

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Plan de Negocios de Productos Cárnicos Ahumados**

**Proyecto de Investigación y Desarrollo**

**Mónica Tarcila Izurieta Vaca  
José Luis Vásquez Lastra**

**Santiago Calvopiña, MBA  
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Quito, diciembre de 2022

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan de Negocios de Productos Cárnicos Ahumados**

**Mónica Tarcila Izurieta Vaca**

**José Luis Vásquez Lastra**

Nombre del Director del Programa:	Santiago Calvopiña H.
Título académico:	MBA
Director del programa de:	Director de Trabajo de Titulación
Nombre del Decano del Colegio Académico:	Ana María Novillo
Título académico:	PhD
Decano del Colegio:	Directora General de Escuela de Empresas
Nombre del Decano del Colegio de Posgrados:	Hugo Burgos
Título académico:	PhD

**Quito, diciembre de 2022**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Izurieta Vaca Mónica Tarcila

Código de estudiante: 00327593

C.I.: 1712530813

Nombre del estudiante: Vásquez Lastra José Luis

Código de estudiante: 00326719

C.I.: 1715799191

Lugar y fecha: Quito, 6 de diciembre de 2022.

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## RESUMEN

El Plan de Negocios de Productos Cárnicos Ahumados planteado para la empresa Low & Slow muestra la viabilidad y la hoja de ruta que se debe seguir para consolidar su proyecto empresarial a través de prácticas corporativas modernas y adecuadas para el contexto de la misma. Además, se pretende aprovechar las diferentes oportunidades, tales como: la demanda insatisfecha de productos ahumados que ofrece el Ecuador; así también, del cambio de tendencias e incremento de consumo hacia productos saludables. Se han identificado diferentes *insights* que han sido obtenidos a través de la realización de una adecuada investigación de mercados mediante *free sampling* y encuestas en los que se han evaluado atributos y características de las carnes ahumadas que ofrece nuestra empresa. Adicionalmente, se han definido estrategias para alcanzar esta consolidación a través de diferentes métodos, matrices y evaluaciones, las mismas que han permitido definir el verdadero camino a seguir. Para alcanzar lo mencionado, se ha desarrollado un análisis del Mix de Marketing el cual menciona y aclara los productos que la compañía ofrece, sus canales, la forma de promocionarse y las herramientas de comunicación que al momento son los más adecuados para su implementación. Todo lo mencionado debe ser calculado y estimado bajo supuestos de crecimiento en el contexto y coyuntura actual, es por esto que se ha identificado algunas variables que serán detalladas en el transcurso de este proyecto y que corroborarán el cumplimiento y consolidación de un proyecto que empezó como respuesta a una oportunidad y aprovechamiento de recursos.

Palabras clave: plan de negocios, productos cárnicos ahumados, artesanales, saludables, productos prácticos y *ready to eat*.

## ABSTRACT

The Business Plan for Smoked Meat Products proposed for the company Low & Slow shows the viability and the roadmap to be followed to consolidate its business project through modern corporate practices that are appropriate for the company's context. In addition, it is intended to take advantage of the different opportunities, such as: the unsatisfied demand for smoked products offered by Ecuador; as well as the change in trends and increase in consumption towards healthy products. We have identified different insights that have been obtained by conducting adequate market research through free sampling and surveys in which attributes and characteristics of the smoked meats offered by our company have been evaluated. Additionally, strategies have been defined to achieve this consolidation through different methods, matrices and evaluations, which have allowed us to define the real path to follow. In order to achieve the above mentioned, a Marketing Mix analysis has been developed, which mentions and clarifies the products that the company offers, its channels, the way to promote itself and the communication tools that at the moment are the most adequate for its implementation. All the above mentioned must be calculated and estimated under assumptions of growth in the current context and situation, that is why some variables have been identified that will be detailed in the course of this project and that will corroborate the fulfillment and consolidation of a project that began as a response to an opportunity and use of resources.

Key words: business plan, smoked meat products, artisanal, healthy, practical and ready-to-eat products.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....</b>	<b>13</b>
1.1 Justificación.....	13
1.2 Análisis del Macroentorno .....	13
1.3 Definición del Grupo Objetivo.....	16
1.4 Insights del Grupo Objetivo .....	17
1.5 Definición de la Oportunidad .....	18
1.6 Análisis de la Competencia .....	19
<b>CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>21</b>
2.0 Introducción .....	21
2.1 Diseño de la Propuesta de Valor: .....	21
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado .....	23
2.3 Ejecución de la Investigación de Mercado.....	26
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado .....	26
2.5 Volumen del Negocio.....	28
<b>CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>31</b>
3.0 Introducción .....	31
3.1 Análisis Sectorial.....	31
3.2 Estrategia Genérica .....	35

3.3 Posicionamiento Estratégico .....	36
3.4 Diseño de Modelo de Negocio .....	63
3.5 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo .....	70
<b>CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL .....</b>	<b>77</b>
4.0 Introducción .....	77
4.1 Estrategia de Producto.....	77
4.2 Estrategia de Canales .....	81
4.3 Estrategia de Promoción.....	84
4.4 Estrategia de Pricing.....	88
4.5 Plan de Ventas .....	89
<b>CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>91</b>
5.0 Introducción .....	91
5.1 Supuestos generales.....	91
5.2 Estructura de capital y financiamiento .....	98
5.3 Estados Financieros Proyectados .....	102
5.4 Flujo de efectivo proyectado .....	112
5.6 Flujo de Caja Libre, VAN y TIR: .....	117
5.7 Análisis de sensibilidad y escenarios .....	118
<b>Conclusiones .....</b>	<b>123</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>124</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Competencia Indirecta .....	20
Tabla 2 - Competencia con Productos Sustitutos.....	20
Tabla 3 - Población Ecuador .....	28
Tabla 4 - Población Ecuador Urbana y Estratificada .....	29
Tabla 5 - Ventas Estimadas .....	30
Tabla 6 - Escala de calificación del grado de amenaza de las Fuerzas de Porter.....	32
Tabla 7 - MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE .....	52
Tabla 8 - MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI.....	55
Tabla 9 - Matriz FODA.....	57
Tabla 10 - Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.....	60
Tabla 11 - Precio Competencia .....	96
Tabla 12 - Precio Low & Slow vs. Competencia.....	96
Tabla 13 - Valores WACC Low & Slow .....	101
Tabla 14 - Porcentaje de Crecimiento y Escenarios.....	103
Tabla 15 - Escenarios de Incremento de Delis y Supermercados .....	103
Tabla 16 - Datos Beer Garden.....	104
Tabla 17 - Unidades Ventas Garden Estimadas .....	104
Tabla 18 - Unidades Ventas Normal Estimadas.....	104
Tabla 19 - Precio Unitario Garden Estimado .....	105
Tabla 20 - Precio Unitario Normal Estimado.....	105
Tabla 21 - Incremento del Precio .....	105
Tabla 22 - Costo del Platillo con Complementos.....	106
Tabla 23 - Costo Variable Unitario Garden .....	106

Tabla 24 - Proyección de Inflación .....	106
Tabla 25 - Costo Variable Unitario Normal.....	106
Tabla 26 - Costos Fijos Estimados .....	107
Tabla 27 - Tabla de Amortización.....	107
Tabla 28 - Balance General – Moderado .....	109
Tabla 29 - Estado de Resultados – Moderado.....	109
Tabla 30 - Balance General - Optimista.....	110
Tabla 31 - Estado de Resultados – Optimista .....	110
Tabla 32 - Balance General - Pesimista .....	111
Tabla 33 - Estado de Resultados - Pesimista.....	111
Tabla 34 - Flujo de Efectivo - Moderado.....	112
Tabla 35 - Flujo de Efectivo - Optimista.....	113
Tabla 36 - Flujo de Efectivo - Pesimista .....	114
Tabla 37 - Índices Financieros – Moderado.....	116
Tabla 38 - Índices Financieros - Optimista .....	116
Tabla 39 - Índices Financieros - Pesimista.....	116
Tabla 40 - FCF - Moderado.....	117
Tabla 41 - FCF – Optimista.....	117
Tabla 42 - FCF - Pesimista.....	118
Tabla 43 - Escenarios VAN y TIR .....	118
Tabla 44 - Punto de Equilibrio – 2023 .....	119
Tabla 45 - Punto de Equilibrio - 2024.....	120
Tabla 46 - Punto de Equilibrio - 2025.....	120
Tabla 47 - Punto de Equilibrio - 2026.....	120
Tabla 48 - Punto de Equilibrio - 2027 .....	121

Tabla 49 - Comprobación VAN = 0.....	122
--------------------------------------	-----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 - Exportadores e Importadores de carnes saladas, secas y ahumadas .....	14
Ilustración 2 - Exportadores e Importadores de carnes saladas, secas y ahumadas en Sudamérica .....	15
Ilustración 3 - Emphaty Map.....	18
Ilustración 4 - Respuestas Marque los 3 atributos que más valora de nuestro producto.....	27
Ilustración 5 - Figura Resumen - TAM, SAM, SOM.....	30
Ilustración 6 - Fuerzas de Porter de la empresa Low & Slow .....	32
Ilustración 7 - Gráfico radial de grado de amenaza de las Fuerzas de Porter .....	33
Ilustración 8 - Análisis FODA - Low & Slow .....	37
Ilustración 9 - Business Model Canvas de Low & Slow.....	64
Ilustración 10 - Organigrama actual de Low & Slow .....	72
Ilustración 11 - Organigrama proyectado de Low & Slow para los próximos seis meses...	73
Ilustración 12 - CV Andrés Brito .....	74
Ilustración 13 - CV Andrea Silva .....	75
Ilustración 14 - Canal de Marketing Directo.....	83
Ilustración 15 - Canal de Marketing Indirecto .....	84
Ilustración 16 - Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2027	94
Ilustración 17 - ¿Cuántos clientes estarían dispuestos a pagar más? .....	96
Ilustración 18 - Estructura WACC .....	99

## INTRODUCCIÓN

Los directivos de Low & Slow, empresa dedicada a la elaboración de productos cárnicos ahumados, tienen la interrogante de que si en el Ecuador existe un mercado para sus productos y si es así qué debería hacer para aprovechar esa oportunidad. La empresa cuenta con los recursos y la experiencia para poder realizar sus productos; sin embargo, necesitan la asistencia de personas que conozcan sobre la administración de empresas y su correcto enfoque; para lo cual se proporcionará la asesoría y guía necesarias para alcanzar esta respuesta en el que el impacto que se generará será de gran ayuda y brindará aquella tan anhelada respuesta de continuar o no en el negocio con las perspectivas de la realidad en el Ecuador. Para concluir, luego de mencionar, luego de presentar el problema que se investiga con su respectiva justificación se establece y responde la pregunta de continuar con el proyecto y demostrar qué tan probable es su consecución. Para lo cual se desarrollará y analizará un Plan de Negocios y se evidenciará la estrategia que más se adapte y así cumplir el objetivo de todo empresario, el cual es: generar utilidad.

## **CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD**

### **1.1 Justificación**

La elaboración de este Business Plan resolverá la necesidad e inquietud de la Low & Slow de alcanzar un mercado de consumo masivo con sus productos cárnicos ahumados al contemplar una gran oportunidad que se manifiesta en el macroentorno en el que la demanda de productos ahumados supera considerablemente a la oferta que propone el Ecuador; adicionalmente, existe también la oportunidad de aprovechar el cambio de tendencias e incremento de consumo hacia productos saludables y en los que sus productores consideren sus formas de producción, trato animal y el ser amigables con el medio ambiente.

### **1.2 Análisis del Macroentorno**

Existen dos fuertes corrientes que impulsan la elaboración de productos cárnicos ahumados orgánicos en el Ecuador: a) la demanda de consumo de productos cárnicos ahumados sobrepasa la oferta que el Ecuador propone; y, b) existe una variación en el comportamiento de las tendencias del consumo de ciertos productos alimenticios después de la última pandemia mundial, en donde el ser humano tiene predisposición a consumir alimentos más saludables y también demostrando tener conciencia y enfocados en la sostenibilidad medioambiental y la preservación y evitar el maltrato animal.

Según un estudio del Observatory of Economic Complexity del MIT (Massachusetts Institute of Technology) del año 2020, se muestra información de las importaciones y exportaciones de productos cárnicos de bovino salada, seca o ahumada en los que demuestra la cantidad de oferta y demanda y su brecha en el mundo y en el Ecuador.

En 2020, los principales exportadores de carne de vacuno salada, seca o ahumada fueron Italia (68,4 millones de dólares), Suiza (50,6 millones), Países Bajos (48,4 millones), Finlandia (17,5

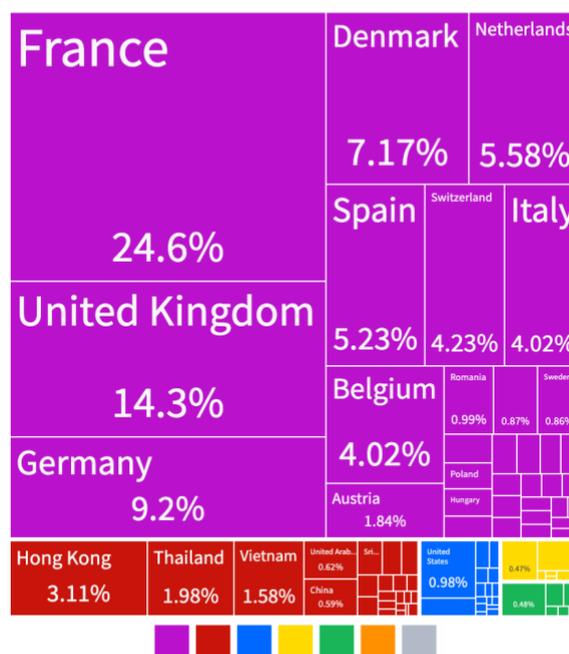
millones) y Bélgica (16,8 millones); por el contrario, los principales importadores de carne de vacuno salada, seca o ahumada fueron Francia (75,7 millones de dólares), Reino Unido (44 millones), Alemania (28,3 millones), Dinamarca (22 millones) y Países Bajos (17,1 millones).

Exporters of Bovine meat salted, dried or smoked (20:)  
[Click to Select a Country]  
Total: \$307M



[oec.world/en/profile/hs/bovine-meat-salted-dried-or-smoked](https://oec.world/en/profile/hs/bovine-meat-salted-dried-or-smoked)

Importers of Bovine meat salted, dried or smoked (20:)  
[Click to Select a Country]  
Total: \$307M

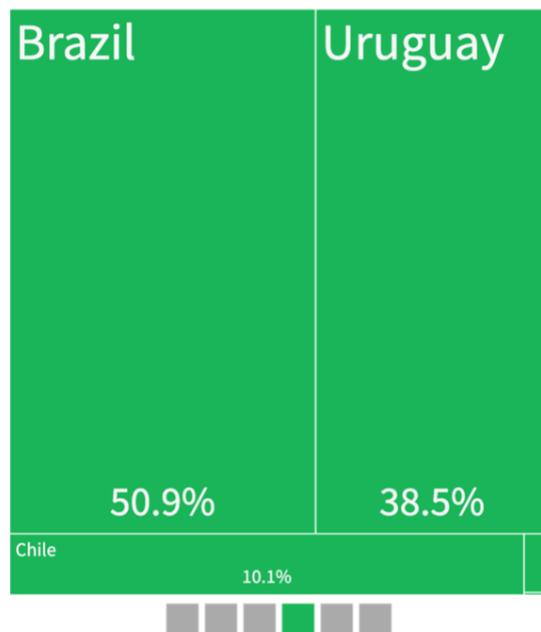


[oec.world/en/profile/hs/bovine-meat-salted-dried-or-smoked](https://oec.world/en/profile/hs/bovine-meat-salted-dried-or-smoked)

Ilustración 1 - Exportadores e Importadores de carnes saladas, secas y ahumadas (Observatory of Economic Complexity - MIT, 2022)

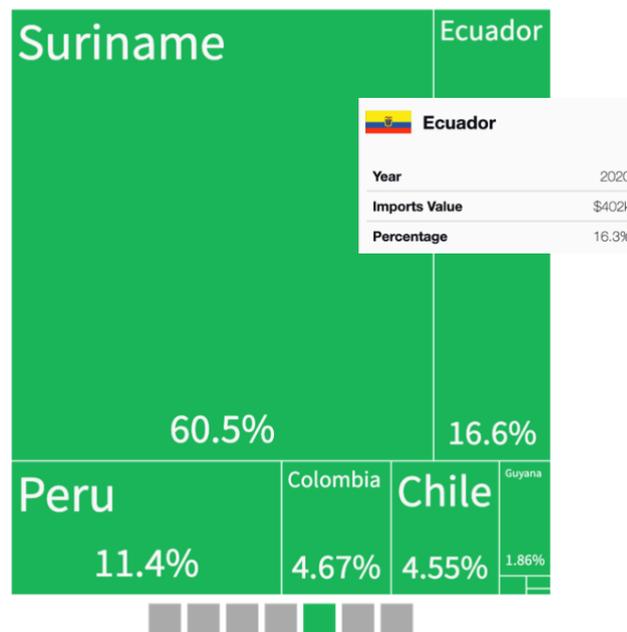
Adicionalmente, el Ecuador no exporta productos cárnicos ahumados mientras que su demanda o importaciones se encuentran en 16,3% de la región; es decir, \$402K aproximadamente.

Exporters of Bovine meat salted, dried or smoked (20: [Click to Select a Country]  
Total: \$3.52M



[ec.world/en/profile/hs/bovine-meat-salted-dried-or-smoked](https://ec.world/en/profile/hs/bovine-meat-salted-dried-or-smoked)

Importers of Bovine meat salted, dried or smoked (20: [Click to Select a Country]  
Total: \$2.42M



[ec.world/en/profile/hs/bovine-meat-salted-dried-or-smoked](https://ec.world/en/profile/hs/bovine-meat-salted-dried-or-smoked)

Ilustración 2 - Exportadores e Importadores de carnes saladas, secas y ahumadas en Sudamérica  
(Observatory of Economic Complexity - MIT, 2022)

La segunda corriente que justifica el inicio de la investigación se fundamenta en los hallazgos de Carolyn Fortuna, PhD a inicios del año 2022 en su publicación: “Prediction For 2022: Plant-Based Foods Will Surge” en los que concluye: “La sustitución de la carne por ingredientes alternativos se está convirtiendo rápidamente en una norma en muchos países del mundo, y el número y la variedad de productos cárnicos alternativos aumenta cada año”; a más de lo expuesto, también manifiesta: “Es más probable que los consumidores como usted elijan productos libres de toxinas, lo que reduce la entrada de productos químicos en la cadena alimentaria, el suministro de agua, el aire y el medio ambiente en general a través de una elección informada del consumidor”. (Carolyn Fortuna, 2022)

En complemento a lo citado en el último párrafo, la conclusión principal del Vigésimo Segundo Congreso AECOC de Productos Cárnicos y Elaborados, llevado a cabo en marzo del 2022 en

España manifiesta: “La pandemia ha acelerado muchas de las tendencias actuales: una creciente concienciación del consumidor hacia la sostenibilidad medioambiental y el bienestar animal, una mayor demanda de transparencia y trazabilidad de los productos cárnicos, lo saludable como prisma absoluto para cualquier aspecto de la vida”. (AECOC, 2022) En el mismo que se deduce que lo manifestado son las nuevas tendencias post pandémicas en hábitos de consumo de productos cárnicos.

El hecho de que existe una brecha a favor de la demanda entre exportaciones e importaciones de productos cárnicos ahumados que se comercializa en el Ecuador y que los nuevos hábitos de consumo de alimentos a nivel mundial sean con características de productos más saludables y con conciencia ambiental, justificando la pretensión de obtener un negocio dedicado a la elaboración, distribución y venta de productos cárnicos ahumados en el Ecuador.

### **1.3 Definición del Grupo Objetivo**

Acorde a las características únicas de elaboración del producto (curado, sabor, color y blandura) y de su nivel de sofisticación se determina que el grupo objetivo a alcanzar, en función a la clasificación del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en su escala de Estratificación del Nivel Socioeconómico que rige en actualmente, son: el Nivel A y Nivel B, los mismos que tienen las siguientes características:

#### **Nivel A: concentración del 1,9% de la población.**

En los que sus características de las viviendas donde habitan tienen un tipo de acabados especiales, y más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente. El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet. Sus hábitos de consumo se caracterizan por los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los

cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas. El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL. El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

**Nivel B: el segundo estrato está concentrado en el 11,2% de la población investigada.**

Los hábitos de consumo de las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales. Y 98% de los hogares utiliza internet. El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo). El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet. El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción superior y su economía se caracteriza por que el 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio. El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL. El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización; seguro internacional, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida. (INEC, 2011)

#### **1.4 Insights del Grupo Objetivo**

La herramienta utilizada para definir los insights de los clientes ideales del producto es el Emphaty Map en el cual se desarrolla el análisis de seis aspectos relacionados a los sentimientos y perspectivas y así comprender lo que estos desean y piensas para ofrecer productos, servicios y atención más adecuados.



Ilustración 3 - Emphaty Map  
Elaboración Propia

### 1.5 Definición de la Oportunidad

Considerando los resultados de los estudios encontrados del MIT (Massachusetts Institute of Technology) sobre cárnicos ahumados y estadísticas de exportaciones e importaciones en el 2020; así como del estudio planteado por Carolyn Fortuna, PhD en el estudio ya mencionado y según las conclusiones del Congreso AECOC en España; se encuentra una oportunidad viable para el desarrollo de un nuevo modelo de negocio de elaborar y comercializar productos cárnicos ahumados orgánicos en el Ecuador y poder cumplir la demanda insatisfecha identificada con productos saludables, artesanales, amigables con el medioambiente y de alta calidad, siguiendo las nuevas tendencias de consumo de alimentos post pandémicos.

## 1.6 Análisis de la Competencia

El producto ofrecido se caracteriza por ser único en cocción directa artesanal de carnes premium con humo y las organizaciones o marcas que se asemejan son: La Española, Friovesa, Sigma con sus marcas más conocidas: Juris y Don Diego; además, Taly, El Cordobés y Federer, las mismas que ya tienen una cantidad considerable de años en el mercado nacional y dos de ellas se encuentran posicionadas en el *top of mind* del consumidor ecuatoriano; en sí, lo que diferencia a nuestro producto de los inmediatos similares es la esencia artesanal sin conservantes, ni preservantes, sin gluten, ni carbohidratos y es 100% carne y ahumada. En este sentido, se ha identificado varias empresas que ofrecen productos similares a los que proponemos; es decir, las carnes ahumadas, sin embargo, estos son desarrollados de una forma industrial y artificial haciendo que nuestros productos demuestren una verdadera ventaja y posea características diferenciadores únicas por ser elaboradas artesanal y naturalmente sin ningún perjuicio para la salud.

Se ha identificado que existen dos tipos de competencia: la indirecta y la de productos sustitutos. La competencia indirecta se refiere a empresas que ofrecen productos con cierto grado de similitud pero que pueden satisfacer las mismas necesidades de diferentes maneras, compitiendo así en el mismo mercado. Aunque los productos son diferentes, sus funciones son las mismas, lo que facilita que los clientes sustituyan uno por otro. Además compiten en el mismo mercado, pero sus productos sean de otros sectores y no se encuentren en los mismos puntos de venta. En sí, el cliente decide más por el gusto, precio, y practicidad que le ofrece un producto u otro. La competencia de productos sustitutos se refiere al reemplazo o alternativa de un producto existente en el mercado que ofrece alguna compañía; es decir, es un artículo que puede ser sustituido por otro sin afectar significativamente su composición, apariencia o la

utilidad del producto final y es lo suficientemente parecido como para ser empleado para la misma funcionalidad.

Compañía	Atributos	Diferenciadores
	Variedad de carnes	Enfocado en carnes y artículos de supermercado
	Variedad de productos	Cobertura y servicio
	Poder de marca	Compañía global con productos de diversas categorías y precios.

Tabla 1 - Competencia Indirecta  
Elaboración Propia

Compañía	Atributos	Diferenciadores
	Disponibilidad de capital	Cocina gourmet a domicilio
	Cercanía con el consumidor	Productos premium importados
	Poder de marca	Diversidad de productos crudos y cocidos

Tabla 2 - Competencia con Productos Sustitutos  
Elaboración Propia

## **CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **2.0 Introducción**

El capítulo dos del presente Proyecto de Titulación pretende descubrir los diferentes insights que serán obtenidos a través de la realización de una adecuada investigación de mercados mediante free sampling y encuestas a una muestra de personas que son parte del mercado objetivo esperado y posibles consumidores y así evaluar su acogida según sus atributos y características tales como: sabor, precio, entre otros; además, se determinarán los aspectos a mejorar.

### **2.1 Diseño de la Propuesta de Valor:**

#### **Modelo de Negocio**

Low & Slow Inc. produce carnes ahumadas orgánicas.

#### **Línea de Negocio**

Elaboración de alimentos saludables de forma artesanal y sostenible.

#### **Propuesta de Valor**

Low & Slow Inc. procesa y elabora carnes ahumadas de manera artesanal, con materia prima de alta calidad en donde su proceso de ahumado se lo realiza con troncos de madera natural y bagazo de caña en hornos especializados, dando como resultado sabores únicos y sofisticados sin el uso de sustancias químicas artificiales que se convertirían en dañinas para la salud y que son comúnmente utilizadas por la industria cárnica tradicional.

## **Founder & CEO**

El fundador y gerente general de Low & Slow es Andrés Brito, quien desde temprana edad desarrolló sus habilidades administrativas y culinarias, es así que después de graduarse, administró los negocios de sus padres en el Oriente Ecuatoriano, específicamente en El Coca - Orellana, por casi 10 años estuvo a cargo del hotel, gasolinera y finca familiar. Luego buscó la independencia económica junto a su esposa y fueron a vivir en Salinas - Santa Elena por cuatro años, donde quisieron aprovechar la temporada alta y se arriesgaron a abrir un restaurante de cortes madurados de carnes a la parrilla. Además ejerció la docencia en la Escuela De Los Chefs en Guayaquil donde brindó clases de Administración y Proyectos.

Siempre ha sido un joven al que su familia le motivaba a buscar sus propios medios para sobresalir, y al mismo tiempo que daba clases, Andrés empezó a estudiar para obtener el permiso naval y así poder trabajar en embarcaciones en Galápagos misma meta que se cumplió tres meses después, obteniendo uno de los puestos principales en uno de los cruceros más importantes de la región, el Expedition como maître.

En la navidad del 2019 trabajó en el Expedition y para el Año Nuevo tomó sus vacaciones, sin pensar que meses después llegaría la pandemia del Covid 19. Durante este tiempo, mientras todos pasamos en confinamiento, él comenzó este proyecto, de instrucción y un sueño, no solo de tener un negocio propio si no de ofrecer productos cárnicos elaborados por él mismo de una forma artesanal en la que demuestre la esencia de los ahumados, siendo saludables y amigables con el medio ambiente.

## 2.2 Diseño de la Investigación de Mercado

La obtención de información se fundamentará en una combinación de encuesta y sampling en donde se pretende realizar preguntas sobre la apreciación de las características del producto como sabor, precio, entre otras a través de un cuestionario para recopilar hechos, opiniones y actitudes inmediatamente luego de haber realizado una degustación; es decir, ofrecer la oportunidad de probar el producto, explicar sus beneficios y manifestar su precio.

Cuestionario de la encuesta:

Marque los 3 atributos que más valora de nuestro producto

- Sabor
- Precio
- Marca
- Calidad
- Facilidad de preparación
- Conservación
- Saludable
- Presentación (tamaño)
- Packaging
- Variedad
- Amigable con el medioambiente

¿Qué tan importante es el precio para usted al elegir este tipo de producto?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Algo importante

No tan importante

Nada importante

¿Cree que los precios de nuestros productos son demasiado altos, demasiado bajos o adecuados?

