



PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ACEITE DE MAJO EN RESTAURANTES GOURMET EN EL MUNICIPIO DE CERCADO DEL DEPARTAMENTO DE COCHABAMBA

BUSINESS PLAN FOR THE PRODUCTION AND MARKETING OF MAJO OIL IN GOURMET RESTAURANTS IN THE MUNICIPALITY OF CERCADO OF THE DEPARTMENT OF COCHABAMBA

Sergio Jonathan Gamboa Jaime

Resumen

El auge de una alimentación saludable en la población del Municipio de Cercado, expresa un incremento de la demanda del consumo de aceites de tipo gourmet de parte de los restaurantes. Este estudio tuvo como objetivo elaborar un plan de negocio para medir el nivel de demanda y establecer un modelo que permita satisfacerla. La metodología de investigación del plan de negocio se utilizó el enfoque cuantitativo y cualitativo, el tipo de estudio es de carácter descriptivo y explicativo. La población está conformada por los dueños de los restaurantes gourmet del Municipio de Cercado; para la determinación de la demanda potencial se tomó una muestra de 94 restaurantes utilizando como instrumentos la encuesta y entrevista. El resultado de las encuestas y entrevistas arrojó una demanda potencial de 78 restaurantes, estos sí estarían dispuestos a comprar el producto. La investigación permitió la elaboración de un plan de negocio, a través de un análisis del entorno el cual concluyó que es favorable para la apertura y crecimiento del negocio.

Palabras clave: Plan de negocio; aceite de majo; modelo de negocio; factibilidad

Abstract

The rise of healthy eating in the population of the Municipality of Cercado, expresses an increase in the demand for the consumption of gourmet oils from restaurants. This study aimed to develop a business plan to measure the level of demand and establish a model to meet it. The research methodology of the business plan used the quantitative and qualitative approach, the type of study is descriptive and explanatory. The population is conformed by the owners of the gourmet restaurants of the Municipality of Cercado; for the determination of the potential demand, a sample of 94 restaurants was taken using the survey and interview as instruments. The result of the surveys and interviews showed a potential demand for 78 restaurants, they would be willing to buy the product. The research allowed the development of a business plan, through an analysis of the environment which concluded that it is favorable for the opening and growth of the business

Key words: Business plan; majo oil; business model; feasibility

Sergio Jonathan Gamboa Jaime
 sergiogamboa92@gmail.com
 Universidad Adventista de Bolivia, Bolivia

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Adventista de Bolivia. Técnico Agrónomo. Especialización en Maquinaria Agrícola y sistemas de Riego. Diplomado en Proyectos de Inversión, Diplomado en Educación Superior. Realizó pasantías en Israel.



Revista Enfoques

INTRODUCCIÓN

Un plan de negocios es una guía clara y precisa, la cual permite, a través de varios estudios, encaminar a una empresa buscando identificar todos los pasos necesarios para lograr establecerse y mantenerse satisfaciendo una necesidad del mercado.

Una oportunidad de negocio es la ocasión u oportunidad para comenzar una idea empresarial aprovechando una necesidad detectada en el mercado, esta oportunidad de negocio es sin lugar a dudas una pieza clave para elaborar un plan de negocios, ya que permite identificar futuros clientes y los objetivos a seguir. Cabe acotar que para que el cliente acepte el producto es necesario definir la mejor estrategia de valor, en este sentido la estrategia será por todos los beneficios que aporta el aceite de majo.

Entre las variedades de aceites de cocina más utilizados en el mercado de nuestro medio se encuentra el aceite de girasol, aceite de soya, aceite de cacahuate, entre otros. Por otro lado, están aquellos que poseen grandes aportes nutricionales beneficiosos para la salud y que tienen un mercado diferenciado; tal es el caso del aceite de oliva, debido a sus propiedades y precio es utilizado mayormente por el mercado de restaurantes gourmet y/o semejantes que tienen una cartera de clientes especial.

El aceite de majo es una variedad de aceite semejante en muchos aspectos al aceite de oliva, siendo utilizado en la actualidad un gran porcentaje para fines cosméticos y farmacéuticos. Una gran mayoría de empresas del rubro cosmetológico usan este aceite para crear productos para evitar la caída de cabello, y del rubro farmacéutico para

combatir enfermedades tales como la tuberculosis y asma.

La tendencia de los productos gourmet tiene como fin el resaltar la comida. En este campo, las preparaciones gourmet están orientadas a resaltar la naturalidad de sus materias primas y la simplicidad de los procesos de preparación, y a disminuir o eliminar algunos componentes para poder declarar beneficios de salud como: bajo en grasa, libre de colesterol, libre de lactosa, sin azúcar y sin gluten, entre otros.

