por lo que se requiere contar con el stock adecuado todo el tiempo, lo

que hace vital para el negocio manejar las compras y almacenamiento de la materia prima de una manera muy eficiente.

Tercero, otras operaciones que serán tercerizadas son las de recursos humanos, it y legales. Recursos humanos se ocupará de manejar el personal de los locales, llevando a cabo la capacitación, reclutamiento y selección. Además, manejarán el tema de las compensaciones y las ausencias laborales. Por otro lado, las operaciones de IT estarán centradas en el área administrativa para garantizar un funcionamiento de las computadoras y sistemas de control que se utilicen en cada punto de venta. Por último, las operaciones de legales serán aquellas que permitan realizar los requisitos que se requieren por parte del Estado para abrir un local de alimentos. Las principales actividades serán la creación de una sociedad, permisos para comercializar alimentos, requisitos para poner un local comercial en la vía pública, etc.

Para finalizar, las operaciones de back office también se centran en las compras que son necesarias para poder operar. Estas van desde la materia prima del pochoclo gourmet, como el maíz pisingallo y los ingredientes naturales, hasta las maquinarias de Cretors, herramientas administrativas, etc. A continuación daremos un análisis más profundo sobre este tema.

## **Compras necesarias para operar**

En esta sección detallaremos las compras fundamentales para llevar a cabo las operaciones mencionadas. Éstas se componen de la siguiente manera:

En primer lugar necesitaremos comprar la materia prima. Estos serán los ingredientes que se utilizarán para la producción de pochoclos. Los principales serán maíz pisingallo estilo “mushroom”, maíz pisingallo estilo “mariposa”, azúcar mascabo, aceite de coco, esencia de vainilla y bicarbonato de sodio. Luego, para cada sabor se tendrán que adquirir diferentes ingredientes naturales.

Para los diferentes procesos de producción es esencial la adquisición de las siguientes máquinas, casi todas producidas por Cretors, empresa líder en producción de pochoclos gourmet (ver anexo 8). La primera es la “Electric Giant Pedestal Popper”, ideal para cocinar el maíz en grandes cantidades sin desperdiciar granos, tanto con aire caliente como con aceite. La segunda es la “CMD 50 Caramelizer” que nos permitirá cubrir equitativamente cada palomita con la mezcla de caramelizado. La tercera es la “Coater Mixer Tumbler” donde crearemos las diferentes mezclas para los saborizantes. La cuarta es la “Poppi”, similar a la que mencionamos en primer lugar pero con la diferencia de que produce cantidades menores, ideal para pequeños baches de sabores más exóticos y limitados. La quinta es la “Counter Showcase Conditioner” que si bien es un exhibidor para el mostrador, cumple su función como máquina al mantener una temperatura templada para los baches listos para su venta. La sexta máquina no tiene que ser de un fabricante en especial ya que se trata de un horno de convección industrial. Esta sirve para que los pochoclos, una vez saborizados, vuelvan a su estado crocante y no queden húmedos. Asimismo, Cretors ofrece accesorios como la “ $\frac{4}{5}$  ft. Production Table” que se adhiere a cualquiera de sus máquinas para poder extender el bache de pochoclos producido, despegarlos y enfriarlos.

Por otro lado, para el packaging de nuestros productos tendremos que conseguir lo siguiente. Para aquellas compras de envase descartable se utilizarán bolsas de papel cartón reciclado, mientras que para las que busquen repetir la compra de pochoclo se les ofrecerá la posibilidad de un envase de lata. Este último será reutilizable y en la siguiente compra se recibirá un descuento por el re-fill. También, debemos incluir potes de plástico de 80cc para permitirles a nuestros compradores probar los sabores mediante una muestra.

Finalmente, se necesitarán hacer varias compras para que los empleados en el local físico puedan operar debidamente. Al estar expuestos al contacto con los consumidores, será esencial conseguir uniformes que reflejen la profesionalidad de su trabajo. Además, no podrá faltar un mostrador y la respectiva decoración del local. también, se deberá adquirir una caja registradora y una computadora para llevar a cabo el cobro de las ventas, su registro y el manejo de las redes sociales.



Universidad de  
San Andrés

## Capítulo 7 - Costos, Finanzas e Inversión

En el siguiente cuadro se puede ver lo siguiente. En primer lugar, una demanda estimada anual medida en unidades de 650 gramos; el tamaño de una bolsa de pochoclos mediana promedio. En el tercer renglón, basamos las unidades a producir mensualmente en un 5% mayor a las demandadas. El precio promedio fue definido a partir de lo que las personas que participaron de nuestra encuesta estaban dispuestas a pagar. En cuanto al costo unitario, este fue deducido a partir de las planillas de costos mostradas a continuación. Asimismo, cuando se trata de una unidad de moneda, utilizamos siempre moneda dólar.

demanda estimada anual	147.692
demanda estimada mensual promedio	12.308
unidades a producir mensualmente promedio	12.923
precio de paquete promedio	\$3,65
Costo de paquete promedio	\$2,90

En esta segunda planilla, están representados los costos fijos de los 2 locales a alquilar en un mes promedio. Es importante tener en cuenta que el contrato de community manager será a modo de pasantía por lo que su sueldo es una asignación estímulo. Esto quiere decir que lo que nos cuesta a nosotros es lo que recibe el empleado. Por otro lado, las vendedoras y cocineras trabajarán bajo contrato clásico.