Demasiado altos

Algo altos

Adecuado

Algo bajos

Demasiado bajos

Marque dónde le gustaría adquirir nuestro producto

Supermercados

Minimarket

Tiendas Delicatessen

Tienda online (apps, redes sociales)

Tienda multiservicio

Garden Low & Slow

¿Qué tan probable es que usted compre nuestro producto?

Extremadamente probable

Muy probable

Algo probable

No tan probable

Nada probable

¿Qué tan probable es que usted recomiende nuestro producto a un/a amigo/a o miembro de la familia?

- Extremadamente probable
- Muy probable
- Algo probable
- No tan probable
- Nada probable

¿Qué aspecto mejorarías del producto y por qué?

### **Tamaño de la muestra**

El número de personas pretendido para realizar el *free sampling* y las encuestas se encuentra determinado por la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra;

Z = Desviación estándar para obtener el nivel de confianza requerido (1,96 para un nivel de confianza de 95%);

e = Margen de error máximo admitido (entre 5%);

p = Proporción que se espera encontrar (50%).

El número de encuestas a realizar: 385; en consideración de otorgar pruebas de degustación se realizará el 20% de la muestra planteada dado el tipo de investigación; es decir 77 encuestas con degustación.

### **2.3 Ejecución de la Investigación de Mercado**

La ejecución de la investigación se realizó entre los meses de julio y agosto del 2022 en varios sitios de la ciudad de Quito tales como:

- 1 Instalaciones del Business School de la USFQ a estudiantes y profesores - Cumbayá
- 2 Abasto Fine Foods - Paseo San Francisco – Cumbayá
- 3 Terruá Sumarket Orgánico - Tumbaco
- 4 Divino Gourmet – González Suarez
- 5 Supermercado Barrezueta - La Armenia – Valle de los Chillos

Esta investigación se fundamentó en la explicación de las bondades de los productos por parte de personal capacitado de Low & Slow en los que mencionaron temas de elaboración, precio y practicidad. Se ofreció *free sampling* de los productos en cinco puntos estratégicos, los cuales están dentro del mercado objetivo esperado. El objetivo de esta estrategia es conseguir insights y que los usuarios adquieran el producto ofrecido tras degustarlo. Además, el sampling es una estrategia de *engagement* para las personas mismo que los dirigió a valorar si mismos nuestro productos cárnicos y si es que cubre sus necesidades o no.

### **2.4 Resultados de la Investigación de Mercado**

Resultados:

Respuesta 1: Atributos más valorados: “Sabor, Calidad y Facilidad de preparación”

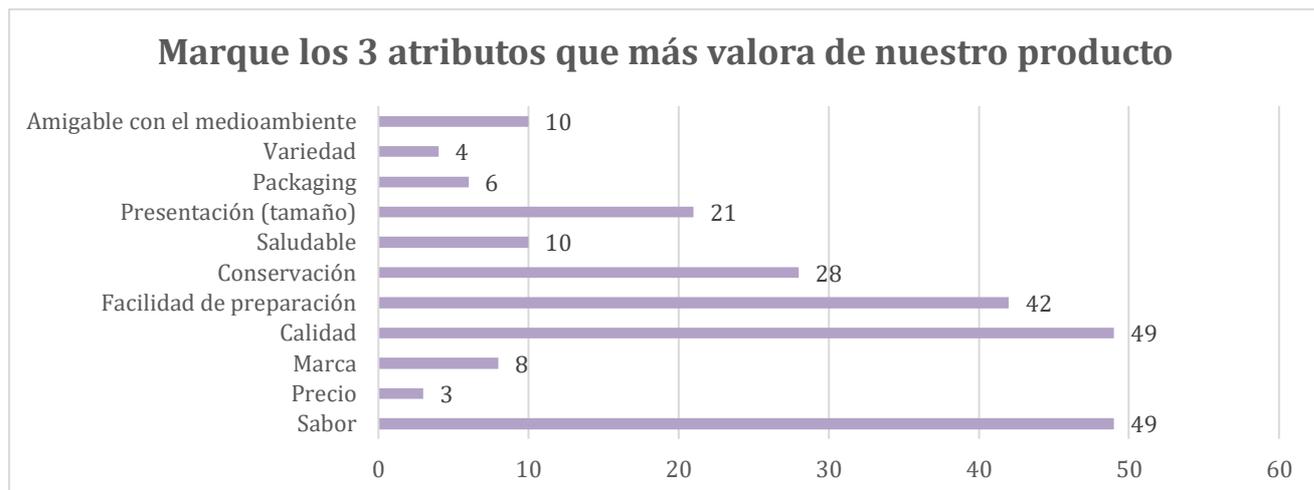


Ilustración 4 - Respuestas Marque los 3 atributos que más valora de nuestro producto  
Elaboración Propia

**Respuesta 2:** El precio es “**medianamente importante**” al elegir el producto

**Respuesta 3:** El precio actual es “**adecuado**”.

**Respuesta 4:** A los consumidores les gustaría adquirir los productos principalmente en: “**Supermercados, Tiendas Delicatessen y Tiendas Online**”.

**Respuesta 5:** Es “**altamente probable**” que adquiera el producto la persona encuestada.

**Respuesta 6:** Es “**probable**” que la persona encuestada recomiende el producto a un/a amigo/a o miembro de la familia

Respuesta 7: Mejorar el “**packaging**”

Según las respuestas de la encuesta realizada se demuestra una gran acogida a los productos cárnicos ahumados, denotando ciertas potencialidades en lo referente a **sabor, calidad y facilidad de preparación**, cualidades que son valoradas por el consumidor y que serán a las que más se resalte a la hora de realizar la publicidad y el mercadeo. A más de lo planteado, la variable **precio** demuestra que cuenta con un valor accesible, cómodo y que se puede evaluar un incremento en el mismo y aprovechar la concepción del mercado objetivo que manifiestan las respuestas de la segunda y tercera pregunta de la encuesta de este trabajo de titulación en el

que concluye que: “**el precio es medianamente importante**”; es “**adecuado**”. Los sitios de compra en los que esperan adquirir los productos son los que a la época de esta investigación están en auge y existe una mayor presencia y facilidad de comercialización y son: “**Supermercados, Tiendas Delicatessen y Tiendas Online**”. Adicionalmente es **altamente probable** que la persona, una vez conociendo los atributos del producto, **adquiera y lo recomiende**. Sin embargo, el aspecto a mejorar es definitivamente el **packaging** ya que la imagen y el precio que se pretende obtener requiere de una mejor presentación en la que demuestre sus verdaderas cualidades.

## 2.5 Volumen del Negocio

### Estimación del tamaño del mercado

El Mercado Totalmente Abordable (TAM - Total Addressable Market), también denominado mercado total disponible, es la oportunidad global de ingresos que está disponible para un producto o servicio si se alcanza el 100% de la cuota de mercado; en este contexto, la población total del Ecuador será este mercado total disponible.

Población Total (Agosto – 2022)	18.230.483 de habitantes
Población Masculina	9.128.531 de habitantes
Población Femenina	9.101.953 de habitantes

Tabla 3 - Población Ecuador  
(Department of Economic and Social Affairs - Population Division – United Nations, 2022)

Elaboración Propia

### Estimar la penetración en el mercado

El Mercado Disponible Servible (SAM - Serviceable Available Market) es el segmento del TAM al que se dirigen sus productos y servicios y que está dentro de su alcance geográfico.

Debido a las limitaciones del modelo de negocio en referencia a puntos de venta y tomando en cuenta para quien se quiere direccionar el producto, es probable que no se pueda dar servicio a un mercado total (a todo el Ecuador), en este caso se enfocaría al área urbana y tiene acceso, en su mayoría a un supermercado, tienda especializada y acceso a internet, y está representada por un aproximado del 64% de la nuestra población.

En el caso de Low & Slow, se pretende llegar al segmento de la población que se encuentran en el Nivel A y Nivel B según la clasificación del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en su escala de Estratificación del Nivel Socioeconómico que rige en la actualidad y que ya se mencionó, sus características son: En el estrato A se encuentra el 1,9% de la población y en el segundo el 11,2% de la población investigada.

Población Total (Agosto – 2022)	18.230.483 de habitantes
Población Urbana y Estratificada (64% * (1,9% + 11,2%))	1.528.443 de habitantes

Tabla 4 - Población Ecuador Urbana y Estratificada  
(Banco Mundial, 2022)

Elaboración Propia

### **Calcular el potencial de mercado**

El cálculo del Mercado Servible Obtenible (SOM - Serviceable Obtainable Market) es crucial y determinante para conocer cuántos clientes se beneficiarían realmente de la compra del producto; además, es muy útil para la empresa y así determinar objetivos de crecimiento a corto plazo.

La tasa de penetración de mercado regular se encuentra entre el 2% - 6% B2C (Calvopiña, 2022) y se escogerá un escenario moderado; es decir: 4%.

Población Urbana y Estratificada	1.528.443 de habitantes
Porcentaje de penetración: 4%	61.138 habitantes
Ventas estimadas: US\$ 8 (promedio)	US\$ 489.096

Tabla 5 - Ventas Estimadas

Elaboración: Propia

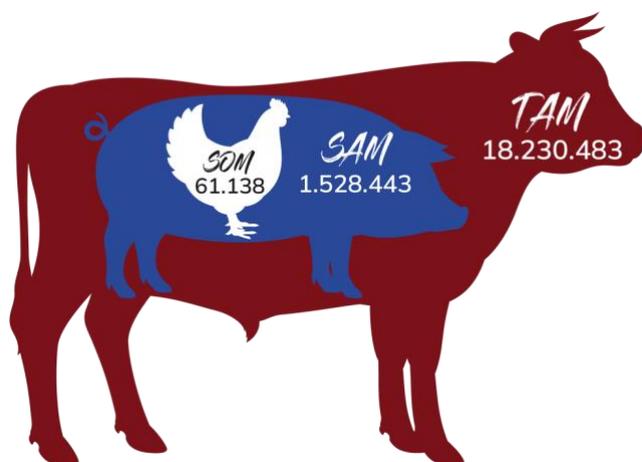


Ilustración 5 - Figura Resumen - TAM, SAM, SOM

Elaboración: Propia

## **CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.0 Introducción**

El capítulo denominado Definición Estratégica abordará temas sobre la definición e implementación de estrategias para la compañía: Low & Slow, los cuales se basan en un análisis profundo de las Fuerzas de Porter, Matriz y Análisis FODA, Matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos (EFE y EFI), además del planteamiento y priorización de estrategias con la Matriz Cuantitativa de Evaluación Estratégica. A más de lo mencionado, se plantea el modelo de negocio a través del Business Model Canvas el cual recoge información importante y valiosa con referencia a: aliados clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con el cliente, canales de distribución, segmentos de clientes, estructura de costos y fuentes de ingresos; los cuales, en conjunto, nos explican la importancia de plantear un verdadero modelo de negocio.

### **3.1 Análisis Sectorial**

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de elaboración y distribución de productos cárnicos ahumados en el Ecuador, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. La comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes revela las raíces de la rentabilidad actual de una industria y proporciona un marco para anticipar e influir en la competencia (y en la rentabilidad) a lo largo del tiempo. (Porter, 2008).



Ilustración 6 - Fuerzas de Porter de la empresa Low & Slow  
Elaboración Propia

Escala de calificación del grado de amenaza de las Fuerzas de Porter

Característica	Calificación
Amenaza Muy Baja	2
Amenaza Baja	4
Amenaza Media	6
Amenaza Alta	8
Amenaza Muy Alta	10

Tabla 6 - Escala de calificación del grado de amenaza de las Fuerzas de Porter  
Elaboración Propia

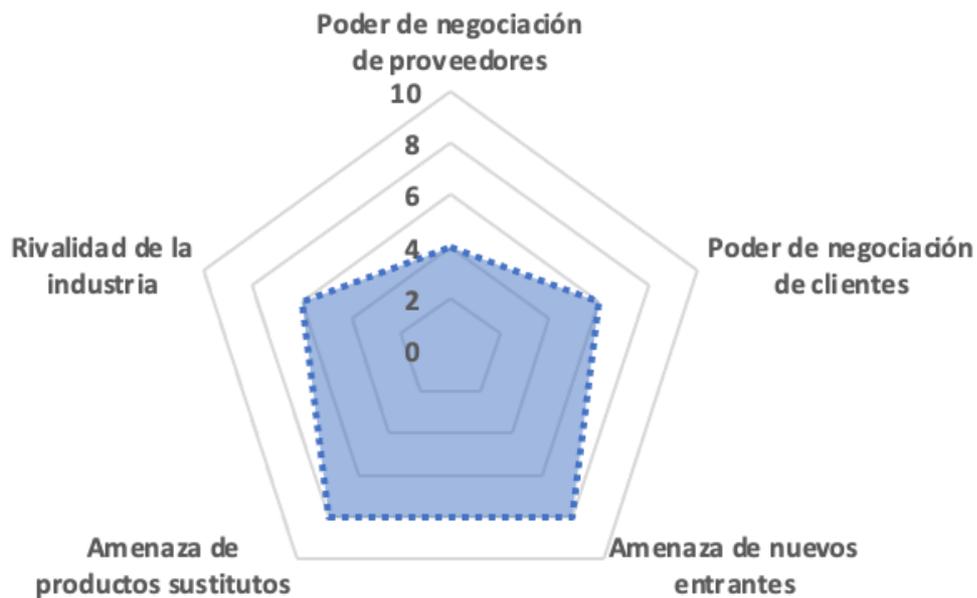


Ilustración 7 - Gráfico radial de grado de amenaza de las Fuerzas de Porter  
 Figura:  
 Elaboración Propia

### **Análisis de las fuerzas de Porter**

#### **Poder de negociación de proveedores**

A favor:

- Gran cantidad de proveedores de carne nacionales
- Poca diferenciación de productos cárnicos
- Gran cantidad de proveedores de vegetales, condimentos, plásticos, botellas de vidrio e imprenta
- Poca diferenciación de productos vegetales, condimentos, plásticos, botellas de vidrio e imprenta

En contra:

- Sensibilidad al costo de materia prima
- Sensibilidad al suministro de materia prima

### **Poder de negociación de los clientes**

A favor:

- Bajo poder de negociación del cliente individual
- Alta diferenciación de productos cárnicos
- Alrededor de 40 tiendas delicatessen en Pichincha para distribución del producto

En contra:

- Poder de negociación medio de tiendas de cadenas de supermercados y delicatessen
- Grandes clientes pueden amenazar con cambios, pero los pequeños o medianos tienen menos alternativas.
- Poca diferenciación de productos complementarios (condimentos)

### **Amenaza de nuevos entrantes**

A favor:

- Barreras regulatorias, permisos sanitarios que requieren de mucha información y procesos
- Cuatro empresas controlan el mercado ecuatoriano

En contra:

- Cadena de suministro sencilla
- No existen grandes barreras
- Mercado no saturado con poca competencia
- Startup con producto innovador para poder competir

### **Amenaza de productos sustitutos**

A favor:

- Productos sustitutos sin variedad de sabores

- Aversión pública a productos que utilizan gran cantidad de químicos, preservantes y sabores artificiales

En contra:

- Varios productos sustitutos
- Baja diferencia en precios de productos sustitutos

### **Rivalidad de la industria**

A favor:

- Forma de procesamiento y elaboración de cárnicos ahumados de manera artesanal
- Baja rivalidad en el sector que se manifiesta con un pequeño número de competidores
- Alta diferenciación de productos

En contra:

- Cuatro competidores dominan el mercado con el 86%

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de elaboración y distribución de productos cárnicos ahumados en el Ecuador tiene tres fuerzas que son contrarias a la rentabilidad de la empresa las cuales son: a) poder de negociación de los clientes, **b) amenaza de productos sustitutos y c) amenaza de nuevos entrantes**, siendo estas dos últimas las de mayor amenaza hacia nuestra industria mientras que sus fuerzas a favor son: a) poder de negociación de proveedores y b) rivalidad de la industria.

### **3.2 Estrategia Genérica**

La estrategia genérica que implementará Low & Slow, basado en las cuatro estrategias de Porter, será la de Enfoque - Diferenciado dado que el grupo objetivo que se pretende es del de

Nivel A y de Nivel B según la estratificación del nivel socioeconómico que rige en el Ecuador y que se caracteriza por un alto nivel de ingresos alto y se concentra el 13,1% de la población.

La estrategia de diferenciación enfocada (o nicho de mercado) se fundamenta en que la concentración en un segmento de compradores es limitado y que la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto es a través de satisfacer los gustos y los requerimientos específicos del nicho superando las ofertas de los demás competidores en la industria. Además, la diferenciación enfocada, la cual aumenta el valor de uso percibido, pero también incluye una prima de precios y, por tanto, tiende a estar limitada a segmentos menos sensibles al precio del mercado. En adición a lo mencionado, una estrategia enfocada y vinculada a la diferenciación que pretende alcanzar Low & Slow tiene como propósito asegurar una ventaja competitiva con una oferta de productos cuidadosamente diseñada para atraer a las preferencias y necesidades únicas de un grupo reducido y bien definido de compradores y así llegar a un segmento de compradores dispuestos a pagar un sobreprecio. (Thompson, y otros, 2018)

### **3.3 Posicionamiento Estratégico**

Para determinar el posicionamiento estratégico de Low & Slow se ha definido el uso del Análisis FODA el cual arroja conclusiones sobre la situación global de la organización y las traduce en acciones estratégicas y así ajustar mejor la estrategia a sus fortalezas y oportunidades y corregir debilidades y defenderse contra las amenazas externas. Este análisis se fundamenta en realizar un listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa posee; es decir, un análisis de la situación organizacional y buscar el mejoramiento de la estrategia.

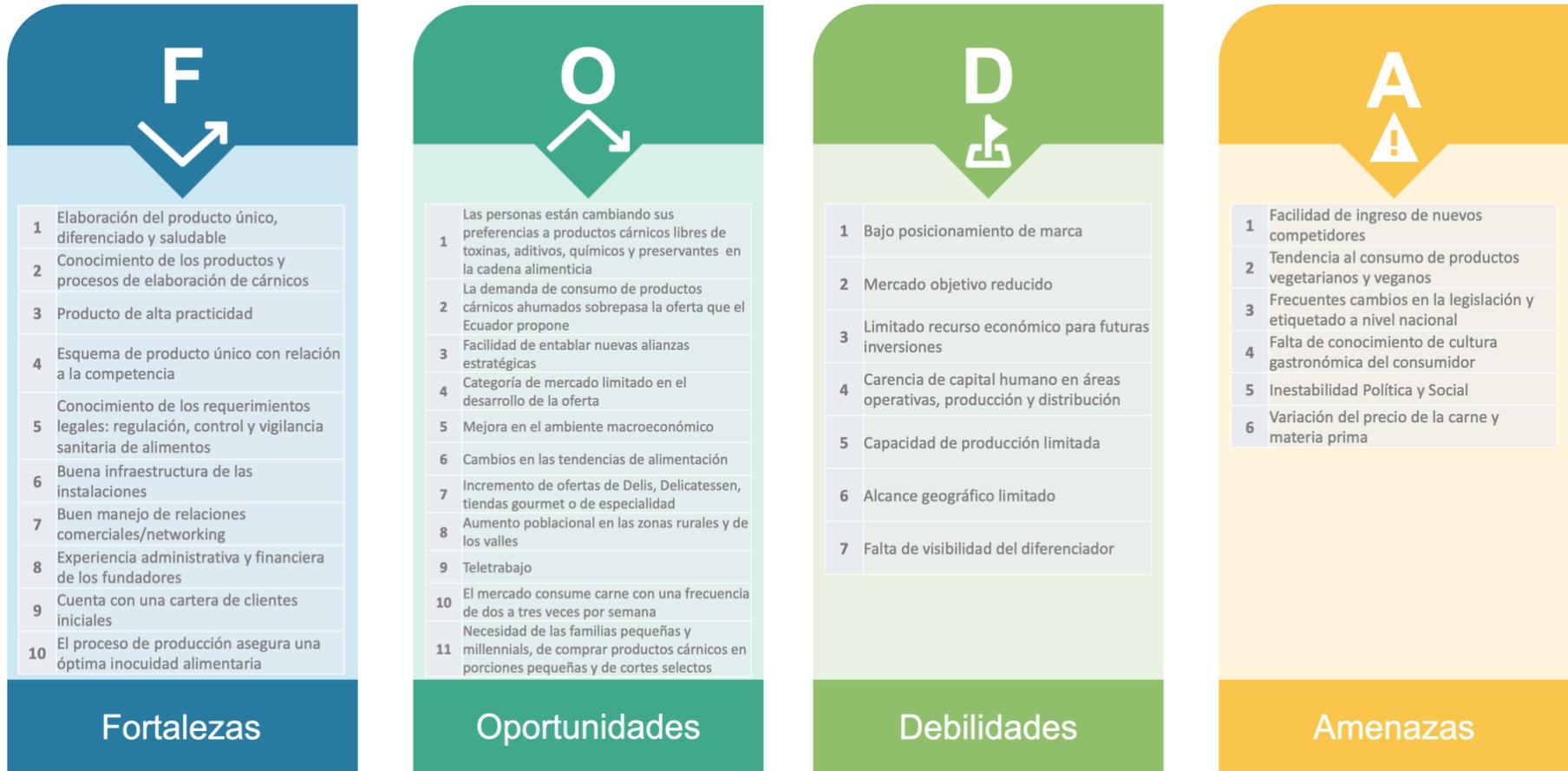


Ilustración 8 - Análisis FODA - Low & Slow  
Elaboración Propia

## **Justificación**

### **FORTALEZAS**

#### ***1. Elaboración del producto único, diferenciado y saludable***

El proceso de elaboración de los productos cárnicos de Low & Slow es especial y único en el Ecuador, no existe registro de que otra organización realice este tipo de actividades sin la utilización de químicos y aditivos ya que es la manera más práctica y sencilla de realizar pero no de forma saludable, mientras que los productos que elabora la compañía realiza el proceso de ahumado con métodos artesanales y ancestrales que toman una gran cantidad de tiempo de preparación y son de alta laboriosidad en lo referente al quemado de maderas dulces y su saborización.

#### ***2. Conocimiento de los productos y procesos de elaboración de cárnicos***

Andrés Brito, chef de profesión y emprendedor, se graduó en la Universidad San Francisco de Quito en el año 2002, con amplia experiencia en el ámbito culinario por más de 20 años, laboró en las más prestigiosas cadenas hoteleras del Ecuador; además, chef en cruceros internacionales y se instruye periódicamente y en los últimos años su capacitación ha sido en el tratamiento, cocción y preservación de carnes en Argentina y Uruguay.

#### ***3. Producto de alta practicidad***

Los productos elaborados cuentan con una característica de cocción que se adapta a los últimos requerimientos de una gran mayoría de su mercado objetivo, el cual se centra en la facilidad y rapidez de tiempo en la que el producto está listo para ingerir luego de abrir el empaque. Esto se justifica con el estudio de la generación Millennial (o generación Y), que son los jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000, se detectó que este grupo representa el 44% de las compras y el 54% de las compras de productos cárnicos en porciones pequeñas en nuestro país y que

cuentan con un empleo o subempleo y el tiempo disponible para preparar sus alimentos es menor al de las personas que no cuentan con uno.

#### ***4. Esquema de producto único con relación a la competencia***

El esquema diferenciado que demuestran nuestros productos cárnicos son el enfoque saludable, practicidad de preparación y versatilidad de uso ya que la competencia se centra únicamente en el precio, sabor y rendimiento (Juris, Don Diego y otros).

#### ***5. Conocimiento de los requerimientos legales: regulación, control y vigilancia sanitaria de alimentos***

Andrés Brito cuenta con el perfil técnico que el Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) requiere para la obtención de los permisos de funcionamiento, así como el conocimiento de las diferentes normas. Los trámites para otorgar los diferentes permisos de funcionamiento al establecimiento con actividad de elaboración y conservación de carne y sus derivados, destinado a la manufactura y conservación de productos cárnicos tiene que regirse y funcionar bajo la responsabilidad técnica de un profesional con el perfil descrito en la normativa pertinente y vigente. En conclusión, Low & Slow cuenta con todos los permisos de regulación y control para el debido funcionamiento.

#### ***6. Buena infraestructura de las instalaciones***

Se adquirió un centro de almacenamiento en el Valle de los Chillos en la Urbanización Londonfields que cuenta con todas las características para producir, empacar y almacenar la materia prima y producto terminado. Este centro cuenta con todas las facilidades para desarrollar las operaciones y satisfacer la demanda actual.

#### ***7. Buen manejo de relaciones comerciales / networking***

En el escaso tiempo que la empresa está en el mercado se evidencia que el emprendedor ha tenido un manejo eficiente con sus contactos personales y ha sabido relacionarse con personas

de la industria de una manera eficiente, llevando a la venta sus productos en diferentes delis como: Terrua, Abasto, Divino Gourmetec, Divino Wine Spirits, La Villa Foodies y Barresueta.

#### ***8. Experiencia administrativa y financiera de los fundadores***

Andrea de Brito, Licenciada en Asistencia y Relaciones Públicas de la Universidad Técnica Particular de Loja, graduada en el año 2002 junto a Andrés Brito, chef profesional graduado de la Universidad San Francisco de Quito quienes tienen los suficientes conocimientos y experiencia en las diferentes áreas administrativas y financieras para poder gerenciar un emprendimiento.

#### ***9. Cuenta con cartera de clientes iniciales***

Al inicio del proyecto y con alianza con “María, La Panadería”, se logró dar a conocer el producto con degustaciones y diversos. El ingreso y conocimiento de las carnes ahumadas mediante estos free samplings generó un inicial nicho de mercado que se ha identificado con los productos y los cuales se han fidelizado a la marca; a pesar de ser un segmento reducido se cuenta ya con una cartera de clientes, mismos que mediante la comunicación boca a boca han permitido seguir expandiéndose.

#### ***10. El proceso de producción asegura una óptima inocuidad alimentaria***

Se cuenta con registros sanitarios correspondientes y validados por la autoridad sanitaria competente, además de los permisos de funcionamiento de local; por lo que, Low & Slow se ha adaptado a los diferentes requerimientos para cumplir con la normativa sanitaria de establecimientos de alimentación colectiva. De esta manera, se ha cumplido con brindar una adecuada inocuidad tanto en productos como en el establecimiento.

### **OPORTUNIDADES**

- 1. Las personas están cambiando sus preferencias a productos cárnicos libres de toxinas, aditivos, químicos y preservantes en la cadena alimenticia***

La pandemia ha acelerado muchas de las tendencias actuales, una creciente concienciación del consumidor hacia la sostenibilidad medioambiental y el bienestar animal, una mayor demanda de transparencia y trazabilidad de los productos cárnicos, lo saludable como prisma absoluto para cualquier aspecto de la vida.

Campañas como “Por un Consumo Responsable de Alimentos”, llevadas a cabo por la Defensoría del Pueblo de Ecuador, son beneficiosas para moldear las preferencias del consumidor e informarle sobre sus derechos y sobre los beneficios de una buena alimentación, impactando así en sus hábitos de consumo.

En esta misma línea, vemos que la Política 1.3: “Combatir la malnutrición y promover hábitos y prácticas de vida saludable, generando mecanismos de corresponsabilidad entre todos los niveles de Gobierno, la ciudadanía, el sector privado y los actores de la economía popular y solidaria”. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador) del Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición 2018-2025 del Ministerio de Salud Pública, puede resultar beneficiosa no solo al promover prácticas de consumo saludable sino también al promover la producción de alimentos como los que ofrecemos

## ***2. La demanda de consumo de productos cárnicos ahumados sobrepasa la oferta que el Ecuador propone***

Según un estudio del Observatory of Economic Complexity del MIT (Massachusetts Institute of Technology) del año 2020, se muestra información de las exportaciones e importaciones de carne de bovino salada, seca o ahumada en los que demuestra la cantidad de oferta y demanda y su brecha en el mundo y en el Ecuador. El país no exporta productos cárnicos ahumados

mientras que su demanda o importaciones se encuentran en 16,3% de la región; es decir, \$402K aproximadamente.