En Bolivia, el consumo de este tipo de productos está en crecimiento, debido al desarrollo y estabilidad que presenta la economía boliviana hoy en día. El consumidor de productos gourmet en Bolivia se encuentra entre los 25 y 65 años, presenta un alto nivel educativo y un nivel adquisitivo por encima de la media, y suele estar bien informado acerca de nuevas tendencias en comida y alimentación.

Se conoce popularmente a la ciudad de Cochabamba como la capital gastronómica del país, ya que esta región cuenta con una gran variedad de restaurantes y por ende platos; y cada año se crean nuevos, con el objeto de ofrecer un servicio de alimentación con las comidas culinarias de la región.

En el Municipio de Cercado actualmente existen un sin número de restaurantes, la mayoría enfocado a un cliente de estatus medio que ame la comida y que no le sea muy costoso adquirirla. Por otro lado, están aquellos restaurantes enfocados al cliente con preferencias más sutiles, como lo son la tendencia de comidas gourmet. Esta cada año crece y con el objeto de lograr lo que el cliente espera en cuanto a cuidados de salud, es demandado el uso de aceites gourmet para tal propósito. Entre los aceites gourmet más utilizados está el aceite de oliva.

El aceite de oliva es el más recomendado por los nutricionistas en la actualidad, ya que sus beneficios son mayores y mejores en comparación a los otros tipos; aunque la limitante para muchas de las personas que desean optar por este producto es su alto precio de adquisición. Ahora la interrogante es como puedo acceder a un aceite como el de oliva sin tener que pagar mucho más que los otros. La respuesta a esta problemática nace como objeto de estudio para el presente plan de negocio.

La formulación del problema consistió en ¿Cómo satisfacer el aumento de la demanda de aceite gourmet tomando en cuenta el incremento del consumo de aceite gourmet por los restaurantes del municipio de Cercado?

Es por ello, que el propósito de esta investigación fue diseñar un plan de negocio para la producción y comercialización de aceite de majo en restaurantes gourmet del Municipio de Cercado del departamento de Cochabamba que satisfaga la demanda requerida por el incremento del consumo de aceites gourmet. Además que los objetivos específicos fueron:

- Elaborar el estudio de mercado para determinar el segmento de mercado y la demanda del aceite de oliva para abrir una puerta para la introducción del aceite de majo.
- Elaborar un estudio técnico del proyecto
- Realizar un estudio organizacional y legal.
- Realizar el estudio financiero para establecer el presupuesto de la inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto y su factibilidad.

La implementación de este plan de negocio permitió generar recursos económicos, en primer lugar, a los socios de

la empresa especialmente al socio mayoritario, beneficiar a varias familias del sector en donde esté la empresa y de manera indirecta contribuir a la economía del país. Además, permitió la creación de empleos directos e indirectos que de alguna manera ayudará a varias familias especialmente de las zonas cercanas de la ubicación de la empresa.

En Bolivia se aprovechó la disponibilidad de un fruto que predomina en la región amazónica del país y cuyos beneficios en forma de aceite son similares e incluso mejores que la de oliva, aprovechando esta oportunidad se ofrecerá este producto en el Municipio de Cercado del departamento de Cochabamba.

Por otra parte, en el proceso de elaboración de la fundamentación teórica de este estudio se consideraron un conjunto de conceptos y planteamientos de diversos autores académicos expertos en la temática abordada.

Para Paucara y Andía (2013) un plan de negocios es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos.

Según Muñiz (2010) un plan de negocio consiste en diseñar una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una nueva empresa o proyecto (producto o servicio). El plan de negocio identifica, describe y analiza la idea de negocio, a su vez verifica la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera.

Ahora bien, la oportunidad de negocio es una grieta que deja una demanda insatisfecha y se define como “la ocasión u oportunidad para comenzar una idea empresarial, adentrarse en un nuevo sector

laboral o el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado” (Freeman, 2010, s/n).