Costos fijos enero	Cantidades	Costo unitario	Costo total
pintura del local	2	\$130,43	\$260,87
community manager	1	\$147,83	\$147,83
sueldos vendedoras/cocineras	6	\$3.913,04	\$23.478,26
alquiler del local centro	1	\$347,83	\$347,83
alquiler del local belgrano	1	\$260,87	\$260,87
Agua corriente	2	\$21,74	\$43,48
sueldo supervisor	2	\$565,22	\$1.130,43
servicios contables	1	\$347,83	\$347,83
honorarios gestor	1	\$130,43	\$130,43
inscripción societaria SAS	1	\$293,48	\$293,48
refacciones	2	\$347,83	\$695,65
caja registradora	2	\$463,05	\$926,10
mercado Pago Point	2	\$5,22	\$10,43
mostrador	2	\$190,43	\$380,87
computadora	2	\$695,65	\$1.391,30
uniformes	6	\$13,04	\$78,26
decoración	2	\$434,78	\$869,57
campana de lanzamiento	1	\$872,00	\$872,00
Electric Giant Pedestal Popper	2	\$3.869,00	\$7.738,00
Large Popper 4.5 ft Production Table	2	\$1.875,00	\$3.750,00
CMD 50 Caramelizer	2	\$3.159,00	\$6.318,00
Coater Mixer Tumbler	2	\$800,00	\$1.600,00
48" Counter Showcase Cornditioner	2	\$2.636,00	\$5.272,00
Royal RCOS-1 Convection Oven	2	\$3.765,00	\$7.530,00
			\$63.873,50

En la tercer planilla, tenemos los costos variables del negocio en un mes promedio. Para poder definir las cantidades necesarias de cada insumo, armamos una planilla de rendimiento posicionada debajo de la de costos variables. Allí, definimos cuantos paquetes de pochoclo promedio rinde cada materia prima. También, para esta planilla tuvimos en cuenta los siguientes supuestos. Primero, que el 50% de los clientes paga en efectivo y el otro 50% no, por lo que las comisiones de mercado pago están calculadas sobre un 50% de las ventas

mensuales promedio. Segundo, para definir el rendimiento de cada producto de cocina suponemos que 65% del peso del pochoclo está compuesto por los ingredientes naturales, el resto por el maíz pisingallo. De esta manera, asignamos un porcentaje del peso de las ventas estimadas a cada ingrediente. Tercero, creemos que un 40% de los clientes comprarán de manera física en el local, y un 66% de esta gente solicitará una muestra para probar algún sabor en especial. A partir de esto, pudimos estimar cuántos potes descartables de 80cc se utilizarán en un mes promedio para entregar muestras de producto. Por último, definimos que un 50% de las ventas serán de pochoclo mushroom (el otro 50% mariposa) y un 70% serán entregadas en bolsa de cartón.

Costos variables enero	Cantidades	Costo unitario	Costo total
sticker con logo	8615	\$0,07	\$599,33
gas del local	12923	\$0,03	\$377,58
energía del local	12923	\$0,03	\$377,58
maíz pisingallo "Butterfly"	147	\$6,78	\$997,04
aciete de coco (5lt)	336	\$14,35	\$4.820,87
esencia de vainilla (5lt)	5	\$5,84	\$29,45
packaging de lata	3692	\$0,78	\$2.889,63
packaging de papel cartón	8615	\$0,05	\$449,50
potes descartables de 80cc	3249	\$0,04	\$132,79
Comisión Mercado Pago	22.475	\$0,04	\$949,09
			\$11.622,87

Materia prima	Rendimiento unitario
sticker con logo	1
gas del local	1
energía del local	1
maíz pisingallo "Butterfly" (10kg)	43,96
maíz pisingallo "Mushroom" (10kg)	43,96
ingredientes naturales (1kg)	3,60
bicarbonato de sodio (5kg)	256,41
azucar mascabo (1kg)	10,26
aciete de coco (5lt)	38,46
esencia de vainilla (5lt)	2564,10
packaging de lata	1
packaging de papel cartón	1
potes descartables de 80cc	1



En esta última planilla tenemos los costos detallados de lo que sería nuestra campaña de lanzamiento. El objetivo de esta es generar entusiasmo y curiosidad por este nuevo negocio, e invitar a probar nuestro producto de una forma divertida. Se llevaría a cabo en el primer local de Belgrano, donde se entregarán muestras más generosas que las de los potes de 80cc.

Campaña de lanzamiento	Cantidades	Costo unitario	Costo total
DJ y equipos	1	\$260,87	\$260,87
muestras de pochoclos	200	\$1,82	\$364,17
decoración	1	\$191,30	\$191,30
staff	4	\$13,91	\$55,65
			\$872,00

## Proyección financiera

Para la proyección de costos se tuvo en cuenta el supuesto de que se iba a llegar a la demanda estimada para el mes número 12. Para ello, se realizó el cálculo teniendo de las unidades a producir para todo el primer año de comercialización teniendo en cuenta un aumento en la producción de 15% mensual promedio. Luego, los costos fijos más importantes, o sea las máquinas, los vamos a absorber en el primer mes, por lo tanto este va a ser el mes con mayor pérdida. Teniendo en cuenta los costos variables y fijos mencionados anteriormente, concluimos que requerimos de una inversión inicial de 200 mil dólares.

proyección de costos	enero	febrero	marzo	abril	mayo
unidades a producir	5347	6149	7072	8132	9352
costos variables	\$4.812,43	\$5.534,29	\$6.364,43	\$7.319,10	\$8.416,96
costos fijos	\$63.873,50	\$25.886,96	\$25.886,96	\$25.886,96	\$25.886,96
costos totales x mes	<b>\$68.685,92</b>	<b>\$31.421,25</b>	<b>\$32.251,39</b>	<b>\$33.206,06</b>	<b>\$34.303,92</b>
inversion requerida	\$199.869				

junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
10755	12368	14224	16357	18811	21632	24877
\$9.679,51	\$11.131,44	\$12.801,15	\$14.721,32	\$16.929,52	\$19.468,95	\$22.389,29
\$25.886,96	\$25.886,96	\$25.886,96	\$25.886,96	\$25.886,96	\$25.886,96	\$25.886,96
<b>\$35.566,47</b>	<b>\$37.018,39</b>	<b>\$38.688,11</b>	<b>\$40.608,28</b>	<b>\$42.816,48</b>	<b>\$45.355,91</b>	<b>\$48.276,25</b>

Por otro lado, se realizó una proyección de ingresos a dos años tomando como supuestos la estimación de demanda y el precio unitario de venta para calcular los ingresos mensuales de cada mes. Primero, se calculó el primer año promediando la demanda estimada con un crecimiento mensual del 15% para llegar a dicha demanda en el mes 12, para luego mantenerla para todo el segundo año. Luego, restándole los costos totales llegamos a la ganancia bruta. Con esta información podemos ver que el periodo de recupero simple nos ubica en el mes de junio, o sea en el sexto mes.