### ***3. Facilidad de entablar nuevas alianzas estratégicas***

El fundador, Andrés Brito, posee una amplia red de contactos y facilidad de entablar relaciones comerciales al contar con amplia experiencia en el ámbito culinario y empresarial de su familia. Prueba de ello es la primera alianza con la que despegó su negocio, la colaboración con “María, La Panadería”, establecimiento con más de 11k seguidores en redes sociales y presencia en la ciudad de Quito. Es también alumni de la Universidad San Francisco de Quito, donde forjó relaciones importantes con colaboradores claves para el desarrollo del proyecto.

### ***4. Categoría de mercado limitado en el desarrollo de la oferta***

Dentro de los informes de consumo en el hogar de INEC, solo se menciona al grupo de cárnicos en general, no existe una tabulación respecto a consumo de productos ahumados. A nivel de conocimiento cultural ecuatoriano, se enfatiza que en el común denominador la carne fresca cruda se encuentra a común disposición en las tercenas populares. La búsqueda de productos ahumados obedece a tercenas y distribuidoras especializadas como Hostelería Ecuador, Inapesa, La Española, La Ibérica, La Europea, Piggis, La Suiza, entre otros. Estas tercenas obedecen a precios de alto valor agregado, en sectores de compra de un segmento alto exclusivo.

### ***5. Mejora en el ambiente macroeconómico***

El ente encargado de supervisar y evaluar el ambiente macroeconómico es el Banco Central del Ecuador, el cual se ha mostrado positivo en cuanto a las proyecciones de lo que queda del 2022. Los datos de inicios del año permiten considerar un ambiente favorable para nuestros productos, “La economía ecuatoriana creció 3,8% durante el primer trimestre de 2022 en comparación con el mismo período de 2021, reflejando una recuperación de las actividades económicas y

productivas en el Ecuador” (Banco Central del Ecuador). Este crecimiento se traduce en mayores ingresos para los ecuatorianos y beneficia su poder adquisitivo, sin embargo, con un Coeficiente de Gini de 47,3 se denota que la riqueza no está distribuida en toda la población. En este ámbito es importante ahondar más en el impacto que el crecimiento económico ha tenido en el sector de la población al que busca llegar nuestro producto.

#### ***6. Cambios en las tendencias de alimentación***

Según datos de la revista Forbes, “56% de las personas a nivel mundial tiene la intención de pasar menos tiempo comiendo fuera de casa en el futuro y uno de cada cinco cocinará para sí mismo con más frecuencia” (2021). Si bien hemos visto como el mundo regresa a una “normalidad”, muchas de las prácticas asumidas en pandemia se quedarán, entre ellas, la preparación de nuestros propios alimentos.

#### ***7. Incremento de ofertas de Delis, Delicatesen, Tiendas gourmet o de especialidad***

La ciudad de Quito y sus valles aledaños han visto en los últimos años un crecimiento en la oferta de puntos de venta de comida gourmet. En décadas pasadas, una de las pocas opciones para la compra de productos gourmet o de especialidad era El Griego.

En la actualidad hay muchas perchas y escaparates para la venta de productos gourmet, empezando desde la venta masiva con áreas especiales como en Supermaxi, Megamaxi. Pasando restaurantes y panaderías con zona gourmet como El Español, El Arbolito, Hay Pan, María, la Panadería, Cyrano entre otros y finalmente los delis especializados a la venta de productos con un diferenciador como Datu Deli, Abasto Fine Food, Le Quotidien, Quito Deli, Bondeli, Ecuagourmet entre otros. Este aumento en la oferta de puntos de venta de productos como el nuestro nos permite avizorar una oportunidad latente, ya sea al ubicarnos en las perchas de estos establecimientos o buscando llegar directamente al cliente.

### ***8. Aumento poblacional en las zonas rurales y de los valles***

Las proyecciones del municipio de Quito apuntan a que para 2040 la población en la ciudad será de aproximadamente 3.44 millones de habitantes. “Las tendencias muestran que el crecimiento poblacional será más alto en las áreas rurales, llegando a representar el 37% de la población en la próxima década.” (Municipio de Quito, 2021). Es importante considerar las tendencias demográficas para detectar las oportunidades que puede tener nuestro producto considerando su mercado objetivo. “Las parroquias que representan la mayor tasa de crecimiento son: Calderón (6.58%), San Antonio (5.60%), Nayón (5.46%), Conocoto (4.95%), Cumbayá (4.55%) y Pomasqui (3.98%). La tasa de crecimiento poblacional de estas parroquias casi triplica a la de la zona urbana (1.4%)” (Municipio de Quito, 2021).

### ***9. Teletrabajo***

El teletrabajo es una herencia de la pandemia del COVID 19, el planeta se vio obligado a adoptar el teletrabajo como una herramienta para reducir los contagios. En la actualidad, existen empresas a nivel mundial que aún se acogen a esta medida y que lo han convertido en su nueva normalidad, en modalidad híbrida o 100% en línea.

El Ecuador es uno de los países donde algunas industrias aún se acogen a esta medida, inclusive antes de los inicios de la pandemia, según datos del Gobierno en el año 2019 “Esta alternativa laboral, promovida por los sectores públicos y privados, actualmente, cuenta con alrededor de 8.000 teletrabajadores” (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019). Se concluye que, tras los efectos de la pandemia, este número se ha consolidado y elevado. Esta tendencia, lleva a pensar en el efecto que esto tendrá sobre las prácticas alimenticias de los consumidores, si los trabajadores se quedan en casa, su incentivo para cocinar y comer en su domicilio será mayor, a pesar de trabajar en casa, sus tiempos para

almorzar son similares, direccionados así a las opciones *ready to eat* como son los productos de Low & Slow.

#### ***10. El mercado consume carne con una frecuencia de dos a tres veces por semana.***

El consumo mundial de carne ha tenido un crecimiento sostenido en las últimas décadas, sin embargo, han existido variantes regionales en los que países de alto consumo han estancado o decrecido su demanda de carne; por otro lado, países de ingresos medios han incrementado exponencialmente el consumo de cárnicos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017), debido a la ley de Bennett que demuestra una correlación positiva entre los ingresos promedio de una sociedad y el consumo de proteína de origen animal (Bennett, 1941; Desiere, Hung, Verbeke, & D’Haese, 2018).

#### ***11. Necesidad de las familias pequeñas y millennials, de comprar productos cárnicos en porciones pequeñas y de cortes selectos***

De acuerdo con un relevamiento entre la generación Millennial (o generación Y), que son los jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000, se detectó que este grupo representa el 44% de las compras y el 54% de las compras de productos cárnicos en porciones pequeñas en nuestro país. “La generación protagonista de esta transformación empuja también otros cambios en la forma de comprar”, sostiene este informe de la aplicación Gelt. En cuanto al perfil de los compradores, la mayoría de los usuarios millennials conviven con una persona (47%) o viven solos/as (40%), mientras que el 64% no tienen hijos/as.

## **DEBILIDADES**

### ***1. Bajo posicionamiento de marca***

La marca al ser nueva no ha contado con una estrategia de marketing intensivo para dar a conocer su marca. Al iniciar la empresa se buscó una alianza con “María, La Panadería” con el

objetivo de apoyarse del reconocimiento de esta y lograr generar penetración de mercado. En redes sociales se observa un enfoque de generación de fan page, sin embargo, la interacción cliente-marca es relativamente baja.

## ***2. Mercado objetivo reducido***

El mercado objetivo y la cantidad de clientes que buscan esta tendencia de gusto por la carne mediante métodos de preparación saludables es pequeño. Según Observatory of Economic Complexity del MIT (Massachusetts Institute of Technology) menciona la cantidad de importación de \$ 402k por parte de Ecuador de carnes ahumadas, si bien resulta una oportunidad de sustituir importaciones, al mismo tiempo representa un nicho de mercado pequeño en valor total del mercado que valora este método de preparación y sus beneficios.

## ***3. Limitado recurso económico para futuras inversiones***

Considerando el estado de pérdidas y ganancias, que la inversión inicial proviene totalmente de capital propio, sabemos que la situación financiera del emprendedor no es la óptima para considerar nuevos proyectos. Al saber que la empresa está en etapa embrionaria, es complicado que reciba préstamos de instituciones financieras como bancos o cooperativas. Como lo indica el análisis *Doing Business*, el Ecuador obtiene un 45 sobre 100 para la obtención de crédito, a este debemos agregar la aversión al riesgo financiero del emprendedor, considerando que todos sus recursos están invertidos en el emprendimiento.

## ***4. Carencia de capital humano en áreas operativas, producción y distribución***

Al tratarse de un emprendimiento, Andrés como se lo expuso en el organigrama, es multifuncional y trabaja en todas las áreas de la empresa. Si bien por tema de recursos, se debe manejar un organigrama limitado, es importante que haya personas claves en áreas operativas. Esta limitación no permite que haya un enfoque en desarrollar el proceso principal que es el

ahumado, hay áreas estratégicas que Andrés debe mantener a su cargo, pero hay procesos que deben ser delegados. El hacer todos los procesos, se puede prestar a errores involuntarios y afectar la calidad del producto.

#### **5. *Capacidad de producción limitada***

Al ser el emprendedor el único encargado de la producción, y al contar con dos hornos para el proceso de ahumado, la producción no está ligada a la demanda, si no a la capacidad de producción. Es decir, que a pesar de que hemos encontrado una creciente demanda, no tenemos la capacidad de cubrirla.

#### **6. *Alcance geográfico limitado***

La distribución es realizada por el mismo emprendedor, y al estar el centro de la operación en el Valle de los Chillos, solo se ha enfocado en atender a las zonas aledañas. La capacidad de distribución actual no le permite al emprendedor explorar nuevos mercados que son de su interés y donde sabemos que existen consumidores afines a nuestro producto.

#### **7. *Falta de visibilidad del diferenciador***

Al no tratarse de un producto posicionado en la mente del consumidor, es vital que se promocionen sus beneficios y diferenciadores. La facilidad de preparación y su naturaleza de *ready to eat* debe estar en el centro de la publicidad del producto. El hecho de estar empacado al vacío y su cocción rápida en agua caliente, son un diferenciador clave que no se aprecia a primera vista al encontrar en producto en percha.

### **AMENAZAS**

#### **1. *Facilidad de ingreso de nuevos competidores***

Entre el 23 al 27 de abril de 2022 ARCSA registró más de 350 productos en todo el país. Además del apoyo del Gobierno a incrementar la cantidad de registros sanitarios con régimen

simplificado. Por lo cual la facilidad de ingreso y apoyo del mismo Estado al fácil etiquetado de productos varios, coloca en una posición de generar barreras de entrada con marca, experiencias y más por la facilidad nacional de replicar o copiar productos.

## ***2. Tendencia al consumo de productos vegetarianos y veganos***

Según Rosa Fernández en su estudio: “Veggies y veganismo: consumo mundial de productos alternativos vegetales 2020-2025” para Statista afirma que: Según las últimas previsiones del sector, el consumo de productos basados en proteína vegetal como alternativa a los alimentos de origen animal se incrementará en más de un 14% hasta 2035, pasando de 13 millones de toneladas métricas en 2020 a aproximadamente 100.

La encuesta de Nielsen (2016) para Latinoamérica obtuvo que un 4% de personas señaló que llevaba una dieta vegana, el 8% vegetariana y un 10% flexi vegetariana. No existen datos específicos para nuestro país, sin embargo, esta encuesta engloba al continente y es coherente con lo que se puede ver en datos mundiales.

El desarrollo de eventos como The Vegan World Market VWM, y otras ferias veganas que reciben apoyo de organizaciones como CONQUITO al ser sus dueños emprendedores, son una clara señal de la creciente tendencia en la ciudad por una opción libre de proteína animal. A nivel empírico, podemos ver como la mayoría de los restaurantes de la ciudad han incluido al menos una opción vegana en sus menús. Según Happy Cow, en Quito existen alrededor de 58 restaurantes, entre veganos y vegetarianos. (Happy Cow, 2019)

## ***3. Frecuentes cambios en la legislación y etiquetado a nivel nacional***

Para medir el impacto que tiene la legislación y su volatilidad en nuestro país, hemos decidido utilizar un ranking que usualmente se utiliza de manera externa para medir la potencialidad de cada mercado, nos referimos al reporte *Doing Business*, este informe abarca todos los

componentes que evalúan a un país como competitivo o como un mercado atractivo para hacer negocios. Para el año 2020 el Ecuador quedó en el puesto 129 sobre 190 países evaluados. Podemos ver como las leyes son transversales para definir cómo puede accionar una nueva empresa y según el ranking, es un ambiente complicado e inestables. Como lo mencionamos anteriormente, este informe suele utilizarse para futuros inversionistas externos, pero es para nosotros una fotografía y un análisis del ambiente en el que debemos movernos.

Respecto al etiquetados, podemos ver que realmente ha tenido críticas a su aplicación y a la utilidad práctica del semáforo, este es solo un ejemplo de lo que las nuevas legislaciones y políticas públicas pueden causar en una industria sensible como lo es la industria de los alimentos, podemos ser impactados por políticas de salud, defensa al consumidor, de manera tributaria, como efecto de negociaciones para comercio exterior, entre otras. En el artículo: Etiquetado de alimentos en Ecuador: implementación, resultados y acciones pendientes de la Pan American Journal of Public Health menciona sobre el constante cambio y actualización del etiquetado que “aquello no beneficia a la buena percepción de los índices sobre los alimentos con altos contenidos de azúcar, grasas y sodio, que permite que la gente tome una elección saludable”.

#### ***4. Falta de conocimiento de cultura gastronómica del consumidor***

Según el artículo de la revista: Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios de la Universidad de Panamá, Panamá manifiesta los platos más recurrentes de la gastronomía ecuatoriana en los cuales no se encuentran principalmente carnes rojas sino mariscos, pescado y pollo demostrando que el ecuatoriano promedio cuenta con escaso conocimiento sobre carne de res y de cerdo en lo referente a otros platos (exceptuando los típicos).

### ***5. Inestabilidad Política y Social***

Dieciocho días de protestas violentas, se vivieron desde el 13 de junio del presente año en el Ecuador, dichas protestas se concentraron en la ciudad de Quito, mercado al que Low & Slow busca atender principalmente. A pesar de que se llegaron a acuerdos y compromisos, no podemos desestimar la latente amenaza de un ambiente inestable y el impacto que tienen dichas movilizaciones en la cadena de suministros de la empresa. Las cifras del banco central estiman una pérdida de 1000 millones de dólares en este periodo. El Washington Post, recoge que este evento afectó a sectores cercanos a nuestra cadena de suministros como lo son el sector ganadero, lechero y avícola, sin contar el impacto con la logística necesaria para abastecimiento y las garantías para la venta en los locales comerciales y puntos de venta.

### ***6. Variación del precio de la carne y materia prima***

Según información de la FAO, en la que manifiesta que: el Índice de precios de la carne ha aumentado por noveno mes consecutivo explicada por la firme demanda mundial de importaciones y por la mayor escasez de suministros de exportación, consecuencia de múltiples factores como los bajos inventarios de carne de aves de corral en los Estados Unidos, el suministro limitado de animales destinados al sacrificio en Brasil y Oceanía. (FAO, 2021)

A partir del Análisis FODA se realiza el respectivo análisis EFE y EFI con la finalidad de evaluar factores externos e internos y así calificar cómo está la situación actual y tomar los correctivos necesarios.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE

#	Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Las personas están cambiando sus preferencias a productos cárnicos libres de toxinas, aditivos, químicos y preservantes en la cadena alimenticia	0,08	3	0,24
2	La demanda de consumo de productos cárnicos ahumados sobrepasa la oferta que el Ecuador propone	0,08	3	0,24
3	Facilidad de entablar nuevas alianzas estratégicas	0,06	3	0,18
4	Categoría de mercado limitado en el desarrollo de la oferta	0,10	3	0,30
5	Mejora en el ambiente macroeconómico	0,05	2	0,10
6	Cambios en las tendencias de alimentación	0,07	2	0,14
7	Incremento de ofertas de Delis, Delicatessen, tiendas gourmet o de especialidad	0,07	2	0,14
8	Aumento poblacional en las zonas rurales y de los valles	0,06	1	0,06
9	Teletrabajo	0,03	2	0,06

10	El mercado consume carne con una frecuencia de dos a tres veces por semana	0,05	2	0,10
11	Necesidad de las familias pequeñas y millennials, de comprar productos cárnicos en porciones pequeñas y de cortes selectos	0,08	3	0,24
Amenazas				
1	Facilidad de ingreso de nuevos competidores	0,08	1	0,08
2	Tendencia al consumo de productos vegetarianos y veganos.	0,05	1	0,05
3	Frecuentes cambios en la legislación y etiquetado a nivel nacional	0,02	3	0,06
4	Falta de conocimiento de cultura gastronómica del consumidor	0,04	3	0,12
5	Inestabilidad Política y Social	0,03	3	0,09
6	Variación del precio de la carne y materia prima	0,05	2	0,10
TOTAL		1,00		2,3

Tabla 7 - MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE  
Elaboración Propia

### Análisis de los resultados de la Matriz EFE

El resultado de la Matriz EFE, arroja una calificación **de 2,3**, ubicándose levemente por debajo del promedio aceptable, demostrando que no se está aprovechando adecuadamente las oportunidades que ofrecen las fuerzas externas y mitigando en algo las amenazas que la rodean. Podemos ver también que las ponderaciones dadas a las oportunidades superan a las amenazas, por lo cual podemos concluir que tenemos un ambiente favorable para el correcto desarrollo del proyecto.

Hemos encontrado que podemos beneficiarnos del empuje que generan las nuevas tendencias de consumo saludable y el cuidado de la salud amplificados por los efectos post COVID, y que podemos atender a un mercado que, si bien está lleno de competencia, poseemos todavía un diferenciador que no ha sido explotado por los grandes jugadores del mercado. Esto se traduce en que tenemos un nicho por explorar e identificar de mejor y más de cerca las tendencias de consumo de nuestro cliente potencial. Vemos como una oportunidad clave este cambio de tendencias en el consumo y que no solo podemos ver si nuestro producto se adapta a ellas, si no que nos da líneas de trabajo en desarrollo de nuevos productos, cadena de distribución y abasto entre otros.

Se evidencia que la amenaza más urgente a contrarrestar es la competencia, ya sea como desarrollo de productos iguales, copiando nuestro diferenciador, así como también los productos sustitutos que el consumidor puede sentir le genera el mismo valor. Debemos estar atentos a las tendencias del veganismo y analizar cómo responder a ellas, vemos que es una tendencia latente y que por motivos de salud cobra fuerza.

Como empresa podemos ver esto como una amenaza, pero dejar la puerta abierta a valorarla como oportunidad ya que nuestras capacidades y conocimiento gastronómico nos pueden permitir servir a otros segmentos, siempre y cuando se alinee a la misión establecida. La calificación de 2,3 es un punto de partida que nos dice que estamos acercándonos al punto

medio pero que queda mucho espacio para mejorar y enfocar los esfuerzos y recursos de la organización.

#### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI

#	Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Elaboración del producto único, diferenciado y saludable	0,06	4	0,24
2	Conocimiento de los productos y procesos de elaboración de cárnicos	0,07	4	0,28
3	Producto de alta practicidad	0,10	4	0,40
4	Esquema de producto único con relación a la competencia	0,07	3	0,21
5	Conocimiento de los requerimientos legales: regulación, control y vigilancia sanitaria de alimentos	0,04	3	0,12
6	Buena infraestructura de las instalaciones	0,02	3	0,06
7	Buen manejo de relaciones comerciales / networking	0,08	4	0,32

8	Experiencia administrativa y financiera de los fundadores	0,05	3	0,15
9	Cuenta con una cartera de clientes iniciales	0,06	4	0,24
10	El proceso de producción asegura una óptima inocuidad alimentaria	0,05	4	0,20
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Bajo posicionamiento de marca	0,08	1	0,08
2	Mercado objetivo reducido	0,08	1	0,08
3	Limitado recurso económico para futuras inversiones	0,04	2	0,08
4	Carencia de capital humano en áreas operativas, producción y distribución	0,05	2	0,10
5	Capacidad de producción limitada.	0,05	1	0,05
6	Alcance geográfico limitado.	0,04	2	0,08
7	Falta de visibilidad del diferenciador	0,06	1	0,06
		1,00		2,75

Tabla 8 - MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI  
Elaboración Propia

### **Análisis de los resultados de la Matriz EFI**

Al haber realizado la matriz EFI hemos obtenido un puntaje de **2,75**, lo cual nos indica que estamos por encima del promedio; esto quiere decir que tenemos una posición interna fuerte con mayores fortalezas que debilidades. Hemos observado que la empresa ha sabido utilizar sus recursos de manera óptima para resaltar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Del estudio realizado podemos considerar que la practicidad del producto y su forma de uso son fortalezas esenciales para explotar en las siguientes fases de la estrategia. Podemos resaltar dentro de las debilidades la falta de capacidad de producción, así como el bajo posicionamiento de marca, como debilidades que debemos mejorar para subir nuestra puntuación en la matriz EFI.

De lo expuesto, se realiza la Matriz FODA con la que se plantean las estrategias cruzando cada uno de los factores internos vs externos (FO, FA, DO y DA) y así empezar el camino para determinar cuál de las estrategias seguir y priorizar.

## MATRIZ FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Elaboración del producto único, diferenciado y saludable.	1. Bajo posicionamiento de marca.
		2. Conocimiento de los productos y procesos de elaboración de cárnicos.	2. Mercado objetivo reducido.
		3. Producto de alta practicidad.	3. Carencia de capital humano en áreas operativas, producción y distribución.
		4. Esquema de producto único con relación a la competencia.	4. Capacidad de producción limitada.
		5. Buen manejo de relaciones comerciales/networking.	5. Falta de visibilidad del diferenciador.
		FO	DO
<b>OPORTUNIDADES</b>	1. Las personas están cambiando sus preferencias a productos cárnicos libres de toxinas, aditivos, químicos y preservantes en la cadena alimenticia.		
	2. La demanda de consumo de productos cárnicos ahumados sobrepasa la oferta que el Ecuador propone.	Partnership con constructoras para obsequiar el producto a nuevos propietarios de suits o departamentos de solteros. (F1,F2,F3,F5,O1,O3,O5)	Rediseño de los empaques para resaltar la facilidad del uso del producto, "un almuerzo nutritivo en menos de 10 minutos". (D5, O3)
	3. Categoría de mercado limitado en el desarrollo de la oferta	Do it yourself boxes entregadas a influencers que demuestren la facilidad del uso del producto. (F1,F3,F4,F5,O1,O3,O5)	Partnership con constructoras para obsequiar el producto a nuevos propietarios de suits o departamentos de solteros. (D1,D2,O1,O3,O5)
	4. Incremento de ofertas de Delis, Delicatessen, tiendas gourmet o de especialidad.	Asociación con empresas que tengan productos complementarios de alta rotación. (F3,F5,O2,O3,O4)	Convertirse en su propio cliente al desarrollar un espacio donde se vendan platos realizados con sus productos y donde haya un espacio de deli para vender el producto ready to eat. (D1,D2,D5,O1,O2,O4,O5)
	5. Necesidad de las familias pequeñas y millennials, de comprar productos cárnicos en porciones pequeñas y de cortes selectos.		Asociación con empresas que tengas productos complementarios de alta rotación. (D1,D2,D5,O2,O3,O4)
		FA	DA
<b>AMENAZAS</b>	1. Facilidad de ingreso de nuevos competidores.		
	2. Tendencia al consumo de productos vegetarianos y veganos.	Promocionar el producto en el segmento de personas que practican camping y actividades al aire libre. (F3,F4,A1,A3)	Pop up stores en ferias de comida saludables y eventos deportivos a base de los productos de Low and Slow. (D1,D2,D5,A2,A3)
	3. Falta de conocimiento de cultura gastronómica del consumidor.	Breaks de la USFQ con productos Low & Slow. (F3,F4,F5,A3,A1)	Demostraciones del proceso del ahumado con degustación en espacios abiertos. (D1,D2,D5,A3)
	4. Inestabilidad Política y Social.	Desarrollo de productos sustitutos de la carne con el sabor ahumado. (F1,F2,F3,F4,A2,A1,A5,A3)	Desarrollar capacidades de almacenamiento y producción. (D3,D4,A5,A4)
	5. Variación del precio de la carne y materia prima.		