Análisis PESTAL

El análisis PESTAL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una empresa a través del análisis de una serie de factores externos. Los factores externos contemplados el análisis PESTAL, según Zorita (2016) y Galindo (2004) son:

- Factores políticos y legales: Integran los elementos administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar ya sean estos restrictivos para la empresa o favorables a la misma.
- Factores económicos. Concentra su estudio en el ingreso per cápita de los consumidores y en los aspectos económicos de la industria.
- Factores sociales y culturales. Permiten evaluar si el producto o servicio que generara la empresa, tiene alguna pertinencia e impacto en los futuros consumidores, dependiendo de su nivel de ingreso, estrato social al cual pertenece, costumbres, tradiciones, valores.
- Factores tecnológicos. Integrado por el nivel tecnológico y científico en el que la empresa se desenvuelve.
- Factores ecológicos. Los efectos adversos que producirá la empresa, dependiendo el tipo y sus características.

Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Comúnmente conocido como el análisis de PORTER, estudia la amenaza de la entrada de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de los productos sustitutos, y la rivalidad entre los

competidores, en donde convergen las otras cuatro anteriores fuerzas (Ninaja, 2009).

Análisis FODA

Este análisis, más conocido en nuestro medio como análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), o también como DOFA O FADO. Se define, siguiendo a Ninaja (2009) como una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

De la Torre (2016) plantea que se entiende por mercado como el conjunto de personas u organizaciones con necesidades o deseos, con disposición y capacidad económica, para demandar un bien o servicio. Este estudio permitirá cuantificar el mercado, es decir la demanda y oferta, entre otros.

Con el estudio de mercado se busca estimar la cantidad de bienes y servicios que la comunidad adquirirá a determinado precio. Por su parte, el estudio de la demanda se encarga de evaluar a la demanda potencial actual y futura del producto a fabricar.

La demanda, según Baca (2010) es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

El término oferta se puede definir como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a un precio. El comportamiento de los oferentes es distinto al de los compradores. Un alto precio les significa un incentivo para producir y vender

de ese bien. A mayor incremento en el precio, mayor será la cantidad ofrecida (Sapag y Sapag, 2014).

Ahora bien, la elasticidad de la oferta mide la sensibilidad de la cantidad ofrecida ante un cambio del precio, y se define como “el cambio de la cantidad ofrecida dividido por la variación del precio” (Kotler y Armstrong, 2013, s/n). Por tanto, la elasticidad de la oferta es sensible normalmente a las variaciones de precio.

La elasticidad de la oferta se divide en tres clases: *Nula*. Es aquella en donde la cantidad ofrecida no cambia por las variaciones de precio. *Infinita*. Se presenta cuando al disminuir el precio no se vende nada. *Unitaria*. Se da en el momento en que aumenta el precio generando un incremento en la cantidad ofrecida. La elasticidad de la oferta depende en gran medida de cómo se comporten los costos al variar el volumen de producción.

El producto es un bien tangible y se lo definen Kotler y Armstrong (2013) como cualquier cosa que puede ser ofrecida a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

El producto que será tema de estudio y diseño del presente plan de negocios es aceite de majo, este es parte de la familia de la gran variedad de aceites vegetales que existen en la actualidad.

Sobre a segmentación del mercado, De la Torre (2016) expresa que consiste en dividir el mercado total, completamente heterogéneo, en grupos de personas características homogéneas. Esta estrategia se utiliza para identificar grupos de consumidores con características homogéneas. La segmentación se genera mediante un proceso que se inicia con la macrosegmentación y continúa con la microsegmentación de los mercados:

- *Macrosegmentación*. Es la relación producto-mercado, ahí empieza el proceso de segmentación. Trabaja con el producto y el mercado, se basa en las necesidades (qué se va a satisfacer), la tecnología (con que se va a satisfacer) y el mercado objetivo (a quién se va a satisfacer)
- *Microsegmentación*. Sirve para desarrollar y analizar las variables para el mercado de consumidores. Brinda las pautas para elaborar el perfil del consumidor

Modelo de negocio

El modelo de negocio permite identificar de qué manera funcionará el negocio desde la identificación de proveedores hasta la demanda. Conviene acotar el concepto de modelo de negocio ofrecido por George y Bock (2011), pues para los autores es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo. Por tal motivo, esta estructura da un orden coherente y realista del negocio.

Stakeholders del negocio

Según Freeman (2010) los *stakeholders* son cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización. Son *stakeholders* los empleados, proveedores, clientes, los competidores, el Estado, los directivos, los accionistas y los ciudadanos que están alrededor de la organización de forma directa o indirecta.

Los estudios financieros permiten obtener los resultados financieros a través de proyecciones estimadas y se define como

el “ordenamiento y sistematización de la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elabora los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudia los antecedentes para determinar sus rentabilidad” (Sapag y Sapag, 2014, s/n).