Además, tomando estos flujos de fondos podemos calcular ciertos indicadores financieros. Primero, la tasa interna de retorno (TIR) es del 9,89% mensual. Luego, tomando un costo de oportunidad del 16% anual concluimos que el valor actual neto (VAN) del proyecto es de \$106.052,38. Por último, el punto de equilibrio es el cálculo que nos dice en qué nivel de producción la empresa obtiene una ganancia de \$0, y en base a los cálculos podemos observar que el punto de equilibrio en \$ es de \$9413,44.

Proyeccion de Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Ingresos totales	18587,68006	21375,83207	24582,20688	28269,53791	32509,9686	37386,46389	42994,43347	49443,59849
Costos totales	\$68.685,92	\$31.421,25	\$32.251,39	\$33.206,06	\$34.303,92	\$35.566,47	\$37.018,39	\$38.688,11
Ganancia	-\$50.098,24	-\$10.045,42	-\$7.669,18	-\$4.936,52	-\$1.793,95	\$1.820,00	\$5.976,04	\$10.755,49

Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
56860,13827	65389,15901	75197,53286	86477,16279	44922,80952	44922,80952	44922,80952	44922,80952	44922,80952
\$40.608,28	\$42.816,48	\$45.355,91	\$48.276,25	\$37.517,66	\$37.517,66	\$37.517,66	\$37.517,66	\$37.517,66
\$16.251,86	\$22.572,68	\$29.841,63	\$38.200,91	\$7.405,15	\$7.405,15	\$7.405,15	\$7.405,15	\$7.405,15

Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
44922,80952	44922,80952	44922,80952	44922,80952	44922,80952	44922,80952	44922,80952
\$37.517,66	\$37.517,66	\$37.517,66	\$37.517,66	\$37.517,66	\$37.517,66	\$37.517,66
\$7.405,15	\$7.405,15	\$7.405,15	\$7.405,15	\$7.405,15	\$7.405,15	\$7.405,15

TIR	9,89%
VAN	\$106.052,38
P.E	\$9.413,44

Por otro lado, como en el caso anterior tomamos un escenario optimista, a continuación realizaremos una proyección de ingreso e indicadores tomando un escenario más conservador. Primero, vamos a tomar como un supuesto que la producción mensual promedio pasa a ser de 10000 unidades en vez de 12923 para el primer año, y luego asumir que para el segundo año la producción va a promediar 12000 unidades mensuales. Con una caída en la producción se verá una caída en los ingresos mensuales ya que las ventas en un escenario más conservador también se verán afectadas.

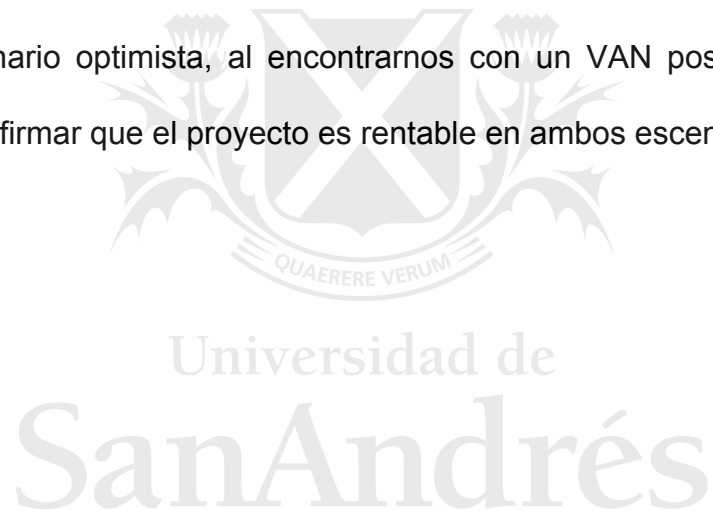
Proyeccion de Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Ingresos totales	\$14.383,41	\$16.540,92	\$19.022,06	\$21.875,37	\$25.156,67	\$28.930,17	\$33.269,70	\$38.260,16
Costos totales	\$67.597,42	\$30.169,47	\$30.811,85	\$31.550,58	\$32.400,12	\$33.377,10	\$34.500,62	\$35.792,67
Ganancia	-\$53.214,01	-\$13.628,55	-\$11.789,79	-\$9.675,21	-\$7.243,45	-\$4.446,92	-\$1.230,92	\$2.467,49

Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
\$43.999,18	\$50.599,06	\$58.188,91	\$66.917,25	\$41.714,29	\$41.714,29	\$41.714,29	\$41.714,29	\$41.714,29
\$37.278,52	\$38.987,26	\$40.952,31	\$43.212,11	\$36.686,96	\$36.686,96	\$36.686,96	\$36.686,96	\$36.686,96
\$6.720,65	\$11.611,80	\$17.236,61	\$23.705,14	\$5.027,33	\$5.027,33	\$5.027,33	\$5.027,33	\$5.027,33

Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$41.714,29	\$41.714,29	\$41.714,29	\$41.714,29	\$41.714,29	\$41.714,29	\$41.714,29
\$36.686,96	\$36.686,96	\$36.686,96	\$36.686,96	\$36.686,96	\$36.686,96	\$36.686,96
\$5.027,33	\$5.027,33	\$5.027,33	\$5.027,33	\$5.027,33	\$5.027,33	\$5.027,33

VAN	\$2.442,98
TIR	1,54%
P.E	\$9.413,44

Como podemos observar en los gráficos, esta situación ya es más desfavorable, nos seguimos encontrando con una rentabilidad alta ya que la tasa de retorno mensual es del 1,54%. Tomando el mismo costo de oportunidad del capital que en el escenario optimista, al encontrarnos con un VAN positivo estamos en condiciones de afirmar que el proyecto es rentable en ambos escenarios.