Tabla 9 - Matriz FODA  
Elaboración Propia

## ESTRATEGIAS PLANTEADAS

- Estrategia 1: Partnership con constructoras para obsequiar el producto a nuevos propietarios de suits o departamentos de solteros. (F1,F2,F3,F5, O1,O3,O5) (D1,D2, O1,O3,O5)
- Estrategia 2: Do it yourself boxes entregadas a influencers que demuestren la facilidad del uso del producto. (F1,F3,F4,F5,O1,O3,O5)
- Estrategia 3: Asociación con empresas que tengan productos complementarios de alta rotación. (F3,F5,O2,O3,O4) (D1,D2,D5,O2,O3,O4)
- Estrategia 4: Rediseño de los empaques para resaltar la facilidad del uso del producto, "un almuerzo nutritivo en menos de 10 minutos". (D5,O3)
- Estrategia 5: Convertirse en su propio cliente al desarrollar un espacio donde se vendan platos realizados con sus productos y donde haya un espacio de deli para vender el producto ready to eat. (D1,D2,D5,O1,O2,O4,O5)
- Estrategia 6: Promocionar el producto en el segmento de personas que practican camping y actividades al aire libre. (F3,F4,A1,A3)
- Estrategia 7: Breaks de la USFQ con productos Low & Slow. (F3,F4,F5,A3,A1)
- Estrategia 8: Desarrollo de productos sustitutos de la carne con el sabor ahumado. (F1,F2,F3,F4,A2,A1,A5,A3)
- Estrategia 9: Pop up stores en ferias de comida saludables y eventos deportivos a base de los productos de Low and Slow. (D1,D2,D5,A2,A3)
- Estrategia 10: Demostraciones del proceso del ahumado con degustación en espacios abiertos. (D1,D2,D5,A3)
- Estrategia 11: Desarrollar capacidades de almacenamiento y producción. (D3,D4,A5,A4)

Para realizar la priorización de estrategias se desarrolló la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA																										
FODA	Número	Característica	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		
				Partnership con constructoras para obsequiar el producto a nuevos propietarios de suits o departamentos de solteros		Do it yourself boxes entregadas a influencers que demuestren la facilidad del uso del producto		Asociación con empresas que tengan productos complementarios de alta rotación		Rediseño de los empaques para resaltar la facilidad del uso del producto, "un almuerzo nutritivo en menos de 10 minutos"		Convertirse en su propio cliente al desarrollar un espacio donde se vendan platos realizados con sus productos y donde haya un espacio de deli para vender el producto ready to eat		Promocionar el producto en el segmento de personas que practican camping y actividades al aire libre		Breaks de la USFQ con productos Low & Slow		Desarrollo de productos sustitutos de la carne con el sabor ahumado		Pop up stores en ferias de comida saludables y eventos deportivos a base de los productos de Low and Slow		Demostraciones del proceso del ahumado con degustación en espacios abiertos		Desarrollar capacidades de almacenamiento y producción		
				PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA
FORTALEZAS	1	Elaboración del producto único, diferenciado y saludable.	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	0	0,00	3	0,18	1	0,06	3	0,18	4	0,24	0	0,00	0	0,00	3	0,18	
	2	Conocimiento de los productos y procesos de elaboración de cárnicos.	0,07	2	0,14	0	0,00	2	0,14	4	0,28	4	0,28	2	0,14	0	0,00	0	0,00	1	0,07	2	0,14	1	0,07	
	3	Producto de alta practicidad.	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30	0	0,00	1	0,10	
	4	Esquema de producto único con relación a la competencia.	0,07	3	0,21	4	0,28	0	0,00	1	0,07	4	0,28	3	0,21	0	0,00	3	0,21	0	0,00	4	0,28	0	0,00	
	5	Conocimiento de los requerimientos legales: regulación, control y vigilancia sanitaria de alimentos	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08	1	0,04	0	0,00	4	0,16	1	0,04	3	0,12	
	6	Buena infraestructura de las instalaciones.	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04	2	0,04	1	0,02	3	0,06	1	0,02	1	0,02	0	0,00	4	0,08	3	0,06	
	7	Buen manejo de relaciones comerciales/networking.	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	1	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	0	0,00	2	0,08	0	0,00	2	0,16	
	8	Experiencia administrativa y financiera de los fundadores.	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20	0	0,00	2	0,10	1	0,05	3	0,15	0	0,00	2	0,10	4	0,20	4	0,20	
	9	Cuenta con una cartera de clientes iniciales.	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	3	0,18	1	0,06	0	0,00	4	0,24	0	0,00	4	0,24	0	0,00	1	0,06	
	10	El proceso de producción asegura una óptima inocuidad alimentaria.	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	
DEBILIDADES	1	Bajo posicionamiento de marca.	0,08	1	0,08	0	0,00	2	0,16	0	0,00	0	0,00	2	0,16	0	0,00	2	0,16	1	0,08	3	0,24	3	0,24	
	2	Mercado objetivo reducido.	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	0	0,00	3	0,24	2	0,16	0	0,00	3	0,24	1	0,08	
	3	Limitado recurso económico para futuras inversiones.	0,04	4	0,16	0	0,00	4	0,16	1	0,04	3	0,12	0	0,00	2	0,08	3	0,12	1	0,04	0	0,00	0	0,00	
	4	Carencia de capital humano en áreas operativas, producción y distribución.	0,05	0	0,00	4	0,20	2	0,10	1	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	0	0,00	0	0,00	
	5	Capacidad de producción limitada.	0,05	3	0,15	4	0,20	0	0,00	2	0,10	2	0,10	4	0,20	1	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,05	
	6	Alcance geográfico limitado.	0,04	4	0,16	3	0,12	0	0,00	0	0,00	2	0,08	3	0,12	1	0,04	2	0,08	0	0,00	0	0,00	4	0,16	
	7	Falta de visibilidad del diferenciador	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	1	0,06	
OPORTUNIDADES	1	Las personas están cambiando sus preferencias a productos cárnicos libres de toxinas, aditivos, químicos y preservantes en la cadena alimenticia.	0,08	1	0,08	0	0,00	4	0,32	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16	0	0,00	3	0,24	1	0,08	
	2	La demanda de consumo de productos cárnicos ahumados sobrepasa la oferta que el Ecuador propone.	0,08	1	0,08	0	0,00	1	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	0	0,00	
	3	Facilidad de entablar nuevas alianzas estratégicas.	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06	0	0,00	1	0,06	1	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	0,24	
	4	Categoría de mercado limitado en el desarrollo de la oferta	0,1	4	0,40	1	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	0	0,00	4	0,40	2	0,20	1	0,10	1	0,10	2	0,20	
	5	Mejora en el ambiente macroeconómico.	0,05	0	0,00	3	0,15	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	4	0,20	1	0,05	4	0,20	
	6	Cambios en las tendencias de alimentación.	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	0	0,00	2	0,14	0	0,00	2	0,14	1	0,07	1	0,07	0	0,00	0	0,00	
	7	Incremento de ofertas de Delis, Delicatessen, tiendas gourmet o de especialidad.	0,07	4	0,28	0	0,00	3	0,21	0	0,00	1	0,07	0	0,00	2	0,14	2	0,14	0	0,00	1	0,07	0	0,00	
	8	Aumento poblacional en las zonas rurales y de los valles.	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	
	9	Teletrabajo.	0,03	0	0,00	1	0,03	1	0,03	2	0,06	4	0,12	1	0,03	2	0,06	0	0,00	2	0,06	4	0,12	4	0,12	
	10	El mercado consume carne con una frecuencia de dos a tres veces por semana.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10	4	0,20	1	0,05	3	0,15	0	0,00	4	0,20	1	0,05	0	0,00	
	11	Necesidad de las familias pequeñas y millenials, de comprar productos cárnicos en porciones pequeñas y de cortes selectos.	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08	0	0,00	
AMENAZAS	1	Facilidad de ingreso de nuevos competidores	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	
	2	Tendencia al consumo de productos vegetarianos y veganos.	0,05	2	0,10	1	0,05	0	0,00	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	1	0,05	0	0,00	
	3	Frecuentes cambios en la legislación y etiquetado a nivel nacional.	0,02	4	0,08	2	0,04	0	0,00	4	0,08	0	0,00	2	0,04	3	0,06	3	0,06	1	0,02	4	0,08	3	0,06	
	4	Falta de conocimiento de cultura gastronómica del consumidor	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	4	0,16	1	0,04	0	0,00	0	0,00	1	0,04	4	0,16	4	0,16	
	5	Inestabilidad Política y Social	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	0	0,00	1	0,03	1	0,03	1	0,03	
	6	Variación del precio de la carne y materia prima	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	2	0,10	0	0,00	1	0,05	0	0,00	
				2,00	4,79		4,12		5,03		3,62		5,15		3,68		4,22		3,18		3,21		3,03		2,93	

Tabla 10 - Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica  
Elaboración Propia

## **Estrategias Seleccionadas**

Las estrategias con mayor puntuación son:

- 1. Estrategia 5: Convertirse en su propio cliente al desarrollar un espacio donde se vendan platos realizados con sus productos y donde haya un espacio de deli para vender el producto ready to eat.***

Se considera que esta estrategia de integración hacia delante es esencial para el desarrollo de la marca ya que nos permite vender el producto de la manera en la que consideramos que debe ser consumido. Esto nos ayuda a que los consumidores lo prueben de manera óptima; adicionalmente, debemos tener un área de deli en el punto de venta para que los consumidores una vez convencidos del sabor puedan llevárselo a su casa y hacer la prueba de la facilidad y la rapidez del consumo del mismo.

- 2. Estrategia 3: Asociación con empresas que tengan productos complementarios de alta rotación.***

Teniendo en cuenta que se necesita desarrollar el reconocimiento de marca y agrandar el mercado en el que podemos vender nuestro producto consideramos que es importante asociarnos con empresas que procesan productos complementarios tales como panaderías o cervezas artesanales ya que sabemos que las personas que consumen sus productos son propensos a consumir también el producto que nosotros estamos ofreciendo. Esta estrategia nos permite aprovechar la acogida que tienen los productos de arrastre para poder introducir nuestro producto y generar lealtad de marca.

## **Implementación de las estrategia**

- 1. Determinación de Meta Anual***

La meta anual planteada para el 2023 es aumentar a \$20,000.00 las ventas.

## **2. Determinación de Recursos**

### *Capital Humano:*

- Marketing y Social Media: contratar dos personas encargadas de social media, marketing digital y community manager.
- Restaurante: un chef, un asistente de cocina, tres meseros, un posillero, un cajero y dos guardias.

### *Recursos Financieros:*

\$10,000.00 a través de préstamo.

### *Recursos Tecnológicos y Materiales:*

Dos computadores, caja registradora, Software, cocina y hornos, menaje de restaurante, menaje de cervecería, línea blanca e instalaciones del local.

## **3. Comunicación**

Andrés y su equipo transfieren con claridad y entusiasmo su sueño empresarial con un gran espíritu, involucrando con su propuesta de valor e influyendo de manera positiva a sus colaboradores y clientes con un mensaje claro, preciso y con potencia en el que todos comprenden la información a transmitir demostrando su experiencia y conocimientos.

## **4. Cultura**

La cultura actual de Low & Slow es una réplica de la personalidad de su líder; es decir, dinámica, enfocada, decidida, espontánea, informal, casual y familiar. Para el desarrollo del equipo se sugiere liderazgos rotativos en el local y que todos los colaboradores comprendan e interioricen lo que realmente significa estar a cargo de esta área fundamental. Además, se propone realizar ejercicios de team building, liderados por Andrés y que se centren en comunicar el sueño y exaltar el aporte que todos ellos dan para llegar a las metas establecidas.

### ***11. Políticas***

Las políticas planteadas están mayormente enfocadas en impactar al comportamiento de los funcionarios, creando condiciones necesaria para adquirir las habilidades, conocimientos, experiencia y recursos para actuar en el mundo empresarial. Se determinan las siguientes políticas para la debida aplicación de la estrategia:

- Uso adecuado de marca;
- Uso impecable de uniforme;
- Seguridad e higiene;
- Comportamiento en el lugar de trabajo;
- Demostrar cero tolerancia a la corrupción;
- Brindar un entorno amigable, solidario y positivo para los empleados;
- Cumplir con las diversas leyes, normativas y reglamentos vigentes para el adecuado funcionamiento, procesamiento de los productos y sus diversas formas de atención al cliente.

### **3.4 Diseño de Modelo de Negocio**

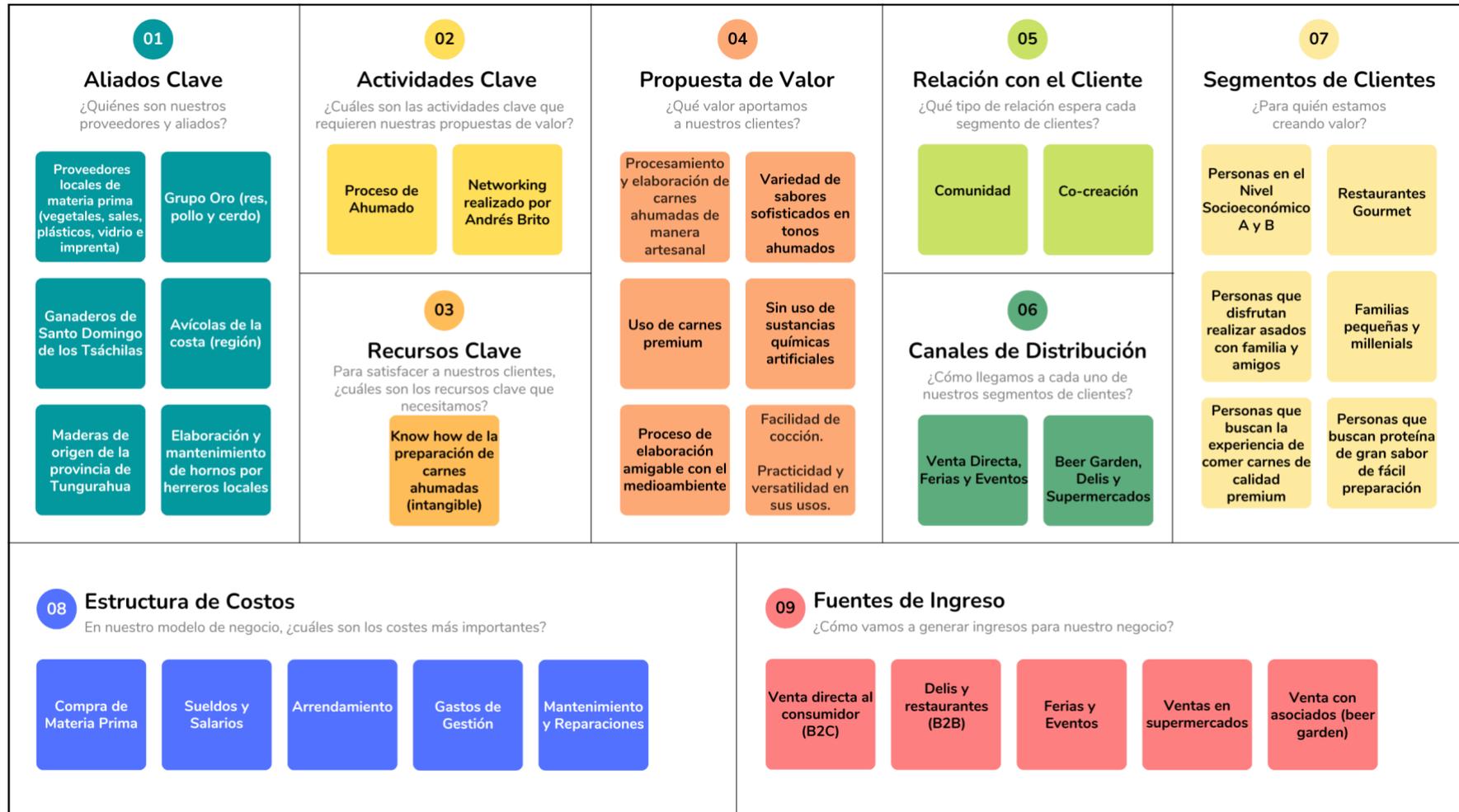


Ilustración 9 - Business Model Canvas de Low & Slow  
Elaboración Propia

### **Aliados Clave**

Los aliados clave dentro del Business Model Canvas se refieren a las alianzas estratégicas que establece Low & Slow para colaborar en temas como compartir experiencias, costos y recursos. Algunos de los socios estratégicos, socios industriales, socios inversores son: Proveedores locales de materia prima (vegetales, sales, plásticos, vidrio e imprenta); Grupo Oro (res, pollo y cerdo); Ganaderos de Santo Domingo de los Tsáchilas; Avícolas de la costa (región); Maderas de origen de la provincia de Tungurahua y Herrero Locales que se encargan de la elaboración y mantenimiento de hornos. El objetivo es establecer una red de proveedores y socios que contribuyan al crecimiento y funcionamiento óptimo del modelo de negocio. El objetivo de Andrés y del personal de Low & Slow es estar en contacto con el entorno, observar el ecosistema y estar en modo receptivo a las nuevas ideas que surjan alrededor y se pueda crear sinergias con personas, empresas y otros emprendedores para que así la economía del Ecuador prospere.

### **Actividades Clave**

Las tareas fundamentales que se demuestra en el Business Model Canvas son las acciones prioritarias que Low & Slow elabora para el correcto desarrollo de las actividades y así llegar al éxito del negocio. Estas actividades son las que aportan valor al cliente y forman la cadena de valor y son imprescindibles para crear y ofrecer propuestas con valor agregado y así llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos.

Las actividades clave de Low & Slow son de gestión y operacionales. Las mismas que son acciones importantes del emprendimiento y son tareas prioritarias que no pueden faltar. Estas actividades son: Proceso de ahumado y Networking realizado por Andrés Brito.

### **Recursos Clave**

Low & Slow ha identificado los recursos que permiten a la empresa, crear y ofrecer una propuesta de valor y así llegar al pretendido segmento de clientes. Estos recursos son físicos e intelectuales: know how de la preparación de carnes ahumadas (intangibles). Se considera que en esta área del Business Model Canvas, los recursos enunciados son importantes para que el negocio funcione y todo lo planificado pueda llevarse a cabo.

Adicionalmente, se considera a los recursos clave de una empresa como los insumos que permiten elaborar y ofrecer una propuesta de valor atractiva para nuestro segmento de clientes. Y con los mismos, se podrán mejorar las relaciones con los clientes ya que la adecuada implementación de los recursos clave garantizará el éxito y la estabilidad de nuestra empresa.

### **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor es una práctica que tiene como objetivo dar al cliente una idea clara, concisa y transparente de cómo un negocio en particular puede ser relevante para él y desarrollar esta idea es uno de los pasos claves de toda estrategia de planificación y a la cual nos regiremos.

Las prácticas de Low & Slow se deben encaminar en trazar una verdadera propuesta de valor y a partir de ellas este negocio ofrecerá sus productos a su mercado objetivo de una manera que alcance un *market share* importante en el mercado ecuatoriano. Estas prácticas están centradas en: procesamiento y elaboración de carnes ahumadas de manera artesanal; variedad de sabores sofisticados en tonos ahumados; uso de carnes premium; sin uso de sustancias químicas artificiales; proceso de elaboración amigable con el medioambiente; facilidad de cocción y practicidad y versatilidad en sus usos. Por lo tanto, de las propuestas de valor expuestas, todas estas se muestran en un contenido objetivo, transparente y creativo en donde se relacionan los aspectos más destacados de Low & Slow la misma que se posicionará entre sus consumidores

demostrando ser una parte clave en la propuesta de valor, revelando que es una herramienta estratégica simple que tiene una alta capacidad para generar *engagement* en las personas interesadas en la empresa.

### **Relación con el Cliente**

Low & Slow busca cuidar, mantener y satisfacer a sus clientes y en este contexto, la utilización del Business Model Canvas permite detallar la relación y la estrategia que se utilizará con ellos. El fundamento principal de la gestión de relaciones con el cliente tiene como objetivo brindar atención antes, durante y después de realizar una compra; el mismo que enriquecerá de manera significativa la experiencia del cliente y facilitará el trabajo de nuestro equipo. Las relaciones con los clientes son variadas y categorizadas de diferentes maneras, las cuales, en el caso de Low & Slow, son:

#### Comunidades

La creación y adhesión hacia comunidades de amantes al asado, carnes premium, alimentos saludables y similares permite a los clientes compartir sus experiencias y encontrar productos que satisfagan necesidades alimenticias de proteínas saludables, de fácil y rápida preparación, de buen sabor y de versatilidad en su uso a través de la obtención de la opinión de sus clientes e intercambiando conocimiento con los miembros de la comunidad.

#### Co-creación o Creación colectiva

Low & Slow motiva y fomenta la participación de los consumidores para fortalecer las relaciones con las empresa y mejorar los productos cárnicos. Este tipo de consumidores crean contenido de alta calidad ya que tienen los medios para eso. La participación de ellos se da en la creación colectiva de comentarios escritos, videos, publicaciones en redes sociales, imágenes

mediante la preparación de diversos platillos nacionales e internacionales, recetas y menús elaborados con productos de nuestro proyecto.

### **Canales de Distribución**

Low & Slow contará con varios medios para hacer llegar los productos al cliente final, estos medios o canales de distribución también aportarán valor a los clientes y juegan un papel estratégico importante. La distribución busca incluir una serie de actividades logísticas como el almacenaje, clasificación de los productos, transporte y entrega.

Según las estrategias seleccionadas se establecerá un lugar donde se comercialice los productos cárnicos de una forma más elaborada al ser preparados en alguna receta especial con varios complementos en donde las carnes sean el objeto central y punto de atención de la comida en **Restaurantes** o un **Beer Garden** en el cual los consumidores de cerveza artesanal tengan la opción de acceder a un producto complementario, en este caso las carnes ahumadas.

Adicionalmente, otro canal de distribución es el de la comercialización de los productos a través de **Delis y Supermercados** los cuales actuarán como intermediarios que facilitarán las operaciones, almacenaje y ofrecimiento en perchas de nuestros productos.

En conclusión, los canales de distribución para nuestra compañía buscan sumar valor estratégico como punto de contacto con los clientes finales en donde se utilizará para comunicar el mensaje de la marca y para aplicar acciones de marketing.

### **Segmentos de Clientes**

La identificación de los segmentos de clientes o grupos de personas, usuarios y organizaciones para los que Low & Slow crea valor nos permite conocer quiénes son los clientes de nuestro

proyecto de forma ordenada en el cual se ha utilizado criterios demográficos, psicográficos y de comportamiento; además, se integrará el concepto de aquellos trabajos, tareas o requerimientos que están tratando de hacer las personas y en cómo los productos de nuestra empresa podrán ayudar a realizarlas. Es decir, centrarnos en las necesidades de nuestros clientes, enfocarnos en ellos y obtener información a partir de los mismos.

Los segmentos de clientes identificados son: personas en el Nivel Socioeconómico A y B; restaurantes gourmet; personas que disfrutan realizar asados con familia y amigos; familias pequeñas y millenials; personas que buscan la experiencia de comer carnes de calidad premium; personas que buscan proteína de gran sabor de fácil preparación.

### **Estructura de Costos**

La elaboración de la estructura de costos consiste en identificar un conjunto de pagos, desembolsos y clasificarlos a cada uno de los elementos del modelo de negocio y así cuantificar la inversión que se necesita para sustentarlos para que se pueda comprobar la viabilidad económica y evaluar su rentabilidad. Además, también nos servirá para valorar qué tan eficaz es nuestra idea, mediante el análisis comparativo entre los costos presupuestados y los reales, con la intención de mejorarlo aplicando los ajustes necesarios para adaptarlo a la realidad. En el caso de Low & Slow, en su modelo de negocio, los costos más importantes son: compra de materia prima, sueldos y salarios, arrendamiento, gastos de gestión y mantenimiento y reparaciones.

### **Fuentes de Ingreso**

Las fuentes de ingresos determinarán la estabilidad financiera de la empresa y mientras se disponga de diferentes fuentes de ingresos que fortalezcan el músculo económico de la compañía se aprovechará al máximo el potencial de la propuesta de valor y se evitará el

depender únicamente de una sola fuente y así consolidar dicha estabilidad. Además, se pretende llegar a una estructura de ingresos en los cuales se debe tener un volumen superior en contraste a la estructura de costos de la empresa; es decir, los ingresos deben superar a los egresos para que el negocio sea viable a largo plazo.

El tipo de fuente de ingreso que utiliza Low & Slow es el de Cuota por Uso en donde el cliente paga únicamente por el uso de nuestro producto para satisfacer su necesidad y el problema del consumidor suele ser temporal, pero nunca permanente.

El detallar las fuentes de ingresos o entradas de dinero de nuestro negocio nos permitirá especificar cómo se va a cobrar y en función de qué; es decir, cómo se va a ganar dinero con el proyecto en relación a los segmentos de clientes y la propuesta de valor que se oferte. En este contexto, la forma de generar ingresos para la compañía está fundamentada en los siguientes parámetros: venta directa al consumidor (B2C); venta a delis y restaurantes (B2B); participación en ferias y eventos; entrada y espacio en supermercados y ventas con asociados (beer garden).

### **3.5 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo**

#### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se la concibe como el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permiten a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta y como una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes (Sordo, 2022). De lo expuesto, se deduce que, la cultura organizacional debe

ser lo suficientemente flexible para adaptarse y así fortalecer los lazos de identidad corporativa entre tres actores principales: la marca, el equipo de trabajo y los clientes.

Además, Low & Slow tiene diferentes características que las distinguen y se busca desarrollar una cultura organizacional de acuerdo con sus principales distintivos y propuestas de valor. Bajo este precepto y con base al análisis de la forma en la que se direccionan las tareas y forma de administrar en Low & Slow se concluye que el tipo de cultura organizacional, que según la clasificación de Cameron y Quinn, es la Cultura Organizacional de Mercado, la que se basa en un modelo de sistema abierto, la misma que enuncia: “La cultura del mercado (competir), se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo. Está orientada al entorno externo en lugar de a los asuntos internos. Se centra en las transacciones con grupos (principalmente) externos, como proveedores, clientes, contratistas, concesionarios sindicatos y reguladores. Y, el control interno se mantiene mediante normas, puestos de trabajo especializados y decisiones centralizadas, el mercado funciona principalmente a través de mecanismos económicos mecanismos económicos de mercado, la dinámica de la competencia y el intercambio monetario. Es decir, el objetivo principal de los mercados es realizar transacciones (intercambios, ventas, contratos) con otros grupos para crear una ventaja competitiva. La rentabilidad, los resultados finales, la fortaleza en nichos de mercado, los objetivos de estiramiento y las bases de clientes seguras son los objetivos principales de la organización. Los valores fundamentales que dominan las organizaciones de tipo de mercado son la competitividad y la productividad”. (Cameron & Quinn, 2011). En nuestro caso, la elaboración de los productos cárnicos ahumados está atada a buscar cumplir con pedidos y entregas en base a la demanda de nuestros clientes (consumidor final, delis, supermercados, restaurantes y beer garden) en cuanto ellos lo soliciten y utilizamos nuestros recursos, en especial el humano de acuerdo con la necesidad y disponibilidad.

## Organigrama y Equipo

La estructura organizacional de Low & Slow define cómo está conformada la organización además de su funcionamiento; esta estructura es útil para definir los distintos cargos que existen en la empresa y así conocer la responsabilidad de cada cargo y su posición. En lo referente al tipo de estructura organizacional, Low & Slow cuenta con un tipo de **estructura centralizada** en la que existen directivos y cabezas visibles con una jerarquía superior al resto de empleados y en la que el modelo **Funcional** es la que más se adapta a nuestra realidad ya que esta estructura se divide en distintos departamentos y cada uno realiza su función en donde la especialización de cada trabajador prima para obtener la más alta eficiencia.

El organigrama que cuenta Low & Slow en la actualidad consta de un equipo básico de personas los cuales se manifiesta a continuación:

### Organigrama actual de Low & Slow

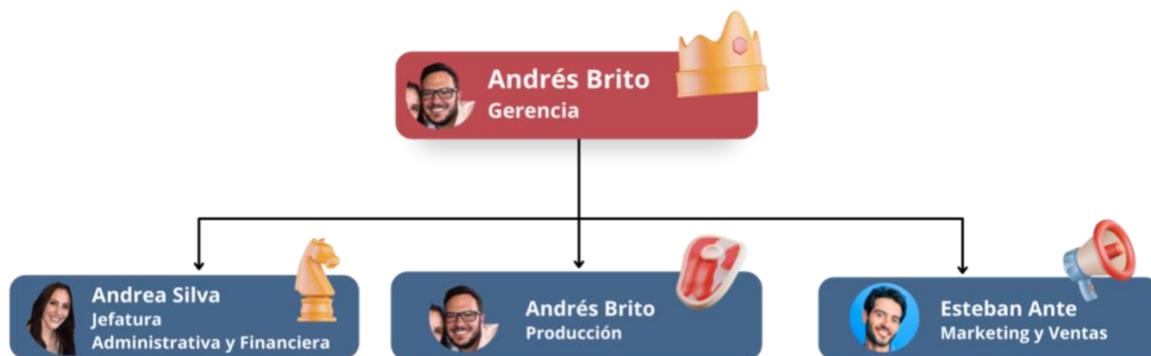


Ilustración 10 - Organigrama actual de Low & Slow  
Elaboración Propia

Luego de realizar el análisis y entablar algunas estrategias, se llegó a la conclusión de que se requerirá ampliar el número de colaboradores en las diferentes áreas de la compañía, es por esto que en la Jefatura Administrativa y Financiera se prevé la contratación de un contador, un

encargado de la administración de recursos humanos y del staff necesario para lo referente a limpieza y guardianía; además para el área de producción y cocina se requerirá los servicios de dos personas encargadas de realizar el proceso de ahumado y empacado; en esta misma área, un chef, su asistente y el staff que requieran para el correcto funcionamiento del restaurante; con sus respectivos cajeros y anfitriones en el área de atención al cliente. Para finalizar, en el área de marketing y ventas se contratará a dos vendedores especializados para entablar relaciones comerciales con los diferentes segmentos de clientes planteados; además de un publicista, un diseñador gráfico y un community manager.