Ahora bien, una empresa es creada por un conjunto de actores que buscan un beneficio común y Córdoba (2011) lo define como la unidad económica, pública o privada, que mediante la combinación de factores productivos brinda bienes o servicios. Es una organización de seres humanos orientados a la obtención de resultados que producen beneficios o contribuyen a producirlos mediante la realización de negocios.

Para que la empresa sea constituida necesariamente debe tener un nombre, además del tipo de sociedad en la cual se conformará. El nombre permitirá también mostrar la empresa a los clientes y a futuros inversionistas que estén interesados en ella; por lo general la mayoría de los nombres son las siglas de la actividad propiamente tal de la empresa, y otras por la filosofía.

Por su parte, siguiendo a Zorita (2016), la misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿para que existimos?, ¿Cuál es nuestra razón de ser? Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible. Y la visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de una organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

En la metodología de investigación del plan de negocio se utilizó el enfoque cuantitativo y cualitativo. El primero se refiere a un enfoque que estudia acontecimientos sometidos a medición, análisis y control experimental. Por lo cual, este enfoque es ideal para desarrollar este proyecto, ya que identifica situaciones observables fácilmente. En cambio el cualitativo estudia fenómenos no sujetos a medición numéricas. Este enfoque se utilizó ya que se recogió la información basada en la observación de comportamientos naturales, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

Ahora bien el tipo de estudio fue de carácter descriptivo y explicativo: Descriptivo porque este tiene como finalidad describir situaciones actuales de las distintas actividades del mundo cotidiano. La presente investigación identificó los clientes futuros y potenciales del plan de negocio. Explicativo porque permite analizar y explicar los problemas mediante el conocimiento de la causa. La investigación explicativa ayudó a entender las causas del nacimiento del problema.

La población estuvo conformada por los dueños de los restaurantes gourmet del Municipio de Cercado; para la determinación de la demanda potencial se tomó una muestra de 94 restaurantes utilizando como instrumentos la encuesta y entrevista a los propietarios de dichos restaurantes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La propuesta es el desarrollo de todos los estudios que se requieren para que el plan de negocios alcance los objetivos planteados en el mercado definido.

Análisis e interpretación de datos

Según el estudio de mercado realizado, a continuación se presentaran las siguientes conclusiones.

Cuadro 1. Resumen del análisis de datos

Nº	Preguntas	Importancia	Interpretación
1	¿Estaría dispuesto a comprar un aceite con las mismas características y propiedades que el aceite de oliva?	Aceptación	El 83% de los restaurantes está dispuesto a reemplazar el uso del aceite de oliva
2	¿Cuál es el mayor factor por lo que lo reemplazaría?	Precio	El 68% de los restaurantes lo reemplazaría por motivos de costo de adquisición
3	¿Cómo adquiere el aceite de oliva?	Plaza	El 67% adquiere la competencia (aceite de oliva) en supermercados
4	Con que frecuencia utiliza el aceite de oliva	Frecuencia de uso	El 68% utiliza todos los días el aceite de oliva
5	¿Cuántos litros de aceite utiliza por día?	Promoción	El 67% utiliza entre 1 a 5 litros de aceite de oliva diario
6	En qué medida preferiría el envasado del aceite de cocina gourmet	Producto	El 50% prefiere la medida de 5 litros
7	¿Recomendaría el reemplazo y uso del aceite de oliva por el aceite de majo?	Promoción	El 83% menciona que si recomendaría el reemplazo del aceite de oliva
8	¿Cuántos clientes recibe al día en su restaurant?	Demanda	El 50% recibe más de 150 comensales al día

Análisis del entorno

El análisis del entorno permitirá evaluar las condiciones del entorno que rodea al negocio, las cuales determinarán a través de factores si es o no favorable para el funcionamiento de la empresa.

Cuadro 2. Valoración ponderada de los factores del análisis del entorno

FACTORES	Ponderación	Puntaje asignado		Puntaje ponderado	
		Fav.	Desfav.	Fav.	Desfav.
Políticos	0,2	120	180	24	36
Aumento de gremialistas		60	40		
Política de empresas sociales		30	70		
Política y cultura de bloqueos		30	70		
Económicos	0,3	220	180	66	54
Disminución de la tasa de desempleo		60	40		
Disminución del IDH (Menor ingreso para inversión pública)		30	70		
Crecimiento económico de 4,2%		60	40		
Incremento del IPC a 0,32%		70	30		
Sociocultural	0,1	150	50	15	5
Aumento de la esperanza de vida		70	30		
Presidente llama al cuidado de la salud		80	20		
Tecnológicos	0,1	70	30	14	6
Mejora de la tecnología en Bolivia		70	30		
Ecológicos	0,2	20	80	4	8
Bolivia y su deforestación alarmante		20	80		
Legales	0,1	40	60	4	6
Burocracia para aperturar empresas		40	60		
TOTAL	1			127	115

Existe un ambiente relativamente favorable, sin embargo, es importante tomar acciones necesarias a los posibles cambios que pudieran darse en el entorno principalmente políticos, ya que como se distingue en el cuadro este obtiene el puntaje más desfavorable entre todos los aspectos.