## Capítulo 8 - Equipo

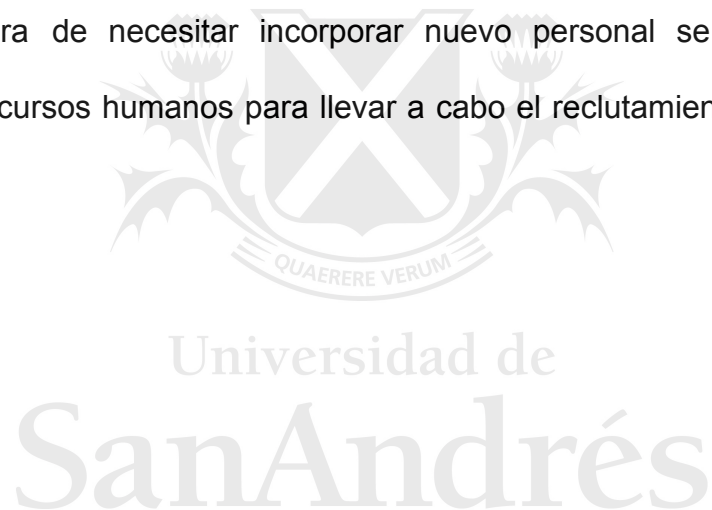
En este capítulo detallaremos las características de la estructura de la empresa, así como su organización y todo el personal necesario para poder operar. Daremos una descripción del equipo fundador y las responsabilidades que tiene cada uno dentro de la empresa. Luego, hablaremos acerca de las funciones clave y qué personal se necesita para cumplir con esas responsabilidades. Por último, el negocio va a contar con empleados que esten tercerizados para realizar las operaciones back office más importantes.

En primer lugar, Rosso es creado por los dos socios fundadores: Norberto Quirno Costa y Tomás Silva. Ambos contarán con la misma participación societaria dentro de la empresa y funcionaran como los *Project Managers* del emprendimiento realizando las tareas de administración y organización de la venta de pochoclo gourmet . Primero, Tomás se encargará más de las estrategias de ventas y marketing ya que cuenta con experiencia en ese rubro, y Norberto será el encargado de analizar las estructuras de costos y las proyecciones de ventas.

En segundo lugar, el personal necesario para operar en un local será de tres vendedores/cocineros y un supervisor. La cocina es la actividad más importante de Rosso ya que es donde estará una de las ventajas competitivas. Es esencial mantener un producto fresco hecho con los mejores ingredientes naturales. Para ello habrá un cocinero que se dedique el 100% del tiempo a preparar el producto, un segundo cocinero que se encargue del proceso final y la puesta en los hornos de mostrador, y un vendedor que maneje los pedidos y la caja. A su vez, estará el

supervisor para garantizar que se esté llevando a cabo el proceso tal y como fue pensado.

Para finalizar, como se mencionó en el capítulo 6, Rosso contará con personal tercerizado para realizar algunas de las tareas de back office más importantes. Primero, se necesita un gestor para que nos brinde ayuda a la hora de realizar los trámites para constituir la sociedad y para realizar los permisos y licencias que se necesitan para abrir un local gastronómico en la Ciudad de Buenos Aires. Luego, contaremos con un contador que realizará las liquidaciones de sueldos de los empleados y las liquidaciones de impuestos de la empresa. Por último, a la hora de necesitar incorporar nuevo personal se recurrirá a una consultora de recursos humanos para llevar a cabo el reclutamiento y selección de los candidatos.



## Capítulo 9 - Aspectos Legales

Para esta sección, comenzaremos por definir el tipo de sociedad que se deberá crear. Luego de explorar las diferentes posibilidades, definimos que llevaremos a cabo la constitución de una Sociedad de Acciones Simplificada. Este tipo societario es relativamente nuevo y otorga la ventaja de crearse de manera simple, rápida y online. Por esta razón, es la opción más económica disponible.

A continuación, detallaremos los requisitos para la constitución de la sociedad deseada. Dicha información proviene de la página oficial del gobierno. Para ello, será necesario poseer un capital social equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles. Asimismo, el valor del trámite a abonar será de 8.440 pesos (al día 23-5-2020). La radicación tendrá que ser en CABA o Provincia de Buenos Aires y la sociedad debe ser adherida al servicio TAD. Finalmente, los libros societarios y contables deberán existir en formato digital.

En esta segunda sección, se presentarán los impuestos a pagar para operar este negocio. Estos están compuestos de la siguiente forma; Tasa de Seguridad e Higiene, Tasa de alumbrado, barrido y limpieza municipal, Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a las Ganancias y por último Aportes y Contribuciones a la Seguridad Social.

Finalmente, estos son los requisitos legales para habilitar los locales gastronómico:

- Documento Nacional de Identidad (original y copia).
- Planilla expuesta por la Dirección General de Calidad Ambiental.
- Los trabajadores y el propietario deberán tramitar y tener la Libreta Sanitaria.
- Recibo de luz, agua y gas.
- Realizar el Curso de Manipulación de Alimentos.
- Informe sanitario, y de instalación de los servicios eléctricos.





## Capítulo 10 - Plan de Implementación y Riesgos

En esta sección, se establecerá un plan de acción para las actividades que llevaremos a cabo en el primer año proyectado. El orden de implementación será el siguiente:

Actividades	Meses					
	ene-feb	mar-abr	may-jun	jul-ago	sep-oct	nov-dic
Inscripción societaria						
Curso de manipulación de alimentos						
Alquiler de los locales						
Refacciones en los locales						
entrevistas de empleados						
Adquisición de la maquinaria necesaria						
compras de decoración, display y uniformes						
Contratación de empleados						
Capacitaciones para empleados						
tramitar libreta de sanidad e higiene						
Presentar informe sanitario y de instalación de los servicios electricos						
Presentar recibo de luz, agua y gas						
Evento de inauguración						
comenzar a operar						

Existen varios riesgos externos a tener en cuenta para operar este negocio. Es importante identificarlos ya que se trata de dificultades que podrían perjudicar en gran medida nuestro emprendimiento.

El primero y principal son los problemas económicos actuales del país, como resultado de la pandemia que estamos viviendo. La inflación y la devaluación del peso son un problema crítico para la compra de las máquinas, ya que al ser fabricadas en Estados Unidos su costo se vuelve cada vez más alto por la tasa de cambio. Además, la caída del PBI per cápita y el consumo afectan consecuentemente a la demanda del producto que queremos ofrecer. De esta forma, la demanda real podría diferir negativamente con la demanda estimada, obteniendo resultados no prometedores.

En caso de que los ingresos sean insostenibles para justificar los costos, recurriremos a franquiciar nuestro modelo de negocio para poder aprovechar los beneficios de economía a escala y reducir el riesgo financiero que asumimos como inversores. Para ello, será primordial la prolijidad y el registro de los números operacionales. Una posibilidad sería negociar con Havanna un modelo franquiciado, ya que es un conglomerado reconocido por adquirir franquicias de esta índole gastronómica.