### Organigrama proyectado de Low & Slow para los próximos seis meses

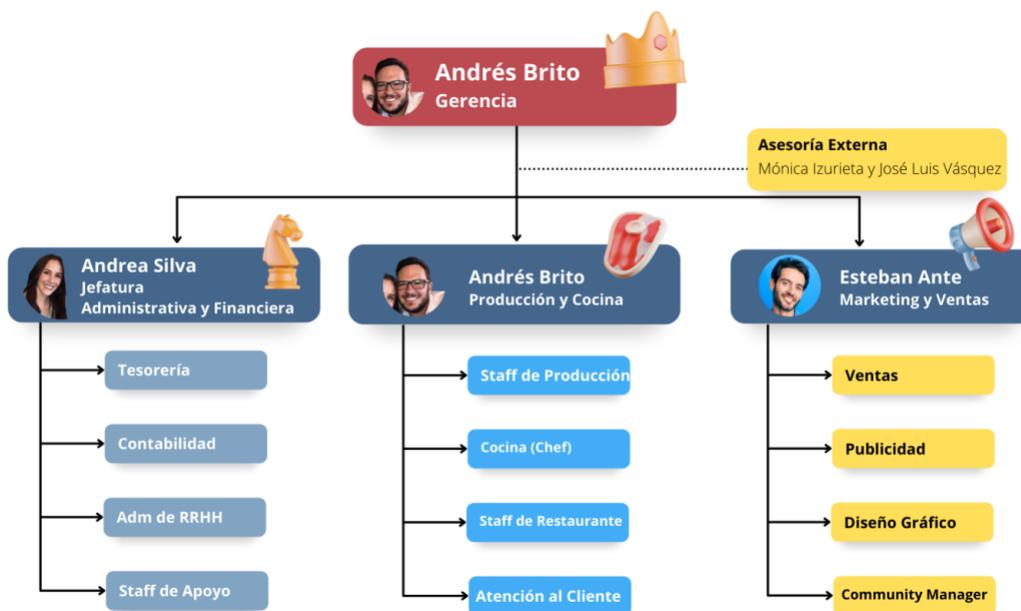


Ilustración 11 - Organigrama proyectado de Low & Slow para los próximos seis meses  
Elaboración Propia

## Equipo Ejecutivo

### Hojas de Vida



# CRISTÓBAL ANDRÉS BRITO NOBOA

## CHEF PROFESIONAL

### CONTACTO

 britonoboa@gmail.com  
 0994392364

### SOBRE MI

Empresario con iniciativa y visión de implementación de estrategias personales y empresariales por medio del estudio, investigación, análisis e identificación de las necesidades y problemas comunes a los que se enfrentan las organizaciones modernas, proponiendo ideas y sugerencias creativas que ayude a mejorar el crecimiento organizacional, generando valores agregados que nos diferencie sustancialmente de la competencia.

### IDIOMAS

Español: Nativo  
 Inglés: Avanzado

### EXPERIENCIA

- Crucero Expedition Galapagos - Maitre Hotel
- Docente en La Escuela De Los Chefs en Guayaquil
- Gerente Administrativo y Representante Legal Estación de Servicio Amazonas TERPEL
- Gerente Administrativo y Representante Legal Hotel Puerto Orellana
- Administrador Tangara Lodge
- Chef Ejecutivo Ocean Club

### ESTUDIOS

2008 B.A. Administración de Empresas de Alimentos y Bebidas  
 Universidad San Francisco de Quito

2008 Licenciatura en Arte Culinario  
 Universidad San Francisco de Quito

2021 Sommelier en Carne  
 Universidad de Buenos Aires

### HABILIDADES

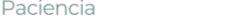
Socialización 	Trabajo en equipo 
Planificación y organización 	Gestión del tiempo 
Adaptabilidad 	Paciencia 

Ilustración 12 - CV Andrés Brito  
Elaboración Propia



# ANDREA GABRIELA SILVA MANCHENO

CHEF PROFESIONAL

## CONTACTO

@ britonoboa@gmail.com

☎ 0994392364

## SOBRE MI

*"Busco el desarrollo profesional y la consolidación de mi empresa y así aplicar mis conocimientos y habilidades en diferentes áreas y capacitarme para el buen desempeño de las funciones asignadas".*

## IDIOMAS

Español: Nativo

Inglés: Avanzado

## EXPERIENCIA

- Tutoría en el Idioma Inglés - English Academy CORAD - Instituto de Idiomas
- Translator and Research
- Asistente de Administración - Hotel Puerto Orellana

## ESTUDIOS

- 2021 Licenciatura en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas  
Universidad Técnica Particular de Loja
- 2012 Programa de Inglés EXCHANGE  
Ambato VELPLUS

## HABILIDADES



Ilustración 13 - CV Andrea Silva  
Elaboración Propia

### **Análisis del Equipo Fundador**

Andrés Brito, chef de profesión y emprendedor, se graduó en la Universidad San Francisco de Quito en el año 2008, con amplia experiencia en el ámbito culinario por más de 15 años, laboró en las más prestigiosas cadenas hoteleras del Ecuador; además, chef en cruceros internacionales y se instruye periódicamente y en los últimos años su capacitación ha sido en el tratamiento, cocción y preservación de carnes en Argentina y Uruguay.

Su fundador, Andrés, posee una extensa red de contactos y facilidad de entablar relaciones comerciales al contar con una amplia experiencia en el ámbito culinario y empresarial en familia y entorno lo que ha permitido realizar una de las primeras alianzas estratégicas y colaboraciones con el deli “María, La Panadería”; además, al ser alumni de la USFQ, forjó y mantiene relaciones importantes con colaboradores claves para el desarrollo de su proyecto.

Por otro lado, su esposa, Andrea Silva, Licenciada en Asistencia Gerencial de la Universidad Técnica Particular de Loja graduada en el año 2021, cuenta con los suficientes conocimientos y experiencia en las diferentes áreas administrativas y financieras para poder gerenciar este proyecto.

## CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

### 4.0 Introducción

El capítulo cuatro se fundamenta en el desarrollo e implementación del Mix de Marketing que Low & Slow busca; en este aspecto, se analizarán temas referentes al producto que la compañía ofrece, los canales en que encamina a dichos productos, además la promoción que pretende la empresa desarrollar y las herramientas de comunicación de marketing que empleará, así como con una adecuada política de precios y así aplicar estrategias, lograr la atracción de los consumidores y entregar a estos una verdadera propuesta de valor.

### 4.1 Estrategia de Producto

#### Producto

Low & Slow Inc. procesa y elabora carnes ahumadas de manera artesanal, con materia prima de alta calidad en donde su proceso de ahumado se lo realiza con troncos de madera natural y bagazo de caña en hornos especializados, dando como resultado sabores únicos y sofisticados sin el uso de sustancias químicas artificiales que pueden llegar a ser perjudiciales para la salud que son comunmente utilizadas por la industria cárnica tradicional.

- Lomo fino ahumado por 6 horas en Maderos frutales y sellado a la parrilla 🐮

Presentación de 125g y 250g:



- Pollo deshuesado curado en salmuera por 24 horas y ahumado por 6 horas en Maderos frutales y sellado a la parrilla - 🐔 Presentación de 125g y 250g:



- Panceta de cerdo curada por 36 horas y ahumada por 6 horas en Maderos frutales y sellado a la parrilla - 🐷 Presentación de 125g y 250g:



Los productos cárnicos ahumados se los considera como un bien que se puede ofrecer al mercado ecuatoriano, que son de gran utilidad para el consumo humano y que satisfacen la necesidad de proteína animal saludable. Adicionalmente, se los cataloga como un *Producto de Especialidad* ya que estos bienes de consumo con características e identificación de marca únicas están diseñados para un grupo significativo de compradores que está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial.

En cuanto al aseguramiento de la calidad, Low & Slow promueve e incentiva el uso de buenas prácticas de manufactura y lo realiza con el adecuado cumplimiento de los requerimientos que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) exige el cual es el ente regulador que otorga y autoriza los diferentes permisos de funcionamiento en el Ecuador.

### **Características del Producto**

Los cárnicos, como tal, juegan un papel muy importante en la dieta del ser humano puesto que es una fuente de proteínas de alto valor nutritivo; en el cual, la carne ahumada es el resultado de la cocción de carne roja y blanca con madera, realizada como una forma de conservación de la misma y la que se origina en la era Paleolítica. Adicionalmente, ahumar los alimentos a altas temperaturas aporta sabor, color y olor a tostado, en otras palabras la Reacción de Maillard, en la que se genera una textura única en donde la carne se desprende con facilidad.

El método en mención trata sobre el cocinado de la carne sobre una fuente de fuego indirecto en el que se han de alcanzar temperaturas entre los  $121^{\circ}\text{C} \pm 28^{\circ}\text{C}$ . Este proceso conlleva muchas horas de cocción ya que la temperatura a la que se encuentran los alimentos es muy baja, de ahí el término *low & slow*. Por ejemplo, el corte de costillas de cerdo puede llevar de 5 a 8 horas de ahumado. Este proceso deja una distintiva línea rosada debajo de la superficie del corte, en donde la mioglobina en la carne reacciona con el monóxido de carbono procedente del humo, el cual deja un sabor ahumado esencial en el proceso de barbacoa.

El uso de una buena madera en el proceso es esencial ya que da el sabor y olor ahumado a la carne. Existen varios tipos de maderas procedentes de árboles frutales, como el roble y sus variantes que dan un sabor ahumado fuerte, mientras que de maderas como el arce, aliso, manzano y el cerezo, dan un sabor ahumado más leve y dulce.

La carne ahumada tiene una preparación previa antes de entrar al horno, para nuestro producto se realiza un proceso de curación el cual consiste en la colocación de la materia prima en salmuera (mezcla de agua y sal) para su conservación y sazonomiento.

### **Estilo y diseño del producto**

Andrés Brito y el personal del Low & Slow buscan añadir valor para el cliente a través de un *estilo* y un *diseño* distintivo del producto. Este *estilo* describe la apariencia de los productos los cuales están enmarcados en un arquetipo de clase *Explorador*, que según el creador de esta clasificación, Carl Gustav Jung, diseñador de los doce patrones colectivos de la personalidad, lo define como: marca atrevida, sin descaro, quienes constantemente buscan la libertad y la independencia; y así inspirar el deseo de libertad o experimentar lo nuevo; para el caso de nuestra empresa en mención, el nivel de aplicación será el segundo en el cual se manifiesta el grado de intensidad intermedia de utilización del arquetipo, en este sentido, el estilo de Low & Slow pretende reflejar una imagen en la que el sabor único y característico del ahumado sea el centro de atención de las comidas entre amigos y familiares, a utilizarse en parrilladas, picnics, *outside door* o reuniones con un fin de diversión y compartir momentos únicos. No obstante, no solo las carnes son lo principal sino también las maderas, parte fundamental del proceso de elaboración, las mismas que hacen que se lo tome al producto como: rústico, artesanal, ancestral, como una tradición que evoca recuerdos, disruptivo y de rompimiento de reglas y estereotipos; en este aspecto, su *diseño*, en lo alusivo a su apariencia, reflejará un imagotipo que utilizará colores en tonalidades negras y rojas como sus principales referentes ya que se busca definirse como una marca innovadora, extravagante y fuera de lo común.

Además, se escoge el nombre de Low & Slow por su connotación y significado traducido del inglés al español: *bajo y lento*, en el contexto de una elaboración con un cuidadoso proceso en donde la cocción es *lenta* para cuidar los tejidos musculares y el ahumado es *bajo* con el

objetivo de que las propiedades, estructura y calidad de la carne no sufran impactos, en otras palabras: *cocinar con bajas temperaturas a un ritmo lento*.

El empaqueo de los productos cárnicos se lo realiza con la técnica del *empacado al vacío* el cual se caracteriza por retirar el oxígeno del interior del empaque con el objetivo de evitar la oxidación, prolongar el periodo de vida y calidad de un alimento y así retirar el aire del contenedor para lograr conservar las características organolépticas ya que al eliminar el oxígeno no existe crecimiento de gérmenes aeróbicos y otros que son los que originan la rancidez, la decoloración y la descomposición de los alimentos.

El etiquetado de los productos cárnicos cumple con características de una adecuada representación del concepto de marca y de sus valores mediante el arte gráfico diferenciándonos en el mercado. El área gráfica está acorde con la paleta de colores, tipografía, información nutricional, forma, tamaño, distribución y material de la etiqueta.

#### **4.2 Estrategia de Canales**

Low & Slow busca el desarrollo de estrategias de distribución en las que se pueda contribuir en la creación de valor para el cliente y de una ventaja competitiva para la compañía. Esta labor se debe realizar en alianza con otras empresas como una red de transferencia de valor más extensa.

La elaboración de nuestros productos y ponerlos a disposición de los compradores requiere entablar relaciones no solo con los clientes, sino también con proveedores y distribuidores clave presentes en la *cadena de suministro* de la compañía. Esta cadena de suministro consta de socios ascendentes y descendentes. En específico, nos enfocaremos en la forma tradicional; es decir, en la parte descendente de la cadena de suministro, dicho de otro modo, en los *canales de marketing* (o *canales de distribución*) que se dirigen al cliente. Los socios descendentes del canal de marketing, conforman una conexión vital entre Low & Slow y sus clientes.

Al crear adecuados y eficientes canales de marketing se procura poner los productos cárnicos a disposición de los consumidores, en donde los miembros de este canal agreguen valor al cerrar las principales brechas de tiempo, espacio y posesión que separan estos bienes de los usuarios finales. Los miembros del canal de marketing desempeñarán varias funciones clave tales como:

- Información: Reunir y distribuir la información necesaria sobre los consumidores, productos, otros participantes y fuerzas del entorno.
- Promoción: Difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- Contacto: Encontrar y comunicarse con compradores potenciales.
- Negociación: Llegar a un acuerdo sobre el precio y otros términos de la oferta para transferir la propiedad o la posesión.
- Distribución física: Transportar y almacenar bienes.

### **Niveles de los canales**

El diseño de los canales de distribución para poner los productos a disposición de los consumidores envuelve una serie de opciones, en las que debemos procurar acercar cada vez más el producto y su posesión al comprador final. En nuestro caso se aplica la forma de canal de marketing directo e indirecto.

- Para el **canal de marketing directo**, donde no tiene niveles de intermediarios, Low & Slow vende directamente a los consumidores, por ejemplo: por invitaciones bajo pedido, entregas a domicilio y a eventos. Adicionalmente, se comercializará nuestro producto directamente en el beer garden que ya se ha mencionado en capítulos anteriores.



Ilustración 14 - Canal de Marketing Directo  
Elaboración Propia

- Para el **canal de marketing indirecto**, donde ya se incluyen intermediarios, se busca entablar relaciones comerciales con supermercados, delis, tiendas gourmet y tiendas de especialidad en la ciudad de Quito y sus valles aledaños en donde se ha visto un crecimiento en la oferta de puntos de venta de comida gourmet. En la actualidad existe la oportunidad para colocar a la venta nuestros productos en perchas y escaparates de productos gourmet, empezando desde la venta masiva en supermercados como en Supermaxi, Megamaxi y otros, pasando por restaurantes y panaderías con zona gourmet como El Español, El Arbolito, Hay Pan, María La Panadería, Cyrano, entre otros y finalmente los delis especializados en la venta de productos con un diferenciador como Datu Deli, Le Quotidien, Quito Deli, Bondeli, Ecuagourmet y también con los que ya se tiene un convenio. Este aumento en la oferta de puntos de venta de productos como el nuestro nos permite avizorar una oportunidad latente.



Ilustración 15 - Canal de Marketing Indirecto  
Elaboración Propia

### 4.3 Estrategia de Promoción

El tipo de ventas que se aspira a realizar para la comercialización de los productos de Low & Slow en el mediano y corto plazo es *al menudeo*; ya que tomamos en cuenta la capacidad de producción que tenemos en la actualidad. Esta clase de ventas, también llamadas ventas minoristas, al por menor o al detalle, se desarrollan a partir de la puesta en marcha de las actividades que intervienen en la venta de bienes directamente a los consumidores finales para su uso personal o a un minorista. Es por esto que se busca utilizar el concepto de **marketing de compradores**, el cual se enfoca en todo el proceso de marketing, desde el desarrollo del producto y la marca hasta la logística, promoción y comercialización, con la finalidad de convertir a los compradores potenciales en compradores reales cuando se acercan a algún punto de venta. En definitiva, se procurará que todas las actividades relacionadas al marketing se coordinen alrededor del propio proceso de compra.

Actualmente, se cree posible no solo comercializar nuestro producto dentro de las tiendas y garden sino también a través del uso de múltiples canales y de influir en las decisiones de compra de los consumidores, dicho de otro modo, la **venta al menudeo omnicanal** en donde cree una experiencia de compra en línea, en dispositivos móviles a través de varios canales y sin contratiempos.

Las principales clases de tiendas minoristas con las que buscaremos entablar relaciones comerciales son *tiendas de especialidad* las cuales venden al menudeo una línea de productos limitada con un amplio surtido dentro de ésta y también a través de *supermercados* los mismos que son tiendas muy grandes que busca cubrir todas las necesidades del consumidor en cuanto a artículos comestibles y no comestibles de compra rutinaria y que ya se mencionaron en los canales de marketing indirecto.

Las ventas al menudeo utilizan combinaciones de cinco herramientas de promoción: *publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo con social media* para así llegar a los consumidores y Low & Slow buscará encontrar la mejor mezcla específica de estas variables y son:

### **Publicidad**

Para Low & Slow la publicidad consiste en involucrar, informar y persuadir al consumidor y así ayudar a comunicar la propuesta de valor de la marca a nuestros clientes meta. Esta publicidad se la llevará a cabo a través de la combinación adecuada con otras decisiones relacionadas con la promoción y la mezcla de marketing. Es así que, el primer paso a dar consiste en establecer los *objetivos de publicidad* para atraer a los clientes y ayudar a establecer relaciones con ellos mediante la comunicación del valor.

En este sentido, el *objetivo de publicidad* para Low & Slow es el de una publicidad informativa en la que permita: comunicar valor al cliente; crear una imagen de marca y de la compañía; informar al mercado acerca de un nuevo producto; explicar cómo funciona el producto y sus beneficios y con todo esto crear una demanda primaria.

### **Ventas personales**

Las interacciones personales entre el cliente y la fuerza de ventas de Low & Slow buscan atraer a los clientes y establecer relaciones con ellos para moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los compradores. En donde se facilite el surgimiento de toda clase de relaciones, desde las relaciones de venta directas hasta amistades duraderas. Este tipo de ventas se encuentra liderado por Andrea Silva, esposa y mano derecha de Andrés, la cual se encarga de la atención, coordinación y envío de nuestro producto hacia el consumidor final o minorista, se ha decidido otorgar esta función primordial a Andrea por las cualidades, personalidad y experiencia que ha demostrado con un gran trato amable y personalizado, rapidez, asesoramiento, disponibilidad, multicanal, transparencia, conocimiento del cliente y el producto e integración.

### **Promoción de ventas**

Las **promociones de ventas para consumidores** incluyen actividades como: degustaciones, regalo de muestras, exhibiciones en los puntos de venta, concursos, sorteos y eventos patrocinados.

Estas degustaciones o *sampling* de los productos se los ha realizado en cinco puntos estratégicos, los cuales están dentro del mercado objetivo esperado. El objetivo de esta estrategia es conseguir insights y que los usuarios terminen comprando el producto ofrecido

tras degustarlo. Además, esta técnica permite alcanzar cierto nivel de *engagement* con los usuarios mediante un proceso que les llevó a valorar si el producto que han probado satisface sus necesidades o no. Las muestras son regalos de una cantidad pequeña de un producto y serán entregadas en los delis y supermercados, permitiendo que estas herramientas atraigan la atención de los consumidores, involucren a los clientes y así ofrecer fuertes incentivos de compra para dar a conocer ofertas de los productos cárnicos y poder elevar las ventas.

### **Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas que Low & Slow realiza es por medio de su fundador y propietario, Andrés Brito, el mismo que posee una amplia red de contactos y facilidad de entablar relaciones comerciales al contar con amplia experiencia en el ámbito culinario y empresarial de su familia. Es también alumni de la Universidad San Francisco de Quito, donde forjó relaciones importantes con colaboradores claves para el desarrollo del proyecto. En el mediano plazo, se buscará que otros funcionarios también se dediquen a desarrollar estas labores. En el poco tiempo que la empresa está en el mercado se evidencia que Andrés y su equipo de trabajo ha tenido un manejo muy eficiente con sus contactos personales y ha sabido relacionarse con personas de la industria, llevando a la venta sus productos en diferentes delis como: Terrua, Abasto, Divino Gourmetec, Divino Wine Spirits, La Villa Foodies y Barrezueta.

### **Marketing directo y digital**

Mediante el **marketing directo y digital** se busca comenzar conexiones directas con consumidores individuales y comunidades de clientes cuidadosamente elegidos para obtener una respuesta inmediata y, al mismo tiempo, entablar relaciones duraderas con los clientes. Aquí se mostrarán las ofertas y contenidos de acuerdo con las necesidades y los intereses de nuestro mercado objetivo. Y así, facilitar la participación por parte del cliente y en consecuencia

se desarrollará una comunidad de marca y la realización de las ventas. Utilizaremos herramientas como: página web correctamente elaborada con tecnología moderna y *responsive*, videos en línea, e-mail marketing, blogs, social media y anuncios móviles y por consecuencia los clientes tendrán la percepción de credibilidad hacia nuestra marca ya que es interactivo, y permite el diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor generando compromiso por parte de los clientes y estableciendo relaciones uno a uno con ellos.

#### **4.4 Estrategia de Pricing**

Low & Slow, una vez que ha creado valor para su cliente y que lo ha plasmado en un producto, debe obtener algo del mismo en los precios que cobran, entendiéndose como la cantidad de dinero que se recauda por los productos cárnicos que los consumidores dan a cambio de los beneficios percibidos.

Según las perspectivas de los directivos y asesores de Low & Slow y fundamentados en los resultados de la encuesta realizada en este proyecto de titulación en lo referente a la importancia del precio para elegir este producto, arrojó una respuesta mayoritaria en que la consideración del precio es “medianamente importante” a la hora de escoger nuestro producto; adicionalmente, la noción del precio que se comercializa en la actualidad es “adecuado” evidenciando así que existe la posibilidad de incrementar el precio en cierta cantidad si es que se logra comunicar de una mejor forma tanto los beneficios que nuestros productos cárnicos ofrecen como el mejoramiento en la presentación y materiales del *packaging*.

La estrategia que Low & Slow ha escogido es la de *Fijación de Precios por Valor Agregado*

la cual no reduce los precios para igualar los de los competidores, sino que incorpora características y servicios de valor agregado para diferenciar nuestra oferta y justificar así un precio más alto.

Además del valor percibido por los clientes, de los costos y las estrategias de los competidores, Low & Slow considera varios factores internos y externos adicionales. Algunos de los factores internos que afectan la fijación de precios son los objetivos y su mezcla de marketing, así como otros aspectos organizacionales. Los factores externos incluyen la naturaleza del mercado y de la demanda.

Consideramos que la fijación de precios desempeña un papel importante en el logro de nuestros objetivos y lo que buscamos es establecer precios para atraer a nuevos clientes y conservar a los ya existentes.

#### **4.5 Plan de Ventas**

La información financiera y de producción de los seis productos que oferta Low & Slow en la actualidad se presenta en la tabla que se muestra a continuación, la misma que consta con el tipo de proteína, el peso y la presentación que se ofrece, el costo total de elaboración, el precio de venta al público, un aumento de un porcentaje en el precio ya que se concluyó en párrafos anteriores la viabilidad de dicho incremento; además, la especificación de los márgenes de utilidad con el *canal de marketing directo*: en el que hay más cantidad de margen y con los *canales de marketing indirecto*: tanto para delis y supermercado que se estima que para los cinco años siguientes; además se considera la capacidad instalada y la que actualmente se usa; a más de lo citado, se cuenta con información estadística e histórico de ventas de las diferentes

presentaciones las cuales nos proporciona valiosa información para la toma de decisiones en lo referente a la cantidad de kilogramos de carne de res, pollo y cerdo. A esto, se considera la perspectiva de crecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas, Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional y en la cual se ha promediado el porcentaje de aumento del Producto Interno Bruto – PIB para nuestro País; a más del crecimiento de acuerdos con delis, supermercados e instalación del beer garden y así proyectar el número de productos para los siguientes meses; este crecimiento se lo ha anualizado y en el siguiente capítulo de este proyecto de titulación se analizará en detalle todo lo referente al ámbito financiero y viabilidad.

## **CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO**

### **5.0 Introducción**

En el capítulo cinco se abordarán temas de los supuestos que se van a ser empleados para determinar la viabilidad del proyecto y consecución de estrategias de Low & Slow, en los que serán proyectados los principales estados financieros (Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo) para los próximos cinco años y evaluar si es que ante alguna variación de condiciones o estabilidad este proyecto puede verse afectado y no ser rentable; es así que se han planteado tres escenarios posibles (moderado, optimista y pesimista). A más de lo mencionado, se proyectan los niveles de crecimiento en ventas, tomando en cuenta las estrategias y perspectivas de aumento, inflación y otros y así tener un escenario lo más apegado a la realidad que nos envuelve y así poder determinar si la inversión, el proyecto y en especial los accionistas y representantes tienen la opción de obtener utilidad, misma que es el objetivo de todo empresario.

### **5.1 Supuestos generales**

Para poder conocer los factores macro y microeconómicos que influyen en el plan financiero de Low & Slow y sus productos cárnicos es necesario analizar la coyuntura y el medio en el cual se desarrolla, es por eso que se ha analizado varias perspectivas y fuentes, las cuales mostrarán algunos criterios de crecimiento en lo que se refiere al Producto Interno Bruto del Ecuador y otras variables, las mismas que permitirán tener una visión más amplia y acertada de lo que representa realizar acuerdos y estudios financieros en el País.

A manera de introducción general de nuestro País, según un estudio de Deloitte el cual menciona que: Ecuador es la séptima economía de América Latina y la número 64 del mundo.

Su PIB fue de 106,2 mil millones de dólares en 2021, lo que la hace la economía más grande que haya adoptado el dólar como moneda de curso legal. En términos de ingreso per cápita, el de Ecuador es de 5.979 dólares (puesto 116 en el mundo). (FMI, 2021)

Así mismo, este estudio menciona datos demográficos y geográficos importantes y así alcanzar conclusiones para el estudio financiero en mención, los mismo que afirman lo siguiente: Ecuador conforma el sexagésimo sexto país más habitado a nivel global. (Secretaría Nacional de Planificación, 2022) La población crece a una tasa de 1,3% por año, la expectativa de vida son 78 años y la edad promedio es 28,8 años. La población de Ecuador es mayoritariamente urbana, puesto que 64,6% vive en ciudades. Su distribución favorece principalmente a dos regiones naturales, la Costa (49,36%) y la Sierra (44,79%). Se estima que el PIB crezca 2,90% interanual en 2022. Esto refleja los efectos combinados del aumento de los precios del petróleo y un aumento de la inversión extranjera. Los indicadores adelantados también muestran un repunte de la actividad económica en los sectores petrolero y no petrolero según el Fondo Monetario Internacional. (Deloitte, 2022)

Adicionalmente, según el Ministerio de Economía y Finanzas, en la Proforma 2023 en los supuestos macroeconómicos propuestos, los mismos que se afirman que han sido elaborados de manera técnica, a través de una coordinación interinstitucional y propuestos por el Gobierno del Presidente Guillermo Lasso y remitidos a la Asamblea Nacional la Proforma del Presupuesto General del Estado del 2023, instrumento que permitirá continuar con la estrategia de orden fiscal, enfoque social y reactivación de la microeconomía nacional. La Proforma contempla un monto de USD 31.503 millones. Estos supuestos son: Crecimiento real del PIB: 3,1% y la Inflación acumulada: 2,55%. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022)

Para concluir, las previsiones de crecimiento, otra de las fuentes principales de estimación es el Banco Mundial y en su reporte Global Economic Prospects de junio del 2022 prevén que el crecimiento en América Latina y el Caribe (ALC) se desacelere bruscamente en 2022 y siga siendo débil en los dos años siguientes. Se espera que la elevada inflación, el endurecimiento de las condiciones financieras y la incertidumbre política de la política económica, mientras que la ralentización del crecimiento en los principales mercados de exportación, el endurecimiento de la política monetaria de EE.UU. y los cuellos de botella de la oferta mundial tienen repercusiones negativas en la región y en su informe resumen de las previsiones para América Latina y el Caribe para el Ecuador se espera un crecimiento de 3,1%. (The World Bank Global Economic Prospects, 2022)

Adicionalmente, en lo referente a la inflación, según datos de Citi Research, la economía ecuatoriana cerrará este año con una inflación de 3,5% y el siguiente con 1,5%, lo que la ubica como la nación con menos inflación entre los 12 países analizados. En medio de una tendencia inflacionaria que no termina de crecer, Ecuador se ubica como el país que registrará la menor inflación del año, de acuerdo con las proyecciones de Citi. Asimismo, tendrá la inflación más baja del 2023. (Bloomberg, 2022) Mientras que, según Statista el cual es un portal de estadística en línea alemán que pone al alcance de los usuarios datos relevantes que proceden de estudios de mercado y de opinión, así como indicadores económicos y estadísticas oficiales, pronostica que según el cuadro de Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2027, para el año 2023 pronostica un incremento en la tasa de inflación de 2,38% y en pleno descenso para los siguientes años.