Además del aspecto político, otro elemento desfavorable que influye

directamente a la producción de la empresa, es el ecológico, aunque para muchos este aspecto no es tan relevante, el factor más crucial en este caso, es la descontrolada deforestación que reduce la población nativa de bosques, lugar en donde está la mayoría de las palmeras que producen la materia prima para la elaboración del producto.

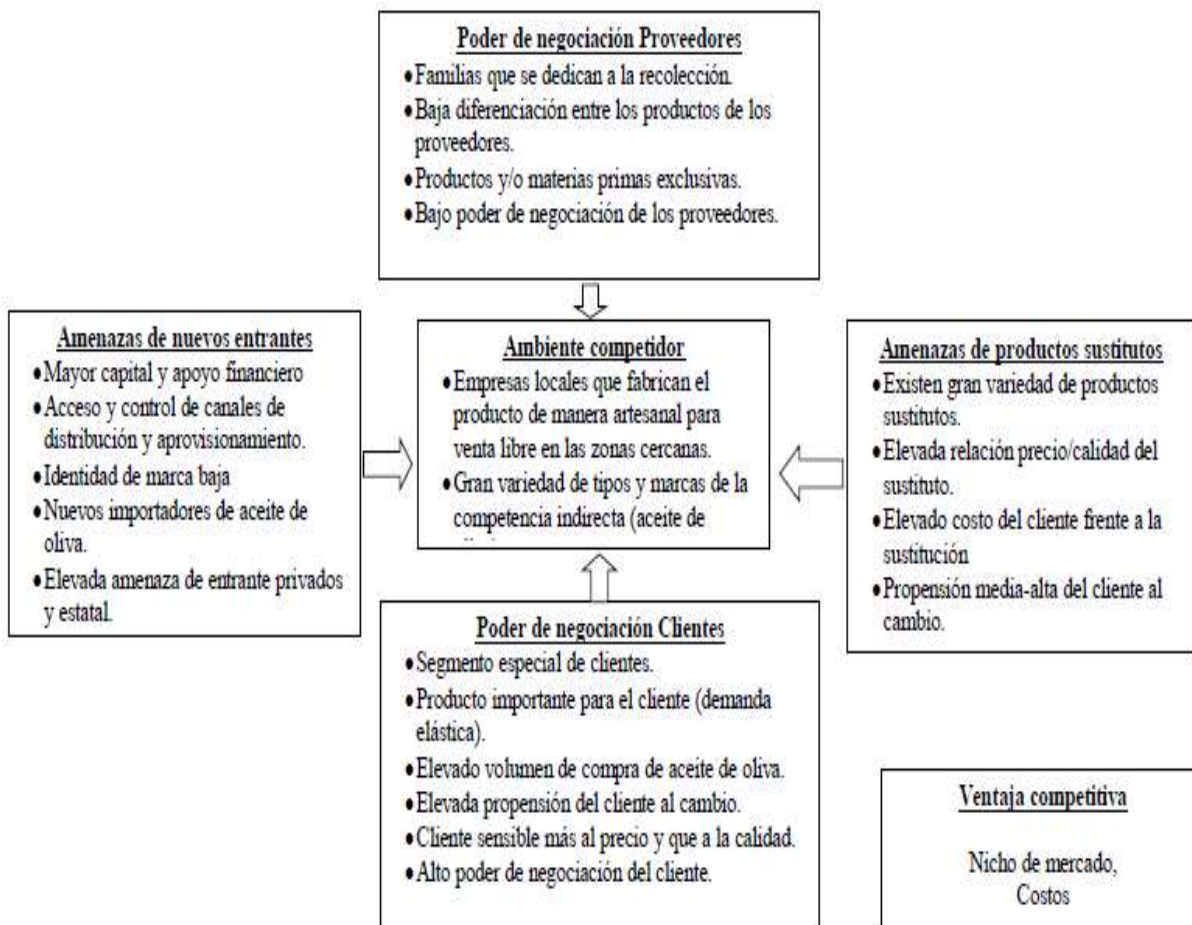


Figura 1. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

El análisis de las fuerzas de Michel Porter permitió evaluar el entorno de la empresa, y la influencia que tendrá cada una de ellas sobre el futuro del negocio en el mercado. En el entorno convergen las cinco fuerzas que son: rivalidad entre competidores, amenaza de entradas de nuevos competidores, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los clientes y la amenaza de los productos sustitutos.