El segundo riesgo a tener en cuenta es la posibilidad de ser demandados por algún cliente insatisfecho, ante algún error cometido de nuestra parte. Dependiendo de la gravedad de la imputación, perder el juicio podría llevar a la quiebra el negocio. Para evitar situaciones como ésta, se tendrá que priorizar el bienestar de los consumidores siempre por encima del nuestro. Asimismo, evitaremos potencialmente llegar a una instancia irrevocable.

El último riesgo importante a remarcar es la posibilidad de un desastre natural, un accidente de un empleado, un robo o un incendio. Cualquiera de estos cuatro problemas tendrían consecuencias indiscutiblemente graves en el negocio, por lo que será importante asegurar los locales contra este tipo de riesgos. Para nuestra suerte, el banco Santander ofrece un “Seguro integral de comercio<sup>13</sup>”, el cual brinda una cobertura completa para las PyMEs a una tasa muy accesible.

<sup>13</sup> <https://www.santander.com.ar/banco/online/empresas/seguros/seguro-integral-de-comercio>

## Capítulo 11 - Conclusiones

A modo de cierre, se presentarán las conclusiones respecto a las diferentes áreas analizadas para llegar a una resolución abarcativa del negocio propuesto. Adicionalmente, mencionaremos una serie de recomendaciones futuras.

En primer lugar, se puede decir que conseguir inversores para llegar a los 200.000 dólares iniciales no será una tarea fácil, pero al tener un retorno esperado atractivo tanto en el escenario optimista como en el conservador lo vemos posible. En el escenario optimista de 2 años operativos, estimamos que la TIR mensual llegaría al 9,89% y en el conservador al 1,54%. Además, en ambos escenarios contamos con un VAN positivo.

La oportunidad de introducir este snack de elaboración sofisticada se encuentra notoriamente en el mercado argentino, debido a las tendencias actuales. Si se logra obtener la calidad deseada en el pochoclo, no cabe duda de que existirá un mercado dispuesto a comprarlo. Para ello, hay que tener sumamente presente la importancia del desarrollo e investigación que conlleva la receta de cada sabor.

Nuestra visión es que sólo valdría la pena llevar a cabo nuestro negocio si pudiéramos asimilar los resultados reales a los pronosticados en el escenario positivo. Además del factor clave de la calidad mencionada anteriormente, será necesario contar con ubicaciones estratégicas en áreas de tránsito joven y tener presencia en todas las plataformas de delivery posibles.

Asimismo, pudimos ver tanto en el caso de Popus como en el de nuestro MVP, que los consumidores desarrollan un fanatismo por el pochoclo gourmet

cuando disfrutan de un sabor. Esto nos demuestra que la estrategia competitiva de este negocio deberá consistir en la calidad del producto que vamos a ofrecer. Crear los sabores ideales y producirlos bajo estándares exigentes de frescura y naturalidad serán los puntos claves para un negocio exitoso.

En cuanto a las recomendaciones futuras, se puede decir lo siguiente. Debería analizarse la posibilidad de vender el modelo de negocios como franquicia. De esta manera, los riesgos presentados en la proyección financiera disminuirían por dos razones; el beneficio de economía a escala y la inversión económica llevada a cabo por el franquiciado.

Además, debería considerarse la posibilidad de incorporar la comercialización de otros alimentos y bebidas complementarios, alineados con la esencia del producto principal (ingredientes naturales, producción artesanal y frescura). Algunos ejemplos podrían ser alimentos a base de frutos secos como barras de cereales y bebidas orgánicas como cervezas de lúpulo o infusiones. En consecuencia, la facturación por local podría elevarse significativamente y la tasa de retorno podría ser aún más tentadora para los inversores.

## Bibliografía y fuentes de información

### Herramientas para el análisis

- Capítulo 1: Para evaluar la oportunidad se utilizó el texto “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping” de Bygrave y Zacharakis (2011)
- Capítulo 2: Se utilizaron los capítulos 1 y 2 de “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” by Michael Porter (1991)
- Capítulo 4: Se usó el modelo de negocios Canvas explicado en el artículo “Generación de Modelos de Negocios” de los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2011)
- Capítulo 5: Para el plan de Marketing usamos los textos “Comportamiento del Consumidor” de los autores Blackwell, Miniard y Engel (2002); y el análisis de las 4P del marketing de Dolan (1999)
- Capítulo 6: Para analizar las operaciones del negocio nos apoyamos en el texto de Krajewski, Ritzman y Malhotra en “Administración de Procesos” (2008).
- Capítulo 7: Se utilizaron los libros “Presupuestos y Control” de Lavolpe (2010) y “Principios de Finanzas Corporativas” por Brealey, Myers, y Allen (2010).

- <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/3640-la-venta-de-snacks-explota-en-los-paises-en-desarrollo>
- <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Solo-21-por-ciento-de-los-argentinos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana-o-mas-a-menudo.html>
- <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/la-revolucion-en-los-alimentos/>
- <https://www.nielsen.com/ar/es/press-room/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais-nid2115751>
- <http://www.forbesargentina.com/el-pochoclo-argentino/>
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/la-pelicula-terror-ve-pochoclo-se-cae>
- <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones>
- <https://www.baenegocios.com/negocios/Snacks-en-Argentina-el-bajo-consumo-va-de-la-mano-con-la-caida-de-las-ventas-20190421-0030.html>
- <http://www.afadhya.com.ar/elhelado.ph>
- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-999-999-02-999-2>

010

# Anexos

## Anexo 1

### ¿QUÉ QUIEREN LOS CONSUMIDORES QUE CUIDAN LA SALUD?

ENCUESTADOS ARGENTINOS QUE DESEARÍAN QUE HUBIERA DISPONIBLES MÁS PRODUCTOS CON ATRIBUTOS ESPECÍFICOS:



Fuente: Reporte Global de Nielsen sobre Ingredientes y Comidas fuera de Casa alrededor del Mundo | LatAm | (Q1 2016)

## Anexo 2

### LOS CONSUMIDORES ESTÁN HAMBRIENTOS

DE PRODUCTOS MÁS SALUDABLES Y TRANSPARENTES CON SUS CONTENIDOS

¿Qué es lo que hay sobre la mesa cuando hablamos de salud y bienestar?