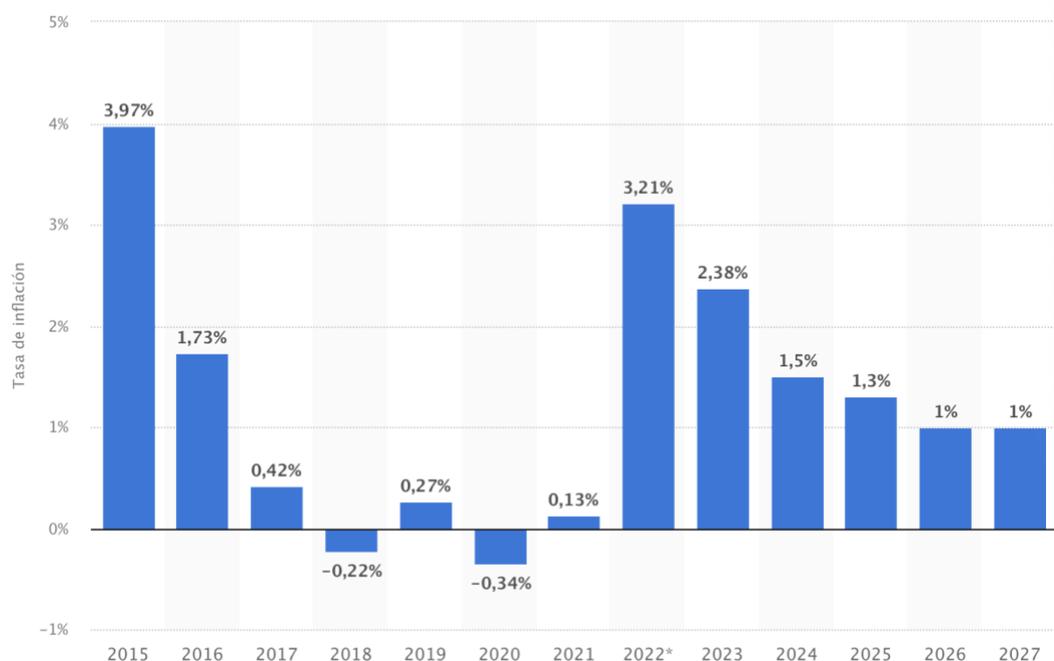


Ilustración 16 - Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2027 (Statista, 2022)

En lo concerniente a los precios de las materias primas se cuenta con estabilidad en la cantidad de los mismos y se hace referencia a lo ya manifestado en el Capítulo tres de este Proyecto de Titulación, el cual menciona: en el Análisis de las Fuerzas de Porter, en el Poder de Negociación de Proveedores, existen más condiciones a favor que en contra y cuenta con una calificación de 6/10 la cual se la interpreta como: Amenaza Media y no conlleva mayor riesgo ya que tiene más factores a favor que en contra, los mismo que son:

A favor:

- Gran cantidad de proveedores de carne nacionales;
- Poca diferenciación de productos cárnicos;
- Gran cantidad de proveedores de vegetales, condimentos, plásticos, botellas de vidrio e imprenta;
- Poca diferenciación de productos vegetales, condimentos, plásticos, botellas de vidrio e imprenta.

En contra:

- Sensibilidad al costo de materia prima;
- Sensibilidad al suministro de materia prima.

De igual manera, para evaluar la capacidad de influir en precios, se ha tomado en cuenta los resultados de la encuesta planteada en el Capítulo Dos, en los que se considera al *precio* como “*medianamente importante*” al momento elegir el producto y ofrece un gran indicio para poder elevar dicha cantidad ya que gran parte del mercado objetivo estaría dispuesto a pagar una cantidad adicional; otro resultado complementario que coadyuva esta hipótesis es el hallado a continuación de la respuesta anterior la cual menciona “*El precio actual es adecuado*”; es así que, para el análisis de este capítulo, se considerará un incremento al precio.

Otra forma de justificar este incremento en el precio es la conclusión dada de Jocelyn Dimaculangan quien es Marketing Expert de la University of the Philippines en su estudio de julio del 2022 en la que afirma: “*Los clientes pagarán un 50% más por las empresas con impacto; el precio no siempre es lo más importante*”. Muchos clientes están dispuestos a pagar más a las empresas que se alinean con sus valores. El trece por ciento de los clientes está dispuesto a pagar entre un 31% y un 50% más por hacer negocios con empresas que consideran que tienen un impacto positivo en el mundo. (Dimaculangan, 2022) Es así que, se considera un incremento inicial del 5% en el valor actual del precio de venta al público, justificado en el estudio manifestado ya que nuestra marca pretende evidenciar y resaltar los factores que hace que las personas paguen más por algún producto, los cuales son: *cambiar el mundo de forma positiva, proteger el medioambiente y seguro*.

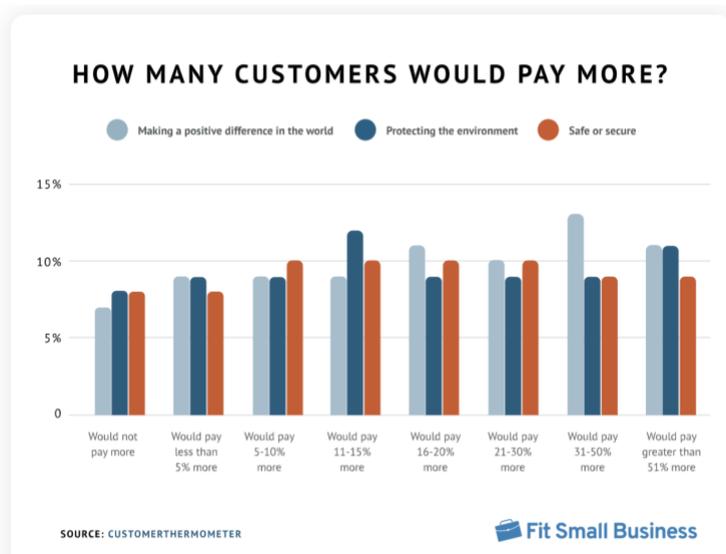


Ilustración 17 - ¿Cuántos clientes estarían dispuestos a pagar más? (Dimaculangan, 2022)

Adicionalmente, en la siguiente tabla se evidencia de los precios que propone la competencia, en donde se han tomado los precios de venta de los productos ahumados, con referencia a la carne de res, pollo y cerdo, y se obtuvieron los siguientes resultados:

	Marca												Precio Promedio por gramo de la Competencia	Símil de 125gr	Símil de 250gr
	La Española		Friovesa		Sigma		Taly		El Cordobés		Federer				
	Peso gr	Precio US\$	Peso gr	Precio US\$	Peso gr	Precio US\$	Peso gr	Precio US\$	Peso gr	Precio US\$	Peso gr	Precio US\$			
Res	250	2,88	500	12,99	0	0	260	6,45	1000	39,9	250	13,99	0,032	125	250
Pollo	2000	10,48	0	0	0	0	500	6,06	0	0	120	7,99	0,028	3,50	7,00
Tocineta	453	5,94	0	0	1000	18,2	1000	31,8	0	0	250	13,49	0,029	3,66	7,32

Tabla 11 - Precio Competencia  
Elaboración Propia

PRESENTACIÓN	PVP Low & Slow	PVP PROMEDIO COMPETENCIA	INCREMENTO
LOMO FINO AHUMADO 125 gr	3,80	3,95	4,06%
LOMO FINO AHUMADO 250 gr	7,59	7,91	4,19%
POLLO FINO AHUMADO 125 gr	3,30	3,50	5,99%
POLLO FINO AHUMADO 250 gr	6,59	7,00	6,15%
TOCINETA AHUMADA 125 gr	3,50	3,66	4,53%
TOCINETA AHUMADA 250 gr	6,99	7,32	4,68%
<b>Promedio de Precio Adicional</b>			<b>4,93%</b>
			<b>5%</b>

Tabla 12 - Precio Low & Slow vs. Competencia  
Elaboración Propia

En lo que se refiere a los costos fijos se ha considerado las siguientes variables:

Sueldos y salarios:

El Ministerio del Trabajo publicó acuerdos ministeriales relativos al salario básico unificado (SBU). El 21 de diciembre del 2021 se publicó el acuerdo que fija el SBU para el 2022:

Art. 1.- Del salario básico unificado para el año 2022.- A partir del 01 de enero de 2022 se fija el salario básico unificado del trabajador en general, incluidos los trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícolas, trabajadores de maquila, trabajadores remunerados del hogar, operarios de artesanías y colaboradores de la microempresa, en cuatrocientos veinticinco dólares de los Estados Unidos de América (USD \$ 425.00) mensuales.

El incremento del salario básico unificado del trabajador en general para el año 2022 respecto del año 2021 es de 6,25%, porcentaje que también, por esta ocasión, será aplicable para la fijación de los salarios mínimos sectoriales, que constan en las respectivas comisiones.

En este contexto se prevé el incremento del 6,25% anual para el análisis del presente proyecto de titulación.

Para finalizar, se considerará pronosticar la variación de ventas y costos en función de las variables macro y microeconómicas ya mencionadas en este capítulo, tomando en cuenta, un promedio de las estimaciones de incremento del Producto Interno Bruto augurado por el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y Ministerio de Economía y Finanzas; además, de la inflación proyectada por Citi-Research y Bloomberg para el Ecuador en lo que se refiere al ámbito externo, mientras que las estimaciones para el interno, se hace referencia al capítulo 4 en el cual se detalla el proceso y la implantación de las estrategias, las mismas que responden a: Estrategia A: Convertirse en su propio cliente al desarrollar un espacio donde se vendan

platos realizados con sus productos y donde haya un espacio de deli para vender el producto *ready to eat*; y, Estrategia B: Asociación con empresas que tengan productos complementarios de alta rotación. Por lo tanto, en el análisis planteado se proyectará la incidencia de estas variables para los próximos cinco años en lo que se refiere al Balance General, Estado de Resultados, Flujo Libre de Caja, Definición de la Estructura de Capital, Financiamiento, Índices Financieros, VAN, TIR, sensibilidad, escenarios y punto de equilibrio.

## **5.2 Estructura de capital y financiamiento**

Andrés Brito, su grupo de trabajo y nosotros como asesores hemos decidido que se requerirá financiamiento por US\$10.000, dividido de la siguiente forma: US\$8.000 para empezar el desarrollo de las estrategias planteadas anteriormente los mismos que serán provistos por un familiar cercano de Andrea (esposa de Andrés) quien tiene el know how del negocio complementario - cervezas artesanales. La particularidad y ventaja de este financiamiento es que el porcentaje de interés será únicamente del 1% anual y servirá para el desarrollo y consolidación de los negocios familiares. Además, cuando la empresa se haya fortalecido y llegue a niveles que se cuente con excedente de liquidez se honrará esta deuda que es más simbólica que económica y se aspira a que sea en los siguientes cinco años. Además, se espera realizar un préstamo por US\$2.000 a la Cooperativa Alianza del Valle, ya que allí cuentan con diferentes cuentas e inversiones y serán honrada la deuda en los próximos 36 meses a una tasa de 13,05% anual.

La política de reparto de dividendos y acuerdo familiar data de que al menos en los tres años siguientes, considérese los años 2023, 2024 y 2025, no existirá el pago de utilidades hacia sus fundadores y todo sea reinvertido en la empresa y evaluar periódicamente esta política.

## Cálculo de la WACC: Weighted Average Cost of Capital - Costo de Capital Promedio Ponderado

- Entiéndase la WACC como la suma del costo de la deuda (fondos ajenos) y el costo de los fondos propios (patrimonio), como un número ponderado.
- La rentabilidad que genera una empresa o proyecto, conocida como TIR, deberá ser mayor o igual a la tasa de WACC, pues sólo así la rentabilidad podrá hacer frente a los costos de financiación que ha asumido el proyecto o la empresa.

Para ilustrar y calcular lo mencionado se plantea el siguiente gráfico:

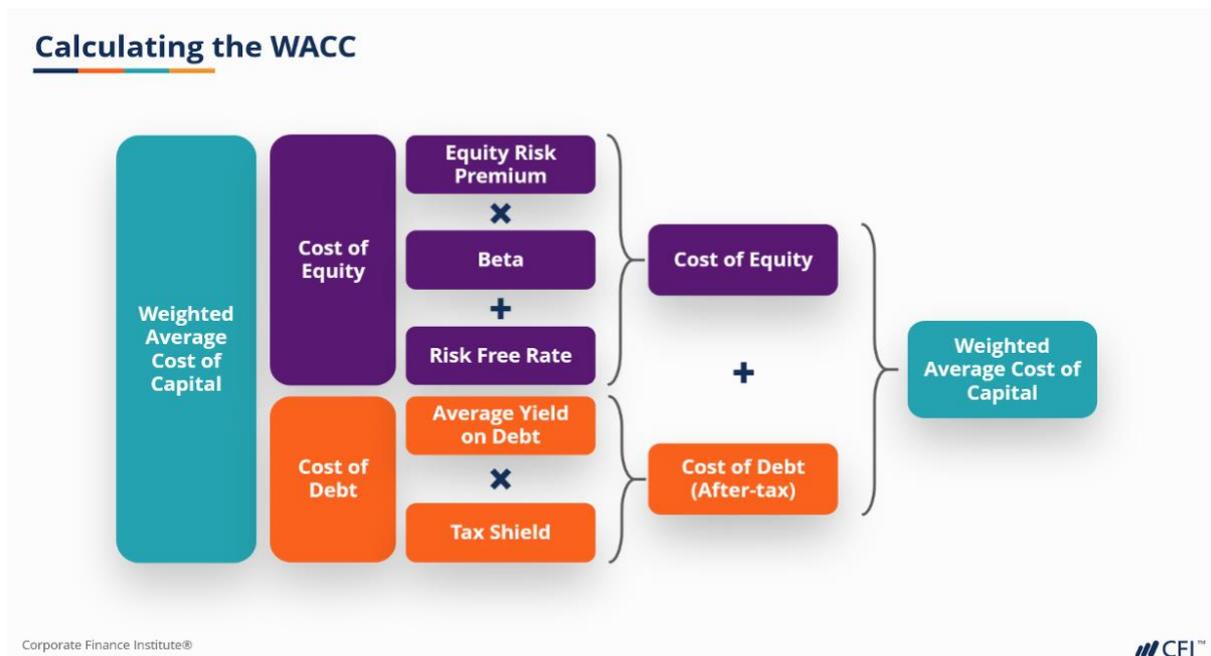


Ilustración 18 - Estructura WACC  
(Corporate Finance Institute, 2022)

### Cost of Debt - Costo de la Deuda

Para el proyecto de financiamiento de Low & Slow, el pasivo con costo será el préstamo que recibiremos por parte de un familiar por US\$8.000 con una tasa de interés anual del 1% y US\$2.000 a 13,05%; y la deuda que se tiene actualmente y es de US\$2200,27 con una tasa de interés del 10%. La tasa de impuestos considerada para el Ecuador es de 36,25%.

### **Cost of Equity - Costo del Patrimonio**

El modelo del CAPM - Capital Asset Pricing Model

$$K_a = R_f + \beta^*(R_m - R_f)$$

La fórmula para países emergentes, considérese el Ecuador:

$$K_a = R_f + \beta^*(R_m - R_f) + R_p$$

En donde,

$R_f$

Risk Free o Tasa libre de riesgo:

Para el análisis y estudio de este proyecto de titulación se ha utilizado la Tasa de los Bonos del Tesoro Americano *Treasury Yields GT10: GOV 10 Year* que reporta Bloomberg al 23 de noviembre del 2023 por: 3.69%. (Bloomberg, 2022)

### **$\beta$ // Coeficiente Beta**

Es una medida relativa del riesgo no diversificable.

El coeficiente beta desapalancado recoge únicamente el riesgo operativo mientras que el apalancado incluye el financiero, asociado al porcentaje de deuda que se utiliza en la estructura de capital

El tipo de industria que se adapta para Low & Slow es la de *Retail (Grocery and Food)* y para la determinación del beta referiremos a los estudios del profesor Aswath Damodaran, catedrático de la Universidad de Nueva York y parte de su aporte es el cálculo y estimación de datos estadísticos y financieros. En este sentido, para mercados emergentes, la beta desapalancada es de  $\beta_{UnLev}$ : 0,60 y realizando el proceso de apalancarla; es decir, tomando en cuenta el riesgo financiero de nuestra estructura de capital como Low & Slow, resultaría como  $\beta_{Lev}$ : 0,65.

Prima de Riesgo de Mercado (Rendimiento del Mercado - Tasa Libre de Riesgo)

La prima de riesgo del mercado es considerada como una medida cuantitativa del rendimiento adicional que exigen los participantes en el mercado por el aumento del riesgo. Para nuestro análisis se considera como riesgo del mercado por 9,76% según datos de Statista en su informe Meat industry value worldwide in 2021 and forecast for 2022 and 2027 (Statista, 2022)

### **Rp // Riesgo País**

Item adicional para países catalogados como economías emergentes, y el Ecuador entra en esta categoría y utiliza el índice EMBI (Emerging Markets Bond Index), que es calculado por JP Morgan Chase con base en el comportamiento de la deuda soberana.

Según información del Banco Central del Ecuador: el Riesgo País del Ecuador al 22 de noviembre del 2022 fue de: 1325 puntos y en porcentaje 13,25%.

En resumen, el CAPM o costo de patrimonio para Low & Slow es de 19,01%

Con la información obtenida y revisando la estructura actual del capital que manejamos llegamos a la siguiente WACC:

Total WACC	Pesos	Costo
Debt	10,24%	2,93%
Equity	89,76%	20,85%

Tabla 13 - Valores WACC Low & Slow  
Elaboración Propia

WACC: 19,01%

### 5.3 Estados Financieros Proyectados

Para analizar el desarrollo de la proyección de los estados financieros para los próximos cinco años se ha considerado varios factores de producción, ventas, diversificación de cartera, endeudamiento y aspectos de ley, los mismos que serán evaluados en tres escenarios, moderado, optimista y pesimista y se evaluará la rentabilidad del proyecto.

Estos estados financieros son: el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias en los cuales se ha manifestado la siguiente información.

La empresa ya cuenta con un balance general y estado de pérdidas y ganancias para el año 2022 y sobre esto, el tiempo cero, se ha comenzado la proyección. En lo que se refiere a Ingresos, se cuenta con dos rubros importantes los cuales son las Ventas Normales, entiéndase esto como los canales directos y una parte de los canales indirectos; aquí se encuentran las ventas normales que ya se venían realizando de manera directa ya en algunos delis, para la proyección se consideró el incremento del PIB respecto del año 2022 y así para los siguientes años, a más de esta proyección obtenida de un promedio de crecimiento de importantes fuentes ya mencionadas se le agrega un gradiente de crecimiento entre cada año, es decir, lo que variaría porcentualmente la estimación; este dato se encuentra realizado a partir de la obtención de la desviación estándar de las variaciones entre año y año de los registros históricos del Ecuador recopilados por el Banco Mundial desde hace más de 15 años hasta la actualidad. En conclusión, a las ventas se le incrementa un porcentaje de aumento estimado del PIB, además de su estimación de variación. A más de los aspectos externos y en cumplimiento de la estrategia, se prevé entablar más acuerdos con delis y supermercados los cuales nos ayudarán para la correcta distribución de nuestro producto.

<b>INCREMENTO DE VENTAS POR EL PIB</b>		
<b>Escenario Optimista</b>	<b>Escenario Moderado</b>	<b>Escenario Pesimista</b>
<b>Crecimiento</b>	<b>Crecimiento (promedio)</b>	<b>Crecimiento</b>
<b>4,00%</b>	<b>3,03%</b>	<b>2,50%</b>
<b>Gradiente de Crecimiento Anual</b>		
<b>0,03785%</b>		

Tabla 14 - Porcentaje de Crecimiento y Escenarios  
Elaboración Propia

Actualmente se trabaja con seis delis, y la perspectiva de crecimiento en un escenario normal es de que el próximo año se logre un acuerdo con cuatro más y ya se concrete el trato con tres supermercados y así con sus respectivas variaciones dependiendo de los escenarios.

<b>INCREMENTO DE VENTAS POR NUEVAS FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN</b>			
	<b>CADA 2 AÑOS</b>	<b>CADA 2 AÑOS</b>	<b>CADA 2 AÑOS</b>
	<b>Escenario Optimista</b>	<b>Escenario Moderado</b>	<b>Escenario Pesimista</b>
<b>DELIS</b>	5	4	3
<b>SUPERMERCADOS</b>	4	3	2

Tabla 15 - Escenarios de Incremento de Delis y Supermercados  
Elaboración Propia

Adicionalmente, una forma nueva de comercializar los productos será a través de la elaboración y venta de platillos con nuestro producto en un beer garden, el cual es propietaria Andrea, esposa de Andrés, Gerente General de Low & Slow. Ella ofrece un lugar de cerveza artesanal ubicado en el Valle de los Chillos – Pichincha, el mismo que ya se encuentra en fase de posicionamiento y contar con un producto complementario, las carnes ahumadas, atraerá la atención de los consumidores. En este contexto, se ha llegado al acuerdo de que por cada platillo comercializado con producto de Low & Slow se repartirá su precio en 50% cada uno, independientemente de su costo. Para las proyecciones nos fundamentaremos en datos y estadísticas del beer garden, específicamente en la facturación promedio por persona que consume cerveza y platos con proteína, y se observó que el número de clientes promedio en un

mes es de 225 y anualmente de 2700 y que como promedio de consumo individual es de US\$36,33 en donde el consumo específico es de US\$21,33 entre cerveza y otras bebidas y US\$15,00 para platillos con proteínas.

Actualmente, existe el beer garden que cuenta con la siguiente información:

			Escenario	Escenario	Escenario	
			Optimista	Moderado	Pesimista	
Facturación promedio por persona que consume cerveza y platos con proteína.	\$36,33	\$21,33 CERVEZA	\$15,00 PLATOS CON PROTEÍNA	5%	0%	-5%
				236,25	225	213,75
Número de clientes promedio en un mes que consu Anual	225	2700	La política que se ha acordado es que haya una repartición equitativa entre los propietarios del beer garden y el nuevo socio Low & Slow en partes			
	\$8.174,25	Ingreso promedio para Low & Slow	\$7,50 PLATO CON UNA SOLA PROTEÍNA	\$11,25 PLATO CON TRES PROTEÍNAS		

Tabla 16 - Datos Beer Garden  
Elaboración Propia

		UNIDADES VENTAS GARDEN														
Porcentaje Promedio de Venta GARDEN	Presentación	Escenario Moderado					Escenario Optimista					Escenario Pesimista				
		Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027
27%	LOMO FINO AHUMADO 125 gr	63	65	66	69	71	66	69	72	75	78	59	61	62	64	65
16%	POLLO FINO AHUMADO 125 gr	37	38	39	41	42	39	41	43	44	46	35	36	37	38	39
15%	TOCINETA AHUMADA 125 gr	35	36	37	38	39	37	38	40	42	43	33	34	35	35	36
42%	LOMO + POLLO + TOCINETA 375 gr	97	100	103	107	110	103	107	112	116	121	92	94	97	99	102

Tabla 17 - Unidades Ventas Garden Estimadas  
Elaboración Propia

		UNIDADES VENTA NORMAL															
#	PRODUCTO	Porcentaje Promedio de Venta	Escenario Moderado					Escenario Optimista					Escenario Pesimista				
			Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027
1	LOMO FINO AHUMADO 125 gr	30%	1.107	1.141	1.529	1.577	1.980	1.211	1.260	1.762	1.834	2.360	1.006	1.031	1.314	1.348	1.639
2	LOMO FINO AHUMADO 250 gr	16%	295	304	408	421	528	323	336	470	489	629	268	275	350	359	437
3	POLLO FINO AHUMADO 125 gr	16%	590	609	816	841	1.056	646	672	939	978	1.259	536	550	701	719	874
4	POLLO FINO AHUMADO 250 gr	15%	277	285	382	394	495	303	315	440	459	590	251	258	328	337	410
5	TOCINETA AHUMADA 125 gr	8%	295	304	408	421	528	323	336	470	489	629	268	275	350	359	437
6	TOCINETA AHUMADA 250 gr	15%	277	285	382	394	495	303	315	440	459	590	251	258	328	337	410

Tabla 18 - Unidades Ventas Normal Estimadas  
Elaboración Propia

Respecto al precio, se maneja uno para el producto empacado y listo para la venta y otro para el que se comercializará en el beer garden, ya que no es únicamente con la proteína sino también con los vegetales y carbohidratos. La proyección del precio se da con la consideración del incremento proyectado de la inflación para los siguientes cinco años y en adición un aumento

adicional del 5% de forma anual, justificado en el contexto de que nuestros productos se están comercializando a un porcentaje inferior en relación productos similares y sustitutos provistos por la competencia.