Rivalidad entre competidores

Existen varias empresas privadas en la ciudad de Cochabamba que utilizan el majo dentro de sus ingredientes para elaborar sus productos, estos productos son cosmetológicos y farmacéuticos, estas empresas distribuyen a todo el municipio y país.

Amenaza de entradas de nuevos competidores

Una vez analizadas las distintas barreras de entrada, se ve que la amenaza sobre nuevos competidores del aceite de majo es baja; esto debido principalmente a la ausencia de un competidor directo del producto, y consecuentemente la no utilización de economías de escalas y la realización de grandes esfuerzos para contratar empresas distribuidoras.

Poder de negociación de los proveedores

Son varias las localidades cercanas a la zona en donde se emplazará la fábrica, entre las cuales se destaca las poblaciones de Guanay, Palos Blancos, Quiquibey, entre otros. La mayoría de los habitantes de esas zonas se dedican a la recolección y procesamiento artesanal del fruto de majo, pero en visto que no hay un aprovechamiento eficaz del mismo el ingreso es reducido.

Poder de negociación de los clientes

Haciendo referencia a la venta y distribución a los restaurantes en la ciudad de Cochabamba, es un área de trabajo dividida ante la calidad del producto y ante la gran existencia de productos de diferentes marcas y precios de aceite de oliva, se consigue tener bajo poder de negociación con respecto a los clientes. En este mercado el cliente tiene un alto poder de negociación, pues influye sobre el control del precio ya que el tipo de producto es estándar, pudiendo optar solo por el uso del aceite de oliva.

La amenaza de productos sustitutos

Se puede decir como conclusión que es media-alta, ya que en relación calidad-precio el rival dentro de mercado meta definido (restaurantes gourmet) es el aceite de oliva, la cual tiene presencia en el mercado con una gran variedad de marcas, calidad y precio.

<p>Factores externos</p> <p>Factores internos</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Pocos emprendimientos privados del rubro.</p> <p>Incremento de la demanda del consumo de aceites saludables para gourmet (aceite de oliva).</p> <p>Aumento de familias dedicadas a la cosecha del majo, los cuales actúan como proveedores.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>Malas prácticas de cosecha del fruto, los cuales llevan a la reducción acelerada de la población nativa de palmeras.</p> <p>Políticas del gobierno que promueven la competencia desleal a la empresa privada.</p>
	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Oportunidad de negocio debido al vacío que deja el aprovechamiento del fruto y su poca explotación.</p> <p>Conocimiento en técnicas agropecuarias.</p>	<p><u>Estrategia FO</u></p> <p>Realizar un estudio de mercado en donde muestre el nivel de aceptación que tendrá el producto.</p> <p>Mejoramiento de la calidad del producto final gracias a exhaustivos controles de procesos.</p>
<p><u>Debilidades</u></p> <p>Poca experiencia en el procesamiento del aceite.</p> <p>Acceso limitado a financiamiento.</p> <p>Altos costos de obtención de la maquinaria para el procesamiento del aceite de majo.</p>	<p><u>Estrategia DO</u></p> <p>Invitar a la participación de nuevos socios con aportes propios.</p> <p>Aumentar la cartera de posibles proveedores de maquinaria para reducir costos.</p>	<p><u>Estrategia DA</u></p> <p>Promover el cuidado y reforestación de la palmera proveedora del majo.</p> <p>Prestamos con entidades bancarias del estado con capital semilla.</p>

Figura 2. Matriz Estratégica del Análisis FODA

Estudio de mercado: El producto en el mercado

El producto aceite de majo es relativamente nuevo en el mercado, debido a su poco conocimiento dentro del mercado meta objetivo; aunque la mayoría del mercado no lo conozca, este producto tiene muchos siglos de existencia, este aceite era utilizado por las antiguas civilizaciones andino amazónicas del

Los ingredientes que se utilizan para la elaboración del aceite de majo son pocos, ya

país para curar sus enfermedades y un método de embellecimiento externo, esta tradición sigue vigente incluso más en la mayoría de las localidades de la franja amazónica. Aunque sea muy utilizado y reconocido por sus innumerables beneficios en las localidades amazónicas, este producto es poco conocido en las grandes ciudades de Bolivia.

que este alimento tiene un alto valor natural, sin ser necesaria la suma de otros

ingredientes artificiales. Para la producción del aceite propiamente, se requiere del fruto de majo. El aceite de majo se caracteriza por ser un bien no duradero debido a que tiene una fecha límite de caducidad y es de primera necesidad, siendo utilizado en las preparaciones de todo tipo de comidas.