LOS NIVELES DE OBESIDAD INCREMENTAN HASTA LLEGAR A UN PUNTO CRÍTICO ALREDEDOR DEL MUNDO

Los consumidores lo saben y toman acciones



Source: Nielsen Global Survey

LOS CONSUMIDORES ESTÁN TRATANDO ACTIVAMENTE DE CAMBIAR SUS DIETAS Y ESTILOS DE VIDA

Quieren transparencia y opciones para tomar mejores decisiones de alimentación



### Anexo 3

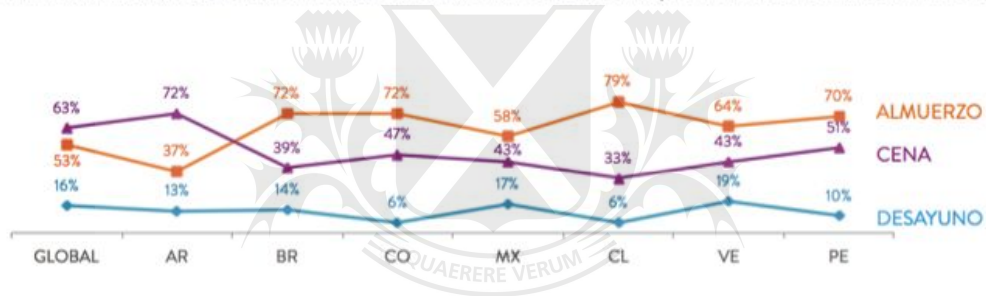
## ¿DEBERÍA QUEDARME, O DEBERÍA SALIR?

LATINOS PREFIEREN COMIDAS EN CASA, PERO ¿CUÁNTOS DE ELLOS SALEN MÁS DE UNA O DOS VECES A LA SEMANA?



## APETITOS FUERTES PARA COMER FUERA DE CASA

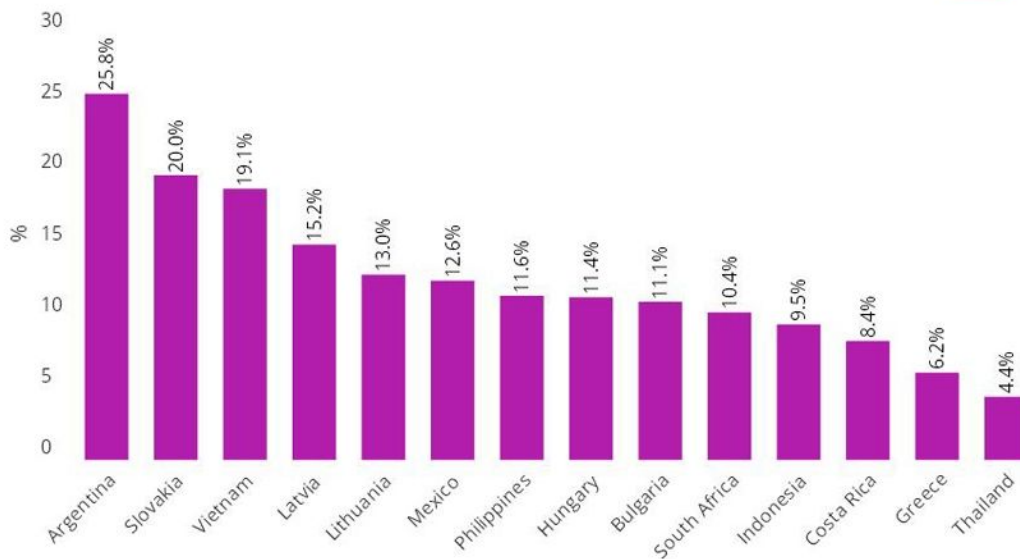
EN LATINOAMÉRICA EL ALMUERZO SE HACE MAYORMENTE FUERA DE CASA, LA NECESIDAD ES LA CONVENIENCIA



Fuente: Reporte Global de Nielsen sobre Ingredientes y Comidas fuera de Casa alrededor del Mundo | LatAm | (Q1 2016)

### Anexo 4

## WHERE SNACKS ARE SURGING





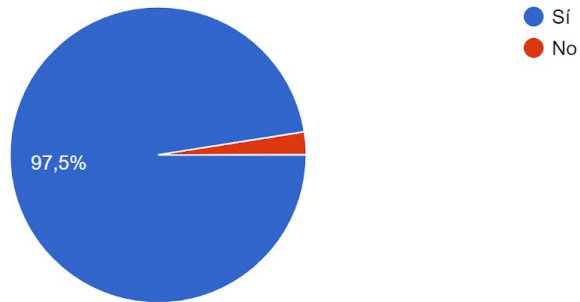
## Anexo 5



## Anexo 6

Te gustó alguno de los sabores que te dimos de probar?