### PRECIO GARDEN

PVP ACTUAL	Escenario Moderado					Escenario Optimista					Escenario Pesimista				
	Año 1 -	Año 2 -	Año 3 -	Año 4 -	Año 5 -	Año 1 -	Año 2 -	Año 3 -	Año 4 -	Año 5 -	Año 1 -	Año 2 -	Año 3 -	Año 4 -	Año 5 -
	2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
\$7,50	8,06	8,59	9,14	9,69	10,28	8,14	8,76	9,40	10,07	10,78	7,99	8,43	8,88	9,33	9,80
\$7,50	8,06	8,59	9,14	9,69	10,28	8,14	8,76	9,40	10,07	10,78	7,99	8,43	8,88	9,33	9,80
\$7,50	8,06	8,59	9,14	9,69	10,28	8,14	8,76	9,40	10,07	10,78	7,99	8,43	8,88	9,33	9,80
\$11,25	12,09	12,89	13,71	14,54	15,42	12,21	13,14	14,10	15,10	16,17	11,98	12,64	13,32	13,99	14,70

Tabla 19 - Precio Unitario Garden Estimado  
Elaboración Propia

### PRECIO NORMAL

PVP ACTUAL	Escenario Moderado					Escenario Optimista					Escenario Pesimista				
	Año 1 -	Año 2 -	Año 3 -	Año 4 -	Año 5 -	Año 1 -	Año 2 -	Año 3 -	Año 4 -	Año 5 -	Año 1 -	Año 2 -	Año 3 -	Año 4 -	Año 5 -
	2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
3,80	4,08	4,35	4,63	4,91	5,21	4,12	4,44	4,76	5,10	5,46	4,05	4,27	4,50	4,73	4,96
7,59	8,16	8,70	9,25	9,81	10,40	8,24	8,86	9,52	10,19	10,91	8,08	8,53	8,99	9,44	9,92
3,30	3,55	3,78	4,02	4,26	4,52	3,58	3,85	4,14	4,43	4,74	3,51	3,71	3,91	4,10	4,31
6,59	7,08	7,55	8,03	8,52	9,03	7,15	7,69	8,26	8,85	9,47	7,02	7,41	7,80	8,20	8,61
3,50	3,76	4,01	4,27	4,52	4,80	3,80	4,09	4,39	4,70	5,03	3,73	3,93	4,14	4,35	4,57
6,99	7,51	8,01	8,52	9,03	9,58	7,59	8,16	8,76	9,38	10,04	7,44	7,86	8,28	8,69	9,13

Tabla 20 - Precio Unitario Normal Estimado  
Elaboración Propia

### INCREMENTO DEL PRECIO SOBRE LA INFLACIÓN PROYECTADA

Escenario Optimista    Escenario Moderado    Escenario Pesimista

6%                      5%                      4%

Tabla 21 - Incremento del Precio  
Elaboración Propia

La proyección de los costos variables se dan en base a la previsión de la evolución de la inflación para los próximos cinco años que nos propone la información del FMI y Statista y sobre esto, de igual manera, se han realizado los diferentes escenarios

<b>COSTO PROTEÍNA</b>	<b>COSTO COMPLEMENTOS</b>
2,08	0,5
0,95	0,5
1,40	0,5
4,43	1

Tabla 22 - Costo del Platillo con Complementos  
Elaboración Propia

<b>COSTO VARIABLE GARDEN</b>															
Costo Variable	Escenario Moderado					Escenario Optimista					Escenario Pesimista				
	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027
2,58	2,64	2,68	2,72	2,74	2,77	2,62	2,64	2,67	2,69	2,72	2,65	2,71	2,76	2,80	2,84
1,45	1,48	1,51	1,53	1,54	1,56	1,47	1,48	1,50	1,51	1,53	1,49	1,52	1,55	1,57	1,60
1,90	1,95	1,97	2,00	2,02	2,04	1,93	1,95	1,96	1,98	2,00	1,95	1,99	2,03	2,06	2,09
5,43	5,56	5,64	5,72	5,77	5,83	5,50	5,56	5,62	5,67	5,73	5,59	5,70	5,80	5,89	5,98

Tabla 23 - Costo Variable Unitario Garden  
Elaboración Propia

<b>Proyección de Inflación según Statista y FMI para Ecuador en los próximos cinco años</b>			
2023	2,38%	1,38%	2,88%
2024	1,50%	1,00%	2,00%
2025	1,30%	1,00%	1,80%
2026	1,00%	1,00%	1,50%
2027	1,00%	1,00%	1,50%
	<b>MODERADO</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>PESIMISTA</b>

Tabla 24 - Proyección de Inflación  
Elaboración Propia

<b>COSTO VARIABLE NORMAL</b>															
Costo Variable	Escenario Moderado					Escenario Optimista					Escenario Pesimista				
	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027
2,08	2,13	2,16	2,19	2,21	2,23	2,11	2,13	2,15	2,17	2,19	2,14	2,18	2,22	2,26	2,29
4,16	4,26	4,32	4,38	4,42	4,47	4,22	4,26	4,30	4,35	4,39	4,28	4,37	4,44	4,51	4,58
0,95	0,97	0,99	1,00	1,01	1,02	0,96	0,97	0,98	0,99	1,00	0,98	1,00	1,01	1,03	1,05
1,90	1,95	1,97	2,00	2,02	2,04	1,93	1,95	1,96	1,98	2,00	1,95	1,99	2,03	2,06	2,09
1,40	1,43	1,45	1,47	1,49	1,50	1,42	1,43	1,45	1,46	1,48	1,44	1,47	1,50	1,52	1,54
2,80	2,87	2,91	2,95	2,98	3,01	2,84	2,87	2,90	2,92	2,95	2,88	2,94	2,99	3,04	3,08

Tabla 25 - Costo Variable Unitario Normal  
Elaboración Propia

Para establecer de los costos fijos totales se prevé el crecimiento en los siguientes rubros para todos los escenarios, sueldos y salarios, ropa de trabajo, transporte, combustibles y lubricantes, arrendamientos y gastos de promoción y publicidad. Los cuales se ha estimado el crecimiento

en base a la información del FMI y Statista y su evolución en los siguientes años y también en función de las estrategias propuestas y aumento de sueldos y salarios como lo determina el Ministerio de Trabajo.

	<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>															
	Escenario Moderado					Escenario Optimista					Escenario Pesimista					
	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027	Año 1 - 2023	Año 2 - 2024	Año 3 - 2025	Año 4 - 2026	Año 5 - 2027	
Sueldos y Salarios	3.000,00	3.187,50	3.386,72	3.598,39	3.823,29	4.062,24	3.187,50	3.386,72	3.598,39	3.823,29	4.062,24	3.187,50	3.386,72	3.598,39	3.823,29	4.062,24
Ropa de trabajo	424,36	434,46	440,98	446,71	451,18	455,69	430,22	434,52	438,86	443,25	447,68	436,58	445,31	453,33	460,13	467,03
Transporte	64,96	66,51	67,50	68,38	69,06	69,76	65,86	66,52	67,18	67,85	68,53	66,83	68,17	69,39	70,44	71,49
Combustibles y lubricantes	732,53	749,96	761,21	771,11	778,82	786,61	742,64	750,07	757,57	765,14	772,79	753,63	768,70	782,54	794,27	806,19
Arrendamientos operativos	2.600,00	2.661,88	2.701,81	2.736,93	2.764,30	2.791,94	2.635,88	2.662,24	2.688,86	2.715,75	2.742,91	2.674,88	2.728,38	2.777,49	2.819,15	2.861,44
Gastos de Promoción y Publicidad	1.110,38	1.136,81	1.153,86	1.168,86	1.180,55	1.192,35	1.125,70	1.136,96	1.148,33	1.159,81	1.171,41	1.142,36	1.165,21	1.186,18	1.203,97	1.222,03
	7.932,23	8.237,12	8.512,08	8.790,38	9.067,20	9.358,59	8.187,79	8.437,02	8.699,19	8.975,10	9.265,57	8.261,78	8.562,48	8.867,32	9.171,25	9.490,42

Tabla 26 - Costos Fijos Estimados  
Elaboración Propia

Con respecto al ámbito contable, la depreciación de los equipos que se cuentan se estima que será para diez años, la cuenta de proveedores se estima que se mantendrá en un nivel inferior ya que, según el contexto de las compras que se realiza, se pagará inmediatamente luego de haber recibido la materia prima y afines, dado que lo que nos entregan son *commodities* y son de pago inmediato; la obligación financiera que se registra por un valor de US\$2.200,27 será pagada el próximo año y para poner en marcha el proceso de las estrategias se estima la necesidad de recursos por US\$10.000 los mismos que ya se explicó como serían pagados y los mismos que se muestran en la tabla de amortización:

Tasa de Interés			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8.000,00	1%	Intereses	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
		Capital					8.000,00
2.000,00	13%	Intereses	261,00	261,00	261,00		
10.000,00		Capital			2.000,00		

Tabla 27 - Tabla de Amortización  
Elaboración Propia

La política de nuestro inventario será de que se mantenga cada año un 10% adicional en relación al anterior para que así podamos poseer la holgura y no quedarnos sin producto terminado ya

que se espera que las ventas se incrementen y con otros tipos de clientes y contar con una respuesta eficiente y programada.

Con los criterios propuestos, se ha determinado, según el Estado de Pérdidas y Ganancias, que al segundo año se comenzará a percibir la utilidad , la misma que servirá para disminuir la cuenta de Resultados acumulados y así anualmente disminuir esta pérdida y visualizar que al cuarto año ya se tendría utilidad acumulada y dispuesta para los accionistas. Así mismo, en el escenario optimista, todos los años se contaría con utilidad y a partir del tercer año ya existiría utilidad disponible para los accionistas; mientras que en el escenario pesimista, para el tercer año ya se tendría utilidad pero la utilidad que estaría dispuesta para los accionistas sería para después de los cinco años de estudio.

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>ACTIVOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo	3.333,07	11.084,48	12.437,77	15.630,12	21.147,03	23.362,48
Inventario	10.159,21	10.836,51	11.545,08	12.479,91	13.453,73	14.667,19
<b>Total de activos corrientes</b>	<b>13.492,28</b>	<b>21.920,99</b>	<b>23.982,85</b>	<b>28.110,03</b>	<b>34.600,76</b>	<b>38.029,67</b>
<b>Activos no corrientes</b>						
Equipos	12.454,00	12.454,00	12.454,00	12.454,00	12.454,00	12.454,00
Depreciación acumulada Equipos	-	-1.245,40	-2.490,80	-3.736,20	-4.981,60	-6.227,00
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>12.454,00</b>	<b>11.208,60</b>	<b>9.963,20</b>	<b>8.717,80</b>	<b>7.472,40</b>	<b>6.227,00</b>
<b>Total activos</b>	<b>25.946,28</b>	<b>33.129,59</b>	<b>33.946,05</b>	<b>36.827,83</b>	<b>42.073,16</b>	<b>44.256,67</b>
<b>Pasivos corrientes</b>						
Proveedores	448,02	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	2.200,27	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta por pagar	5,49	-	185,31	1.104,55	1.515,03	2.713,20
Participación Trabajadores	3,87	-	130,81	779,68	1.069,44	1.915,20
Dividendos por pagar	-	-	-	-	-	-
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>2.657,65</b>	<b>-</b>	<b>316,12</b>	<b>1.884,24</b>	<b>2.584,47</b>	<b>4.628,39</b>
<b>Pasivos no corriente</b>						
Obligaciones financieras	-	10.000,00	10.000,00	8.000,00	8.000,00	-
<b>Total pasivos no corriente:</b>	<b>-</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>-</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>2.657,65</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.316,12</b>	<b>9.884,24</b>	<b>10.584,47</b>	<b>4.628,39</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Reserva legal	1,65	1,65	1,65	333,01	787,52	1.601,48
Resultados acumulados	-1.727,84	-1.713,02	-1.872,06	-1.371,72	1.610,58	5.701,17
Resultado del año	14,82	-159,04	500,34	2.982,29	4.090,59	7.325,63
<b>Total patrimonio</b>	<b>23.288,63</b>	<b>23.129,59</b>	<b>23.629,93</b>	<b>26.943,59</b>	<b>31.488,69</b>	<b>39.628,28</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>25.946,28</b>	<b>33.129,59</b>	<b>33.946,05</b>	<b>36.827,83</b>	<b>42.073,16</b>	<b>44.256,67</b>
	0,00	-	-	-	-	-

Tabla 28 - Balance General – Moderado  
Elaboración Propia

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>	8.634,60	16.437,47	18.056,25	24.922,98	27.260,38	35.586,52
<b>COSTO DE VENTAS</b>	- 1.780,33	- 6.772,99	- 7.085,72	- 9.348,30	- 9.738,22	- 12.134,54
UTILIDAD BRUTA	6.854,27	9.664,48	10.970,53	15.574,68	17.522,17	23.451,97
GASTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	- 7.932,23	- 8.237,12	- 8.512,08	- 8.790,38	- 9.067,20	- 9.358,59
UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS, DEPREC -	1.077,96	1.427,36	2.458,45	6.784,30	8.454,97	14.093,38
(-) GASTOS DE DEPRECIACIÓN	-	- 1.245,40	- 1.245,40	- 1.245,40	- 1.245,40	- 1.245,40
(-) GASTOS AMORTIZACIÓN	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS - EBIT	- 1.077,96	181,96	1.213,05	5.538,90	7.209,57	12.847,98
INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS	1.110,38	-	-	-	-	-
(-) GASTOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS	6,59	- 341,00	- 341,00	- 341,00	- 80,00	- 80,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>25,83</b>	<b>- 159,04</b>	<b>872,05</b>	<b>5.197,90</b>	<b>7.129,57</b>	<b>12.767,98</b>
15% Participación Trabajadores	3,87	-	130,81	779,68	1.069,44	1.915,20
25% Impuesto a la Renta	5,49	-	185,31	1.104,55	1.515,03	2.713,20
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>16,47</b>	<b>- 159,04</b>	<b>555,93</b>	<b>3.313,66</b>	<b>4.545,10</b>	<b>8.139,59</b>
10% Reserva Legal	1,65	-	55,59	331,37	454,51	813,96
<b>UTILIDAD DISPONIBLE PARA ACCIONISTAS</b>	<b>14,82</b>	<b>- 159,04</b>	<b>500,34</b>	<b>2.982,29</b>	<b>4.090,59</b>	<b>7.325,63</b>

Tabla 29 - Estado de Resultados – Moderado  
Elaboración Propia

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>ACTIVOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo	3.333,07	12.120,52	14.607,25	20.417,66	28.802,18	35.971,29
Inventario	10.159,21	10.890,25	11.658,41	12.709,90	13.815,52	15.227,41
<b>Total de activos corriente</b>	<b>13.492,28</b>	<b>23.010,77</b>	<b>26.265,66</b>	<b>33.127,56</b>	<b>42.617,70</b>	<b>51.198,69</b>
<b>Activos no corrientes</b>						
Equipos	12.454,00	12.454,00	12.454,00	12.454,00	12.454,00	12.454,00
Depreciación acumulada Equipos	-	-1.245,40	-2.490,80	-3.736,20	-4.981,60	-6.227,00
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>12.454,00</b>	<b>11.208,60</b>	<b>9.963,20</b>	<b>8.717,80</b>	<b>7.472,40</b>	<b>6.227,00</b>
<b>Total activos</b>	<b>25.946,28</b>	<b>34.219,37</b>	<b>36.228,86</b>	<b>41.845,36</b>	<b>50.090,10</b>	<b>57.425,69</b>
<b>Pasivos corrientes</b>						
Proveedores	448,02	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	2.200,27	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta por pagar	5,49	211,25	537,89	1.813,49	2.409,40	4.132,22
Participación Trabajadores	3,87	149,12	379,68	1.280,11	1.700,75	2.916,86
Dividendos por pagar	-	-	-	-	-	-
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>2.657,65</b>	<b>360,37</b>	<b>917,57</b>	<b>3.093,60</b>	<b>4.110,15</b>	<b>7.049,08</b>
<b>Pasivos no corriente</b>						
Obligaciones financieras	-	10.000,00	10.000,00	8.000,00	8.000,00	-
<b>Total pasivos no corriente</b>	<b>-</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>-</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>2.657,65</b>	<b>10.360,37</b>	<b>10.917,57</b>	<b>11.093,60</b>	<b>12.110,15</b>	<b>7.049,08</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Reserva legal	1,65	1,65	1,65	545,69	1.268,51	2.508,18
Resultados acumulados	-1.727,84	-1.713,02	-1.142,65	309,65	5.206,07	11.711,44
Resultado del año	14,82	570,37	1.452,29	4.896,42	6.505,37	11.156,99
<b>Total patrimonio</b>	<b>23.288,63</b>	<b>23.859,00</b>	<b>25.311,29</b>	<b>30.751,76</b>	<b>37.979,96</b>	<b>50.376,61</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>25.946,28</b>	<b>34.219,37</b>	<b>36.228,86</b>	<b>41.845,36</b>	<b>50.090,10</b>	<b>57.425,69</b>
	0,00	-	-	-	-	-

Tabla 30 - Balance General - Optimista  
Elaboración Propia

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>	8.634,60	18.078,70	20.236,27	29.334,57	32.695,03	44.155,54
<b>COSTO DE VENTAS</b>	- 1.780,33	- 7.310,39	- 7.681,63	- 10.514,91	- 11.056,19	- 14.118,83
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	6.854,27	10.768,31	12.554,64	18.819,66	21.638,84	30.036,71
<b>GASTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	- 7.932,23	- 8.187,79	- 8.437,02	- 8.699,19	- 8.975,10	- 9.265,57
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES - EBIT</b>	- 1.077,96	2.580,52	4.117,63	10.120,47	12.663,74	20.771,14
<b>(-) GASTOS DE DEPRECIACIÓN</b>	-	- 1.245,40	- 1.245,40	- 1.245,40	- 1.245,40	- 1.245,40
<b>(-) GASTOS DE AMORTIZACIÓN</b>	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	- 1.077,96	1.335,12	2.872,23	8.875,07	11.418,34	19.525,74
<b>INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS</b>	1.110,38	-	-	-	-	-
<b>(-) GASTOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS</b>	6,59	- 341,00	- 341,00	- 341,00	- 80,00	- 80,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>25,83</b>	<b>994,12</b>	<b>2.531,23</b>	<b>8.534,07</b>	<b>11.338,34</b>	<b>19.445,74</b>
15% Participación Trabajadores	3,87	149,12	379,68	1.280,11	1.700,75	2.916,86
25% Impuesto a la Renta	5,49	211,25	537,89	1.813,49	2.409,40	4.132,22
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>16,47</b>	<b>633,75</b>	<b>1.613,66</b>	<b>5.440,47</b>	<b>7.228,19</b>	<b>12.396,66</b>
10% Reserva Legal	1,65	63,37	161,37	544,05	722,82	1.239,67
<b>UTILIDAD DISPONIBLE PARA ACCIONISTAS</b>	<b>14,82</b>	<b>570,37</b>	<b>1.452,29</b>	<b>4.896,42</b>	<b>6.505,37</b>	<b>11.156,99</b>

Tabla 31 - Estado de Resultados – Optimista  
Elaboración Propia

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>ACTIVOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo	3.333,07	10.111,88	10.159,55	10.914,48	14.039,88	12.122,99
Inventario	10.159,21	10.780,69	11.430,69	12.252,59	13.108,57	14.147,83
<b>Total de activos corrientes</b>	<b>13.492,28</b>	<b>20.892,58</b>	<b>21.590,23</b>	<b>23.167,08</b>	<b>27.148,45</b>	<b>26.270,82</b>
<b>Activos no corrientes</b>						
Equipos	12.454,00	12.454,00	12.454,00	12.454,00	12.454,00	12.454,00
Depreciación acumulada Equipos	-	-1.245,40	-2.490,80	-3.736,20	-4.981,60	-6.227,00
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>12.454,00</b>	<b>11.208,60</b>	<b>9.963,20</b>	<b>8.717,80</b>	<b>7.472,40</b>	<b>6.227,00</b>
<b>Total activos</b>	<b>25.946,28</b>	<b>32.101,18</b>	<b>31.553,43</b>	<b>31.884,88</b>	<b>34.620,85</b>	<b>32.497,82</b>
<b>Pasivos corrientes</b>						
Proveedores	448,02	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras	2.200,27	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta por pagar	5,49	-	-	495,43	760,99	1.524,72
Participación Trabajadores	3,87	-	-	349,72	537,17	1.076,27
Dividendos por pagar	-	-	-	-	-	-
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>2.657,65</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>845,15</b>	<b>1.298,16</b>	<b>2.600,98</b>
<b>Pasivos no corriente</b>						
Obligaciones financieras	-	10.000,00	10.000,00	8.000,00	8.000,00	-
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>-</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>-</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>2.657,65</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>8.845,15</b>	<b>9.298,16</b>	<b>2.600,98</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Reserva legal	1,65	1,65	1,65	150,28	378,57	835,99
Resultados acumulados	-1.727,84	-1.713,02	-2.900,47	-3.448,21	-2.110,55	-55,88
Resultado del año	14,82	-1.187,45	-547,74	1.337,66	2.054,67	4.116,73
<b>Total patrimonio</b>	<b>23.288,63</b>	<b>22.101,18</b>	<b>21.553,43</b>	<b>23.039,73</b>	<b>25.322,69</b>	<b>29.896,84</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>25.946,28</b>	<b>32.101,18</b>	<b>31.553,43</b>	<b>31.884,88</b>	<b>34.620,85</b>	<b>32.497,82</b>
	0,00	-	-	-	-	-

Tabla 32 - Balance General - Pesimista  
Elaboración Propia

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>	8.634,60	14.875,54	16.101,12	21.004,21	22.637,48	28.383,62
<b>COSTO DE VENTAS</b>	- 1.780,33	- 6.214,81	- 6.499,98	- 8.219,05	- 8.559,71	- 10.392,67
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	6.854,27	8.660,73	9.601,14	12.785,16	14.077,77	17.990,95
<b>GASTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	- 7.932,23	- 8.261,78	- 8.562,48	- 8.867,32	- 9.171,25	- 9.490,42
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES - EBIT</b>	1.077,96	398,95	1.038,66	3.917,84	4.906,52	8.500,53
<b>(-) GASTOS DE DEPRECIACIÓN</b>	-	- 1.245,40	- 1.245,40	- 1.245,40	- 1.245,40	- 1.245,40
<b>(-) GASTOS FINANCIEROS</b>	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	- 1.077,96	- 846,45	- 206,74	2.672,44	3.661,12	7.255,13
<b>INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS</b>	1.110,38	-	-	-	-	-
<b>(-) GASTOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS</b>	6,59	341,00	341,00	341,00	80,00	80,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>25,83</b>	<b>- 1.187,45</b>	<b>- 547,74</b>	<b>2.331,44</b>	<b>3.581,12</b>	<b>7.175,13</b>
15% Participación Trabajadores	3,87	-	-	349,72	537,17	1.076,27
25% Impuesto a la Renta	5,49	-	-	495,43	760,99	1.524,72
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>16,47</b>	<b>- 1.187,45</b>	<b>- 547,74</b>	<b>1.486,29</b>	<b>2.282,96</b>	<b>4.574,15</b>
10% Reserva Legal	1,65	-	-	148,63	228,30	457,41
<b>UTILIDAD DISPONIBLE PARA ACCIONISTAS</b>	<b>14,82</b>	<b>- 1.187,45</b>	<b>- 547,74</b>	<b>1.337,66</b>	<b>2.054,67</b>	<b>4.116,73</b>

Tabla 33 - Estado de Resultados - Pesimista  
Elaboración Propia

#### 5.4 Flujo de efectivo proyectado

Proyección del flujo de caja (operativo, inversión y financiamiento) desde t0. La información que se recoge toma en cuenta todos los movimientos presupuestados del efectivo en lo que concierne a las actividades operativas, de inversión y de financiamiento, en los cuales se avizora con cuánta Caja se cuenta anualmente y así prever algún cambio en nuestro modelo de negocio. Así mismo, se toma en cuenta y determina los diferentes pagos de nuestras obligaciones financieras al tercer y quinto año.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Operativo</b>						
Utilidad Neta	14,82	-159,04	500,34	2.982,29	4.090,59	7.325,63
Inventario	10.159,21	677,30	708,57	934,83	973,82	1.213,45
Proveedores	448,02	- 448,02	-	-	-	-
(+) Depreciaciones y amortizaciones		1.245,40	1.245,40	1.245,40	1.245,40	1.245,40
(+) Variación impuestos por pagar	5,49	-5,49	185,31	919,24	410,48	1.198,16
(+) Variación participación trabaja	3,87	-3,87	130,81	648,88	289,75	845,76
<b>Total Flujo operativo</b>	<b>-9.687,01</b>	<b>-48,32</b>	<b>1.353,29</b>	<b>4.860,98</b>	<b>5.062,40</b>	<b>9.401,50</b>
<b>Inversión</b>						
Inversión en propiedad planta y ec	-12.454,00	-	-	-	-	-
<b>Total Flujo Inversión</b>	<b>-12.454,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Financiamiento</b>						
Desembolso de Capital	25.000,00	-	-	-	-	-
Desembolso Préstamo CP	2.200,27	-	-	-	-	-
Pago Préstamo CP		-2.200,27	-	-	-	-
Desembolso Préstamo LP		10.000,00	-	-	-	-
Pago Préstamo LP			-	- 2.000,00	-	- 8.000,00
Resultados Acumulados	-1.727,84					
Reserva Legal	1,65	-	-	331,37	454,51	813,96
<b>Total Flujo financiamiento</b>	<b>25.474,08</b>	<b>7.799,73</b>	<b>-</b>	<b>-1.668,63</b>	<b>454,51</b>	<b>-7.186,04</b>
<b>Incremento Neto en Efectivo efectivo Inicial</b>	<b>3.333,07</b>	<b>7.751,41</b>	<b>1.353,29</b>	<b>3.192,35</b>	<b>5.516,91</b>	<b>2.215,46</b>
<b>Balance de Efectivo al cierre</b>	<b>3.333,07</b>	<b>11.084,48</b>	<b>12.437,77</b>	<b>15.630,12</b>	<b>21.147,03</b>	<b>23.362,48</b>

Tabla 34 - Flujo de Efectivo - Moderado  
Elaboración Propia

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Operativo</b>						
Utilidad Neta	14,82	570,37	1.452,29	4.896,42	6.505,37	11.156,99
Inventario	10.159,21	731,04	768,16	1.051,49	1.105,62	1.411,88
Proveedores	448,02	- 448,02	-	-	-	-
(+) Depreciaciones y amortizaciones		1.245,40	1.245,40	1.245,40	1.245,40	1.245,40
(+) Variación impuestos por pagar	5,49	205,76	326,64	1.275,60	595,91	1.722,82
(+) Variación participación trabajadores	3,87	145,25	230,57	900,43	420,64	1.216,11
<b>Total Flujo operativo</b>	<b>-9.687,01</b>	<b>987,72</b>	<b>2.486,73</b>	<b>7.266,36</b>	<b>7.661,70</b>	<b>13.929,44</b>
<b>Inversión</b>						
Inversión en propiedad planta y equipo	-12.454,00	-	-	-	-	-
<b>Total Flujo Inversión</b>	<b>-12.454,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Financiamiento</b>						
Desembolso de Capital	25.000,00	-	-	-	-	-
Desembolso Préstamo CP	2.200,27	-	-	-	-	-
Pago Préstamo CP		-2.200,27	-	-	-	-
Desembolso Préstamo LP		10.000,00	-	-	-	-
Pago Préstamo LP			-	- 2.000,00		- 8.000,00
Resultados Acumulados	-1.727,84					
Reserva Legal	1,65	-	-	544,05	722,82	1.239,67
<b>Total Flujo financiamiento</b>	<b>25.474,08</b>	<b>7.799,73</b>	<b>-</b>	<b>-1.455,95</b>	<b>722,82</b>	<b>-6.760,33</b>
<b>Incremento Neto en Efectivo efectivo Inicial</b>	<b>3.333,07</b>	<b>8.787,45</b>	<b>2.486,73</b>	<b>5.810,41</b>	<b>8.384,52</b>	<b>7.169,11</b>
<b>Balance de Efectivo al cierre</b>	<b>3.333,07</b>	<b>12.120,52</b>	<b>14.607,25</b>	<b>20.417,66</b>	<b>28.802,18</b>	<b>35.971,29</b>

Tabla 35 - Flujo de Efectivo - Optimista  
Elaboración Propia

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Operativo</b>						
Utilidad Neta	14,82	-1.187,45	-547,74	1.337,66	2.054,67	4.116,73
Inventario	10.159,21	621,48	650,00	821,91	855,97	1.039,27
Proveedores	448,02	- 448,02	-	-	-	-
(+) Depreciaciones y amortizaciones		1.245,40	1.245,40	1.245,40	1.245,40	1.245,40
(+) Variación impuestos por pagar	5,49	-5,49	-	495,43	265,56	763,73
(+) Variación participación trabajada	3,87	-3,87	-	349,72	187,45	539,10
<b>Total Flujo operativo</b>	<b>-9.687,01</b>	<b>-1.020,91</b>	<b>47,66</b>	<b>2.606,31</b>	<b>2.897,10</b>	<b>5.625,69</b>
<b>Inversión</b>						
Inversión en propiedad planta y equipo	-12.454,00	-	-	-	-	-
<b>Total Flujo Inversión</b>	<b>-12.454,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Financiamiento</b>						
Desembolso de Capital	25.000,00	-	-	-	-	-
Desembolso Préstamo CP	2.200,27	-	-	-	-	-
Pago Préstamo CP		-2.200,27	-	-	-	-
Desembolso Préstamo LP		10.000,00	-	-	-	-
Pago Préstamo LP		-	-	2.000,00	-	8.000,00
Resultados Acumulados	-1.727,84	-	-	148,63	228,30	457,41
Reserva Legal	1,65	-	-	148,63	228,30	457,41
<b>Total Flujo financiamiento</b>	<b>25.474,08</b>	<b>7.799,73</b>	<b>-</b>	<b>-1.851,37</b>	<b>228,30</b>	<b>-7.542,59</b>
<b>Incremento Neto en Efectivo efectivo Inicial</b>	<b>3.333,07</b>	<b>6.778,82</b>	<b>47,66</b>	<b>754,94</b>	<b>3.125,40</b>	<b>-1.916,89</b>
<b>Balance de Efectivo al cierre</b>	<b>3.333,07</b>	<b>10.111,88</b>	<b>10.159,55</b>	<b>10.914,48</b>	<b>14.039,88</b>	<b>12.122,99</b>

Tabla 36 - Flujo de Efectivo - Pesimista  
Elaboración Propia

## 5.5 Índices financieros

Según la información de obtenida de los índices financieros de los años proyectados en lo que concierne a la *liquidez* se denota una adecuada estabilidad y en la que se evidencia el número de veces que podemos cubrir nuestros Pasivos Corrientes según los Activos Corrientes y en todas sus formas, tanto en conjunto e independientemente; es decir tenemos una gran capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo. Lo que se pretende no es mantener estos indicadores sumamente altos sino en equilibrio para que no se vuelva improductiva.