Microsegmentación del mercado

La microsegmentación de mercados permitirá dividir el mercado de Cochabamba en segmentos más pequeños de compradores que tienen diferentes

necesidades, características y comportamientos que requieren estrategias o mezclas de marketing diferenciadas.

Stakeholders del negocio

Por sus siglas en inglés *stake*, apuesta y *holder*, poseedor, muchos especialistas definen este concepto como parte interesada. Este permite identificar todos los agentes tangibles e intangibles que actuarán como proveedores, asesoramiento y clientes; que van a incidir directa e indirectamente sobre el negocio.

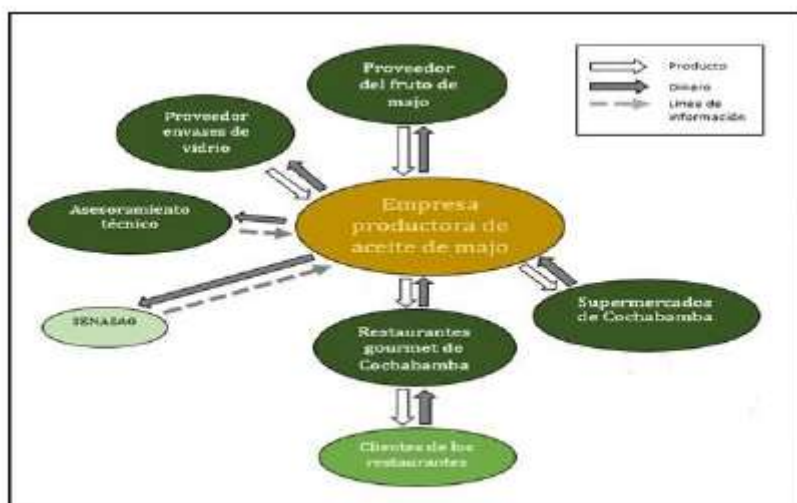


Figura 3. Stakeholders del negocio

Estudio organizacional

- **Misión de la empresa.** Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de aceite de majo, que anhela entregar productos sanos y

nutritivos con alta calidad a nuestros clientes en busca de mejorar la eficiencia de la preparación de sus comidas sin tener que sacrificar sus gustos y preferencias.

- Visión de la empresa.** Lograr en el año 2020 ser conocido por todos los restaurantes de cocina gourmet de la provincia de Cercado como la empresa pionera en Bolivia en la entrega de aceite con altos beneficios nutricionales, y que sustituya los altos costos de los aceites semejantes a los que nuestra empresa produce.
- Valores.** Los valores que se tendrá como empresa son: Transparencia, Responsabilidad, Puntualidad, Lealtad, Pasión y Emocionalidad.

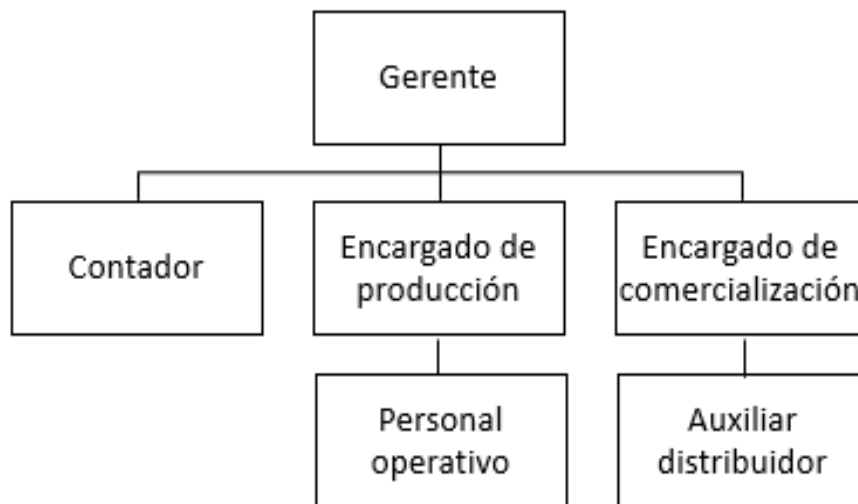


Figura 4. Matriz de operacionalización de las variables

Estudio financiero

Se realizó un resumen de todos los estados financieros y los costos en que se incurrirá para poner en marcha el proyecto en un cuadro de inversión, además se

proyectó las ventas, todo lo anterior para identificar a través del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), la factibilidad del proyecto.