80 respuestas



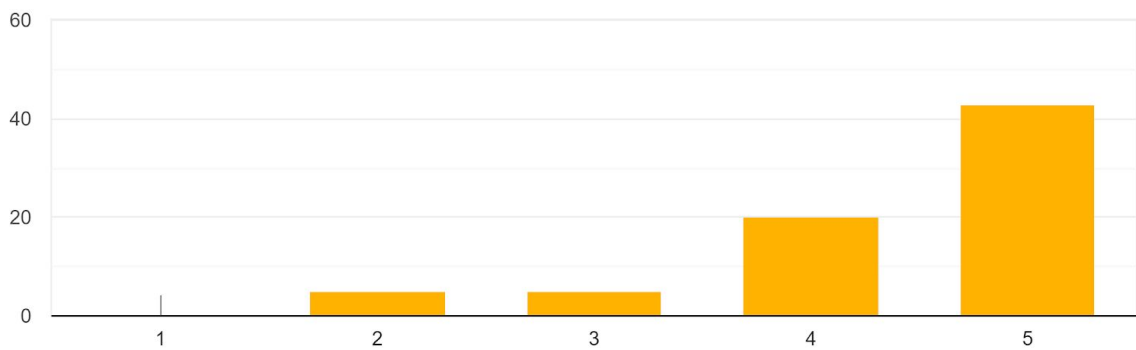
Evalúe el sabor Cinnamon Churro

73 respuestas



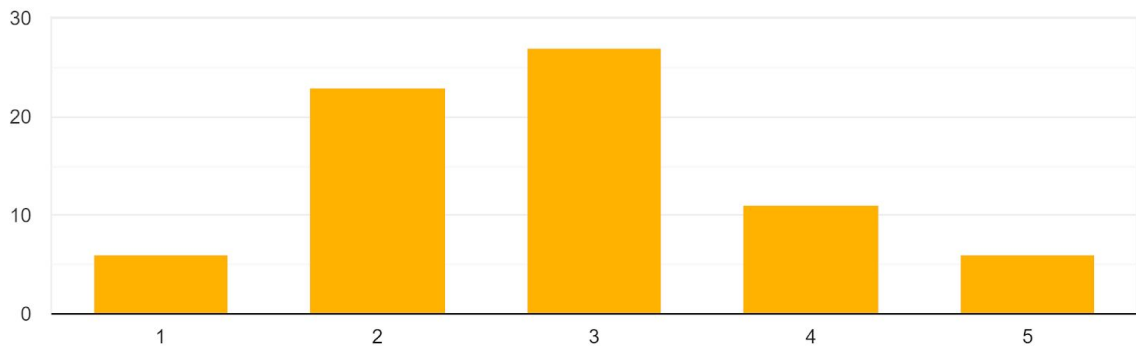
Evalúe el sabor Honey Caramel

73 respuestas



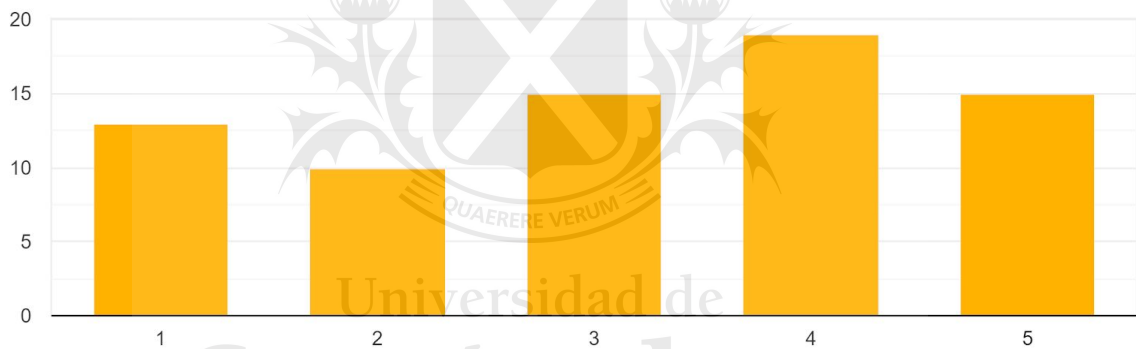
### Evalúe el sabor Chocolate Oreo

73 respuestas



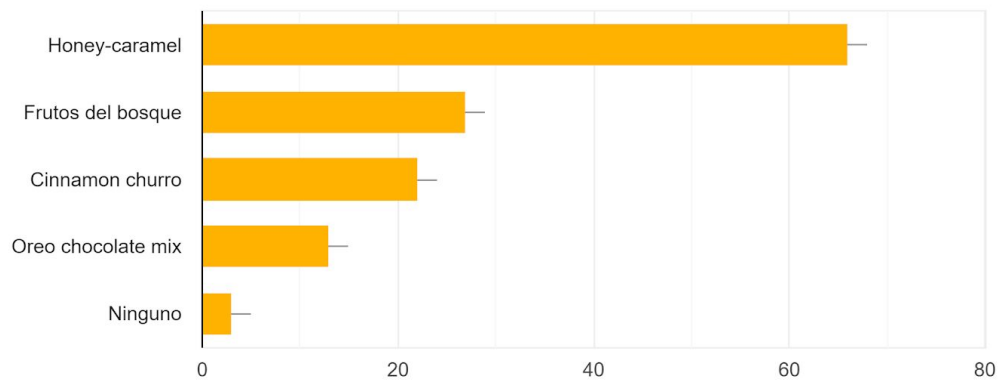
### Evalúe el sabor Frutos Del Bosque

72 respuestas



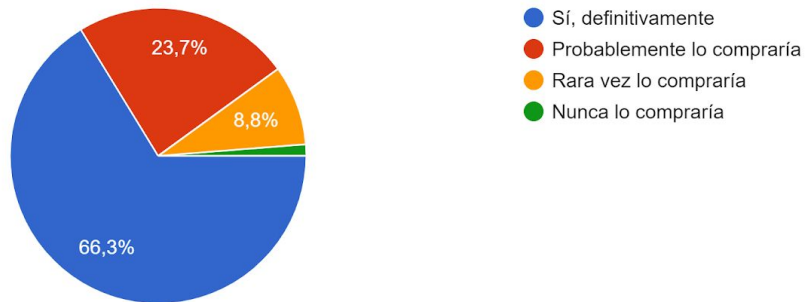
### Cuales son tus sabores preferidos?

80 respuestas



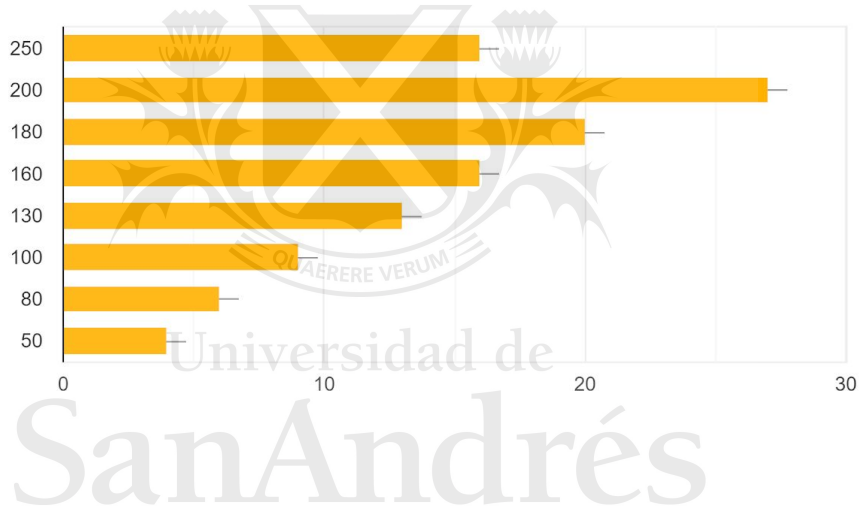
Si existieran estos sabores, comprarías este producto?