En relación al *apalancamiento* se demuestra que la Razón Deuda Total se mantiene y decrece en los años proyectados, esto significa que la empresa está ocupando menos financiamiento o

apalancamiento a través de la deuda con externos. Así mismo, la Relación Deuda/Capital nos muestra la proporcionalidad que tienen los Pasivos frente al capital aportado por el Accionista (Patrimonio); es decir, con éste índice determinamos la proporción del financiamiento por cada dólar invertido de los accionistas. Para concluir el apalancamiento, tenemos el Multiplicador del Capital el cual mide la cantidad de activos que posee nuestra empresa en relación al Capital; si es superior a 1 (100%) significa que estamos siendo apalancados por Deuda (Pasivo) y en el caso de Low & Slow es justificable porque tiene nuevos planes y estrategias de crecimiento.

En cuanto a la *Cobertura*, se cumple a satisfacción el número de veces que se pueden cubrir los intereses que se deben pagar por nuestras obligaciones financieras en los escenarios Moderado y Optimista, y únicamente en los dos primeros años del escenario Pesimista no se alcanzaría a cubrir; sin embargo, se denota que a partir del tercer año cubriríamos con gran amplitud esta cobertura.

En consideración a la *rentabilidad*, el Margen Neto nos muestra el porcentaje de utilidad después de cubrir todos los costos, gastos e impuestos del período y en todos los escenarios se cuenta con utilidad a partir del segundo año en el escenario moderado y tercer año en el pesimista, mientras que en el optimista desde el primer año de ejecución. Así mismo, el ROA (Rendimiento sobre los Activos) nos demuestra una eficiencia aceptable en los primeros años y considerable en los últimos de los activos para generar ingresos. Mientras que el ROE (Rendimiento sobre el Patrimonio) nos muestra un comportamiento similar y mientras sea positivo y en crecimiento es un buen indicador el cual es bien valorado por los dueños y otros; es nuestro caso, son buenos y prometedores indicadores los cuales invitan a aceptar el proyecto.

ÍNDICES FINANCIEROS									
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	Tendencia	Medida
<b>LIQUIDEZ</b>									
Razón de Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	5,1	40,5	75,9	14,9	13,4	8,2		veces
Razón Rápida    Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	1,3	20,3	39,3	8,3	8,2	5,0		veces
Razón Efectivo	Efectivo / Pasivo Corriente	1,3	20,3	39,3	8,3	8,2	5,0		veces
<b>APALANCAMIENTO</b>									
Razón Deuda Total    Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	10,2%	30,2%	30,4%	26,8%	25,2%	10,5%		%
Relación Deuda/Capital    Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio Total	11,4%	43,2%	43,7%	36,7%	33,6%	11,7%		%
Multiplicador del Capital    Relación Activo/Patrimonio    Apala	Activo Total / Patrimonio Total	111,4%	143,2%	143,7%	136,7%	133,6%	111,7%		%
<b>COBERTURA</b>									
Cobertura de Interés	Utilidad Operacional / Intereses    EBIT /Intereses		0,5	3,6	16,2	90,1	160,6		veces
<b>RENTABILIDAD</b>									
Margen Neto    Margen de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas		-1,0%	3,1%	13,3%	16,7%	22,9%		%
Margen Ebitda	EBITDA / Ventas Netas		8,7%	13,6%	27,2%	31,0%	39,6%		%
Rendimiento Sobre Los Activos    Return On Assets (ROA)	Utilida Neta / Activo Total		-0,5%	1,6%	9,0%	10,8%	18,4%		%
Rendimiento Sobre El Patrimonio    Return on Equity (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio Total		-0,7%	2,4%	12,3%	14,4%	20,5%		%

Tabla 37 - Índices Financieros – Moderado  
Elaboración Propia

ÍNDICES FINANCIEROS									
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	Tendencia	Medida
<b>LIQUIDEZ</b>									
Razón de Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	5,1	16,9	28,6	10,7	10,4	7,3		veces
Razón Rápida    Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	1,3	8,6	15,9	6,6	7,0	5,1		veces
Razón Efectivo	Efectivo / Pasivo Corriente	1,3	8,6	15,9	6,6	7,0	5,1		veces
<b>APALANCAMIENTO</b>									
Razón Deuda Total    Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	10,2%	30,3%	30,1%	26,5%	24,2%	12,3%		%
Relación Deuda/Capital    Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio Total	11,4%	43,4%	43,1%	36,1%	31,9%	14,0%		%
Multiplicador del Capital    Relación Activo/Patrimonio    Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio Total	111,4%	143,4%	143,1%	136,1%	131,9%	114,0%		%
<b>COBERTURA</b>									
Cobertura de Interés	Utilidad Operacional / Intereses    EBIT /Intereses		3,9	8,4	26,0	142,7	244,1		veces
<b>RENTABILIDAD</b>									
Margen Neto    Margen de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas		3,5%	8,0%	18,5%	22,1%	28,1%		%
Margen Ebitda	EBITDA / Ventas Netas		14,3%	20,3%	34,5%	38,7%	47,0%		%
Rendimiento Sobre Los Activos    Return On Assets (ROA)	Utilida Neta / Activo Total		1,9%	4,5%	13,0%	14,4%	21,6%		%
Rendimiento Sobre El Patrimonio    Return on Equity (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio Total		2,7%	6,4%	17,7%	19,0%	24,6%		%

Tabla 38 - Índices Financieros - Optimista  
Elaboración Propia

ÍNDICES FINANCIEROS									
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	Tendencia	Medida
<b>LIQUIDEZ</b>									
Razón de Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	5,1	10,7	16,2	27,4	20,9	10,1		veces
Razón Rápida    Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	1,3	4,2	7,1	12,9	10,8	4,7		veces
Razón Efectivo	Efectivo / Pasivo Corriente	1,3	4,2	7,1	12,9	10,8	4,7		veces
<b>APALANCAMIENTO</b>									
Razón Deuda Total    Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	10,2%	31,2%	31,7%	27,7%	26,9%	8,0%		%
Relación Deuda/Capital    Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio Total	11,4%	45,2%	46,4%	38,4%	36,7%	8,7%		%
Multiplicador del Capital    Relación Activo/Patrimonio    Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio Total	111,4%	145,2%	146,4%	138,4%	136,7%	108,7%		%
<b>COBERTURA</b>									
Cobertura de Interés	Utilidad Operacional / Intereses    EBIT /Intereses		-2,5	-0,6	7,8	45,8	90,7		veces
<b>RENTABILIDAD</b>									
Margen Neto    Margen de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas		-8,0%	-3,4%	7,1%	10,1%	16,1%		%
Margen Ebitda	EBITDA / Ventas Netas		2,7%	6,5%	18,7%	21,7%	29,9%		%
Rendimiento Sobre Los Activos    Return On Assets (ROA)	Utilida Neta / Activo Total		-3,7%	-1,7%	4,7%	6,6%	14,1%		%
Rendimiento Sobre El Patrimonio    Return on Equity (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio Total		-5,4%	-2,5%	6,5%	9,0%	15,3%		%

Tabla 39 - Índices Financieros - Pesimista  
Elaboración Propia

## 5.6 Flujo de Caja Libre, VAN y TIR:

A partir del cálculo y estimación del Flujo de Caja Libre para nuestro proyecto, en donde se toma en cuenta sus tres componentes, NOPAT (Utilidad Operativa Neta después de Impuestos); variación de Capital de Trabajo y CAPEX se obtiene del flujo de caja libre en los escenarios, además, como nuestra empresa no únicamente funcionará hasta el años cinco se considera que a partir de éste los demás flujos sean considerados una perpetuidad es así cómo se ha considerado el manejo del flujo de caja para este año, en dónde, para no alterar ninguna perspectiva se ha considerado un crecimiento estable y continuo. Una vez determinado el valor de todos estos flujos de caja en todos los escenarios y determinando el Valor Presente Neto, traídos a valor presente con la tasa de descuento de la WACC ya calculada, en todos las posibles circunstancias contamos con VAN positivo, inclusive en un escenario pesimista, haciendo que nuestro proyecto se aún más atractivo y probable de consecución. Así mismo, la TIR, es superior a nuestra tasa de Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC), y se concluye que realizar el proyecto es viable y cubre los costos de capital que cuenta nuestra compañía.

FLUJO LIBRE DE CAJA						5
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 (Perpetuidad)
NOPAT		909,94	1.567,26	4.324,99	5.390,04	8.984,53
CAPITAL		33.129,59	33.946,05	36.827,83	42.073,16	44.256,67
INVERSIÓN NETA		816,46	2.881,78	5.245,33	2.183,51	-
CAPEX	- 10.000,00					
<b>FLUJO LIBRE DE CAJA</b>	<b>- 10.000,00</b>	<b>93,48</b>	<b>- 1.314,51</b>	<b>- 920,34</b>	<b>3.206,53</b>	<b>8.984,53</b> perpetuidad
					47.257,40	
	- 10.000,00	93,48	- 1.314,51	- 920,34	50.463,93	
<b>VALOR PRESENTE NETO</b>	<b>13.759,22</b>					
<b>TIR</b>	<b>46,90%</b>					
TIR						

Tabla 40 - FCF - Moderado  
Elaboración Propia

FLUJO LIBRE DE CAJA						5
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 (Perpetuidad)
NOPAT		1.645,08	2.624,99	6.451,80	8.073,13	13.241,60
CAPITAL		33.129,59	33.946,05	36.827,83	42.073,16	44.256,67
INVERSIÓN NETA		816,46	2.881,78	5.245,33	2.183,51	-
CAPEX	- 10.000,00					
<b>FLUJO LIBRE DE CAJA</b>	<b>- 10.000,00</b>	<b>828,62</b>	<b>- 256,79</b>	<b>1.206,47</b>	<b>5.889,62</b>	<b>13.241,60</b> perpetuidad
					69.649,02	
	- 10.000,00	828,62	- 256,79	1.206,47	75.538,64	
<b>VALOR PRESENTE NETO</b>	<b>28.884,37</b>					
<b>TIR</b>	<b>68,61%</b>					
TIR						

Tabla 41 - FCF – Optimista  
Elaboración Propia

FLUJO LIBRE DE CAJA	Escenarios					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 (Perpetuidad)
NOPAT	254,33	662,15	2.497,62	3.127,91	5.419,09	
CAPITAL	33.129,59	33.946,05	36.827,83	42.073,16	44.256,67	44.256,67
INVERSIÓN NETA	816,46	2.881,78	5.245,33	2.183,51	-	-
CAPEX	- 10.000,00					
FLUJO LIBRE DE CAJA	- 10.000,00	562,13	2.219,63	2.747,71	944,39	5.419,09
					28.503,67	perpetuidad
					29.448,06	
<b>VALOR PRESENTE NETO</b>	<b>1.009,47</b>					
<b>TIR</b>	<b>21,54%</b>					
TIR						

Tabla 42 - FCF - Pesimista  
Elaboración Propia

## 5.7 Análisis de sensibilidad y escenarios

Para el desarrollo de los escenarios y evaluación de sensibilidad de las variables ya mencionadas se ha determinado una serie de supuestos macro y microeconómicos y los mismos que han sido justificados en base a entidades con gran renombre por su calidad de información, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, empresas proveedoras de información fidedigna, instituciones del Estado, estadísticas, entre otras. Con esta información, para los escenarios propuestos: moderado, optimista y pesimista, se ha hecho una variación en más y menos para así estimar la probabilidad de éxito y continuidad de nuestro negocio (escenarios con mejores y peores opciones de éxito). Estas variables son: evolución del Producto Interno Bruto; inflación; nuevas formas de comercialización (número de delis y supermercados); número de clientes en un mes que consumen cerveza y platos con proteína; incremento del precio; variación de los costos fijos según los aumentos previstos por el Ministerio de Trabajo y otros costos. Y con toda esta información, llegar al análisis del Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno en los cuales en todos los escenarios se prevé valores positivos con una tasa que supera a la del Costo del Capital Promedio Ponderado y deduciendo la aceptación del proyecto.

	Escenarios		
	Optimista	Moderado	Pesimista
<b>VAN</b>	28.884,37	13.759,22	1.009,47
<b>TIR</b>	68,61%	46,90%	21,54%

Tabla 43 - Escenarios VAN y TIR  
Elaboración Propia

## Punto de equilibrio

Determinar la cantidad adecuada que se debe producir para no perder es esencial en toda organización y para este proyecto de titulación se ha determinado el punto de equilibrio contable y financiero.

## Punto de Equilibrio Contable o Económico

El objetivo es determinar el punto y la cantidad exacta en donde los Ingresos sean iguales al Costo variable en adición al Costo Fijo, en este sentido se ha determinado, según las diez variantes de productos que ofrecemos, las cuales se dividen en dos grupos, las que provienen de Ventas Normales, (canales directos, delis y supermercados) con un precio y costo específico y otras denominadas Ventas en Garden las mismas que, si bien son el mismo producto pero, se los comercializa a otro valor ya que es en alianza con un beer garden y tienen otros precio y costo ya que se complementa y es en platillo a la mesa del consumidor.

En este sentido el punto de equilibrio contable o económico para los cinco años siguientes son:

	AÑO 2023										100%	
	NORMAL					GARDEN						
	86,2%					13,8%						
	LOMO FINO 125 gr	LOMO FINO 250 gr	POLLO FINO 125 gr	POLLO FINO 250 gr	TOCINETA 125 gr	TOCINETA 250 gr	LOMO FINO 125 gr	POLLO FINO 125 gr	TOCINETA 125 gr	LOMO + POLLO + TOCINETA 375 gr		
PRECIO DE VENTA	4,08	8,16	3,55	7,08	3,76	7,51	8,06	8,06	\$8,06	12,09		
COSTO VARIABLE	2,13	4,26	0,97	1,95	1,43	2,87	2,64	1,48	1,95	5,56		
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	1,96	3,90	2,57	5,14	2,33	4,65	5,42	6,58	6,12	6,53		
% PARTICIPACIÓN	25,9%	13,8%	13,8%	12,9%	6,9%	12,9%	3,7%	2,2%	2,1%	5,8%		
MC PONDERADO	0,51	0,54	0,36	0,66	0,16	0,60	0,20	0,14	0,13	0,38		
Σ Margen de Contribución	3,68											
	Fórmula: Costos Fijos					8.237,12	2241					Unidades
	Σ Margen de Contribución					3,68						
Unidades	580	309	309	290	155	290	83	49	46	129		

Tabla 44 - Punto de Equilibrio – 2023  
Elaboración Propia

AÑO 2024											
NORMAL						GARDEN					
86,2%						13,8%					
	LOMO FINO 125 gr	LOMO FINO 250 gr	POLLO FINO 125 gr	POLLO FINO 250 gr	TOCINETA 125 gr	TOCINETA 250 gr	LOMO FINO 125 gr	POLLO FINO 125 gr	TOCINETA 125 gr	LOMO + POLLO + TOCINETA 375 gr	
PRECIO DE VENTA	4,35	8,70	3,78	7,55	4,01	8,01	8,59	8,59	\$8,59	12,89	
COSTO VARIABLE	2,16	4,32	0,99	1,97	1,45	2,91	2,68	1,51	1,97	5,64	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	2,19	4,37	2,79	5,58	2,56	5,10	5,91	7,09	6,62	7,25	
% PARTICIPACIÓN	25,9%	13,8%	13,8%	12,9%	6,9%	12,9%	3,7%	2,2%	2,1%	5,8%	
MC PONDERADO	0,57	0,60	0,39	0,72	0,18	0,66	0,22	0,16	0,14	0,42	
Σ Margen de Contribución	4,04										
Fórmula: Costos Fijos	8.512,08					2105	Unidades				
Σ Margen de Contribución	4,04										
Unidades	545	290	290	272	145	272	78	46	43	122	

Tabla 45 - Punto de Equilibrio - 2024  
Elaboración Propia

AÑO 2025											
NORMAL						GARDEN					
89,1%						10,9%					
	LOMO FINO 125 gr	LOMO FINO 250 gr	POLLO FINO 125 gr	POLLO FINO 250 gr	TOCINETA 125 gr	TOCINETA 250 gr	LOMO FINO 125 gr	POLLO FINO 125 gr	TOCINETA 125 gr	LOMO + POLLO + TOCINETA 375 gr	
PRECIO DE VENTA	4,63	9,25	4,02	8,03	4,27	8,52	9,14	9,14	\$9,14	13,71	
COSTO VARIABLE	2,19	4,38	1,00	2,00	1,47	2,95	2,72	1,53	2,00	5,72	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	2,44	4,87	3,02	6,03	2,79	5,57	6,42	7,61	7,14	7,99	
% PARTICIPACIÓN	26,7%	14,3%	14,3%	13,4%	7,1%	13,4%	3,0%	1,7%	1,6%	4,6%	
MC PONDERADO	0,65	0,69	0,43	0,81	0,20	0,74	0,19	0,13	0,12	0,37	
Σ Margen de Contribución	4,33										
Fórmula: Costos Fijos	8.790,38					2029	Unidades				
Σ Margen de Contribución	4,33										
Unidades	542	289	289	271	145	271	60	35	33	93	

Tabla 46 - Punto de Equilibrio - 2025  
Elaboración Propia

AÑO 2026											
NORMAL						GARDEN					
89,1%						10,9%					
	LOMO FINO 125 gr	LOMO FINO 250 gr	POLLO FINO 125 gr	POLLO FINO 250 gr	TOCINETA 125 gr	TOCINETA 250 gr	LOMO FINO 125 gr	POLLO FINO 125 gr	TOCINETA 125 gr	LOMO + POLLO + TOCINETA 375 gr	
PRECIO DE VENTA	4,91	9,81	4,26	8,52	4,52	9,03	9,69	9,69	\$9,69	14,54	
COSTO VARIABLE	2,21	4,42	1,01	2,02	1,49	2,98	2,74	1,54	2,02	5,77	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	2,70	5,39	3,25	6,50	3,03	6,06	6,95	8,15	7,67	8,77	
% PARTICIPACIÓN	26,7%	14,3%	14,3%	13,4%	7,1%	13,4%	2,9%	1,7%	1,6%	4,6%	
MC PONDERADO	0,72	0,77	0,46	0,87	0,22	0,81	0,20	0,14	0,13	0,40	
Σ Margen de Contribución	4,72										
Fórmula: Costos Fijos	9.067,20					1920	Unidades				
Σ Margen de Contribución	4,72										
Unidades	513	274	274	257	137	257	57	34	31	88	

Tabla 47 - Punto de Equilibrio - 2026  
Elaboración Propia

AÑO 2027										
NORMAL						GARDEN				
90,9%						9,1%				
	LOMO FINO 125 gr	LOMO FINO 250 gr	POLLO FINO 125 gr	POLLO FINO 250 gr	TOCINETA 125 gr	TOCINETA 250 gr	LOMO FINO 125 gr	POLLO FINO 125 gr	TOCINETA 125 gr	LOMO + POLLO + TOCINETA 375 gr
PRECIO DE VENTA	5,21	10,40	4,52	9,03	4,80	9,58	10,28	10,28	10,28	15,42
COSTO VARIABLE	2,23	4,47	1,02	2,04	1,50	3,01	2,77	1,56	2,04	5,83
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	2,97	5,94	3,50	6,99	3,29	6,57	7,51	8,72	8,24	9,59
% PARTICIPACIÓN	27,3%	14,5%	14,5%	13,6%	7,3%	13,6%	2,5%	1,5%	1,4%	3,8%
MC PONDERADO	0,81	0,86	0,51	0,95	0,24	0,90	0,19	0,13	0,11	0,37
Σ Margen de Contribución	5,06									
Fórmula: $\frac{\text{Costos Fijos}}{\Sigma \text{ Margen de Contribución}} = \frac{9.358,59}{5,06} = 1848$ Unidades										
Unidades	504	269	269	252	134	252	46	27	25	71

Tabla 48 - Punto de Equilibrio - 2027

Elaboración Propia

### Punto de Equilibrio Financiero

Para concluir, el punto de equilibrio financiero es esencial para conocer la cantidad que se debe producir y que si toma en cuenta el criterio del Valor del Dinero en el Tiempo y es donde el Valor del Dinero en el Tiempo es igual a cero; para esto obtenemos el Costo Anual Equivalente el cual envuelve concepto de inversión, impuestos y rendimiento requerido o WACC y vida útil, es así que se utiliza la fórmula:

$$CAE = \frac{\text{Inversión} * i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

#### PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

VAN = 0

$$CAE = \frac{\text{Inversión} * i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Taxes 36,25%

Inversión 10.000,00

Rendimiento Requerido 19,01%

Vida útil 5 años

CAE 3.271,37

Una vez determinado el valor anterior, y por medio de la fórmula que se plantea a continuación:

$$\frac{CAE + \text{Costos fijos} \times (1 - t_c) - \text{Depreciación} \times t_c}{(\text{Precio de venta} - \text{Costos variables}) \times (1 - t_c)}$$

Y se obtendrá la cantidad en la que nuestro VAN = 0; para el caso de Low & Slow sería de 3444 unidades y distribuidas según su porcentaje de participación, según las el tipo de venta ya enunciado.

	FBEP									
	3444									
Unidades	891	475	475	446	238	446	128	76	71	199

Para comprobar esta aseveración se plantea un flujo para el periodo de vida útil planteada , cinco años y en donde su Valor Presente Neto es igual a cero.

	0	1	2	3	4	5
Ingresos	21.223,65	21.223,65	21.223,65	21.223,65	21.223,65	21.223,65
Costos Variables	8.563,14	8.563,14	8.563,14	8.563,14	8.563,14	8.563,14
Utilidad Bruta	12.660,51	12.660,51	12.660,51	12.660,51	12.660,51	12.660,51
Costos Fijos	8.237,12	8.237,12	8.237,12	8.237,12	8.237,12	8.237,12
Depreciación	1.245,40	1.245,40	1.245,40	1.245,40	1.245,40	1.245,40
EBIT	3.177,99	3.177,99	3.177,99	3.177,99	3.177,99	3.177,99
TAXES	1.152,02	1.152,02	1.152,02	1.152,02	1.152,02	1.152,02
UTILIDAD NETA	2.025,97	2.025,97	2.025,97	2.025,97	2.025,97	2.025,97
Flujo Operati - 10.000,00	3.271,37	3.271,37	3.271,37	3.271,37	3.271,37	3.271,37
VNA	\$0,00					

Tabla 49 - Comprobación VAN = 0  
Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

Las condiciones macro y micro económicas denotan una gran oportunidad para hacer negocios ya que se evidencia que existe demanda para los productos que realizamos, más aún cuando las tendencias de consumo de alimentos se han vuelto hacia productos que sean beneficiosos para la salud y que existe un apego por las empresas que les importa el medio ambiente y el bienestar en general; esa oportunidad que se ve cada vez más clara en el sentido de buscar nuevos mercados y canales de distribución, y en esencia, realizar acuerdos con todo aquel que nos pueda brindar una ventaja, en nuestro caso con delis y supermercados y evidentemente con un lugar especializado en donde ya no solo se comercialice nuestro producto sino se le siga añadiendo valor y sea más atractivo para el consumidor, el garden, aquel lugar donde más que reunión con amigos será un lugar para compartir momentos en el que su eje central serán los sabores únicos y especiales, con la idea de no solo quedarse en un lugar sino de ampliarse hacia otros, tal como ya se tiene pensado. Es evidente la respuesta de seguir en el proyecto, ajustándonos lo que más se pueda a la estrategia y lineamientos y nunca dejar de lado el estilo y la forma de hacer las cosas, es decir, correctas, y con la gestión de profesionales que servirán para el engrandecimiento de la empresa y de todos sus trabajadores y lo que es lo mismo, de la familia ecuatoriana y de nuestra sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Observatory of Economic Complexity - MIT. (2022). Retrieved from <https://oec.world/en/profile/hs/bovine-meat-salted-dried-or-smoked>
- Carolyn Fortuna. (2022). Retrieved from Prediction For 2022: Plant-Based Foods Will Surge: <https://cleantechnica.com/2022/01/02/prediction-for-2022-plant-based-foods-will-surge/>
- AECOC. (2022, Marzo). *22º CONGRESO AECOC DE PRODUCTOS CÁRNICOS Y ELABORADOS*. Retrieved from <https://www.aecoc.es/minisite/congreso-productos-carnicos/> 15 y 16 de marzo de 2022 Lérida – España
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Retrieved from [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- Department of Economic and Social Affairs - Population Division – United Nations. (2022). Retrieved from <https://countrymeters.info/es/Ecuador>
- Banco Mundial. (2022). Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=EC>
- Calvopiña, S. (2022). Preparación Trabajo de Titulación (MBA 7982T).
- Porter, M. (2008). THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY. *Harvard Business Review*, 78-95.
- Thompson, A., Sutton, C., Strickland III, A., Peteraf, M., Janes, A., & Gamble, J. (2018). *Administración estratégica Teoría y casos*. McGraw-Hill.
- Sordo, A. I. (2022, Agosto 22). *HubSpot*. Retrieved from <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- FMI. (2021). Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/April>.
- Secretaría Nacional de Planificación . (2022).
- Deloitte. (2022). Doing Business Ecuador 2022.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). Retrieved from PROFORMA 2023 MAYOR INVERSIÓN SOCIAL, MENOR DÉFICIT FISCAL: [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/10/31102022\\_Boletin\\_PPGE2023\\_001.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/10/31102022_Boletin_PPGE2023_001.pdf)
- The World Bank Global Economic Prospects. (2022, junio). 2022 International Bank for Reconstruction and Development.
- Bloomberg. (2022). Retrieved from <https://www.bloomberglinea.com/2022/09/02/citi-cree-que-ecuador-cerrara-con-la-inflacion-mas-baja-de-la-region-por-que/>
- Statista. (2022). Retrieved from <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>
- Dimaculangan, J. (2022). Retrieved from <https://fitsmallbusiness.com/branding-statistics/>
- Corporate Finance Institute. (2022). Retrieved from <https://corporatefinanceinstitute.com/>
- Bloomberg. (2022). Retrieved from <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Statista. (2022). Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/502286/global-meat-and-seafood-market-value/>