80 respuestas



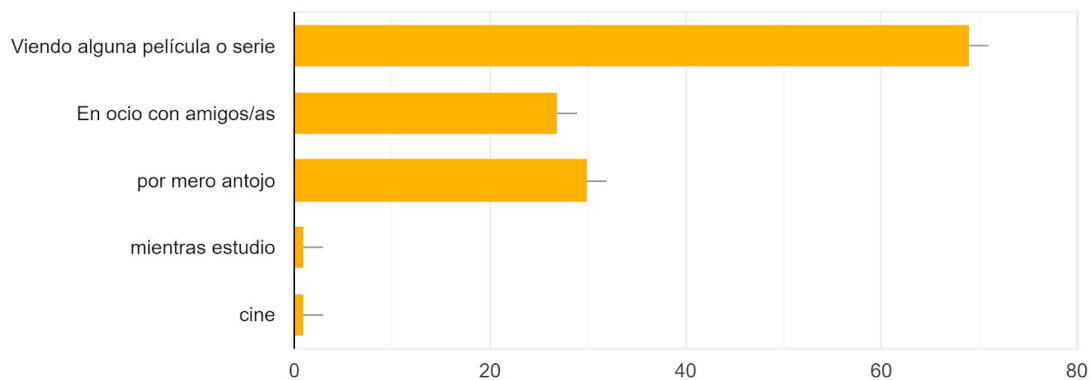
Qué precio estarías dispuesto a pagar por una bolsa promedio de este tipo de pochoclos (120 gramos)?

80 respuestas



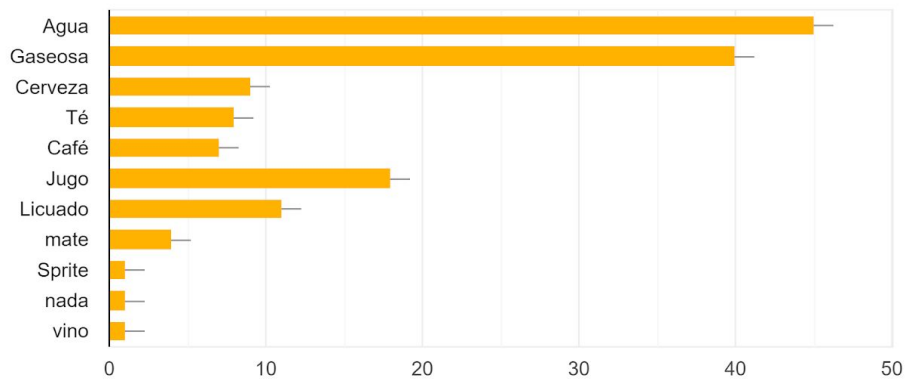
En que situación comerías estos pochoclos

79 respuestas



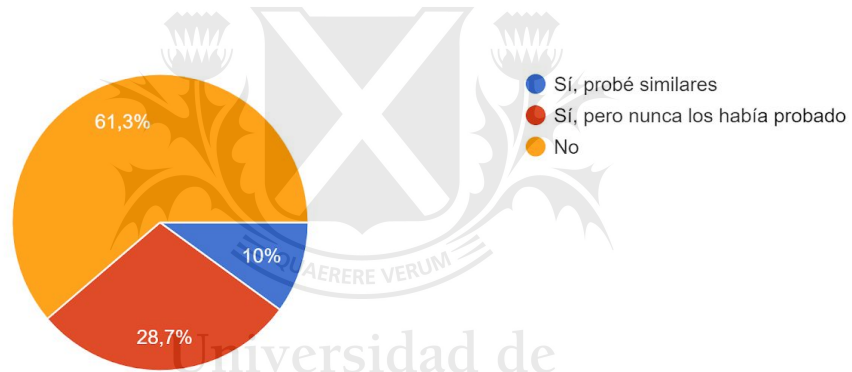
Qué bebida o alimento consumirías en conjunto con este producto?

80 respuestas



Conocías este tipo de pochoclos?

80 respuestas



Link de la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeAGJ\\_Q4YPJ-M-ApCDMSuFANHmb8mqIR6Gub4UirZRu6ygn8A/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeAGJ_Q4YPJ-M-ApCDMSuFANHmb8mqIR6Gub4UirZRu6ygn8A/viewform)

## Anexo 7



## Anexo 8



### Electric Giant Pedestal Popper

- 20, 32, 48, and 60 oz kettles
- Digital readout ensures accurate temperature settings and readings
- Cycling pilot light
- Lighted rocker switches

### CMD 50 Caramelizer

- Produces 50 lb per hour
- One-piece kettle design
- Simple steam cleaning procedure makes cleanup a snap



**4.5 ft Production Table**

- Expanded storage space over the 3.5 ft table
- One shelf for pedestal popper installation



**Coater Mixer Tumbler**

Release your inner chef by creating your own flavors quickly and easily with our Coater Mixer Tumbler. Ideal for nuts or popcorn, every piece is evenly coated with your choice of either sweet or savory coatings. The aluminum bowl easily lifts off rubber rollers and can be washed in the sink for easy cleanup.

- One-switch operation
- Powder or liquid coating can be used
- Additional blades available for coarser mixtures
- Available in heavy-duty version for high production



**48" Counter Showcase Cornditioner with Three Doors**

- 30" depth
- Two permanent glass dividers create three compact storage bins inside this 48" cabinet.
- Three individual doors provide easy access into the storage bins.
- Removable heating unit is located on operator side of the warmer for easy access to controls and heat elements



**Poppi detail**

- Corn feed chute shown
- Dump handle on both sides for right or left hand dumping
- Stainless-steel welded design

**Poppi®**

The next generation of popping innovation is Poppi, a compact industrial counter model that air pops popcorn.

- Stainless-steel construction
- Digital temperature control allows the operator to set an exact temperature for the best popping efficiency
- Uses hot air technology to pop popcorn
- Install on a knock down table along with a Cretors Caramelizer to create a custom popping plant
- 12 oz batch size capacity
- Use with sifter bin that sits on your counter
- Three options: counter, shelf and free-standing models