Cuadro 3. Plan de inversión (Expresado en Bs.)

DETALLE	FUENTE		TOTAL
	INTERNA	EXTERNA	
ACTIVOS FIJOS	942.536,00	67.350,00	1.009.886,00
Terrenos	540.000,00	0,00	540.000,00
Edificio	0,00	60.250,00	60.250,00
Muebles y Enseres	0,00	7.100,00	7.100,00
Maquinaria y equipo	402.536,00	0,00	402.536,00
ACTIVOS DIFERIDOS	3.270,00	0,00	3.270,00
Gastos de organización	3.270,00	0,00	3.270,00
CAPITAL DE TRABAJO	141.749,23	0,00	141.749,23
Capital de operaciones	141.749,23	0,00	141.749,23
TOTAL INVERSIÓN (Bs.)	1.087.555,23	67.350,00	1.154.905,23
TOTAL INVERSIÓN (USD.)	157.161,16	9.732,66	166.893,82
Composición del capital	94%	6%	100%

CONCLUSIONES

Se logró diseñar el plan de negocio, nacido de la problemática del incremento de consumo de aceite gourmet en el municipio de Cercado del departamento de Cochabamba, siguiendo la estructura de un plan de negocio propuesta por el autor Carlos Ninaja Arroyo.

El mercado meta objetivo del aceite de majo son los restaurantes gourmet dentro del municipio de Cercado, teniendo un demanda potencial de 78 restaurantes de diferentes tipos de tenedores.

Para la introducción del aceite de majo se tomó como parámetro el nivel de consumo del aceite de oliva; según las encuestas realizadas se proyecta la venta quincenal de 1300 unidades de producto de diferentes presentaciones.

La localización de la fábrica productora del aceite de majo será en la ciudad de Caranavi perteneciente a la provincia del mismo nombre, ubicada en los Yungas del departamento de La Paz. Para lograr obtener

el producto terminado se utilizarán 11 máquinas ensambladas en una línea de producción, con una capacidad promedio diaria de 150 litros.

En la fábrica productora de aceite de majo habrá 5 puestos, 4 administrativos y 1 operativo; realizando un resumen de las funciones y competencias requeridas en cada uno de los puestos.

En conformidad al artículo 304, 305 y 400 del código de comercio, la empresa será una sociedad de responsabilidad limitada, siguiendo los requisitos legales y obligatorios para la constitución y apertura de la misma.

De acuerdo con el estudio financiero, la inversión total requerida para la apertura y funcionamiento de la empresa será de Bs. 1.154.905,23 siendo aporte de los socios el 94% y de fuente externa el 6%.

Según los cálculos obtenidos del flujo de efectivo proyectado, se logra obtener un VAN de Bs. 771.137,68 y una TIR del 49,8%, en conclusión el plan de negocio es factible.

Se recomienda la ejecución del proyecto, ya que a través del mismo se obtendrán resultados positivos en cuanto a las utilidades para los socios y el incremento del desarrollo socio económico de los pobladores de las localidades de la provincia de Caranavi y sus alrededores, como alto Beni y Nor-Yungas.

Por otra parte, considerando los resultados financieros que garantiza la inversión privada, se exhorta a la inversión en el proyecto.

Con la marca propuesta del aceite de majo “secretos de los yungas” se sugiere: a) implementar este producto en la marca turística en las provincias de Caranavi, Nor yungas y Alto Beni; b) Actualizar los datos financieros antes de implementar el proyecto; y c) Realizar estudios de marketing necesarios antes de la ejecución del proyecto.

REFERENCIAS

- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. 6ta. edición, México: McGraw-Hill/interamericana editores S.A
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Eco ediciones
- De la Torre, L. (2016). *Investigación de mercados: marketing 4.0.*, Editorial Macro: Lima
- Freeman, E. (2010). *Gestión estratégica: un enfoque de las partes interesadas*. Prensa de la Universidad de Cambridge, Estados Unidos
- Galindo, J. (2004). *Manual para la creación de empresas*. 19ma. Edición, Eco ediciones: Bogotá
- George, G. y Bock, J. (2011). *Modelos de oportunidad*. Editorial Cambridge University Press
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11va. Edición, México: editorial Pearsón
- Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: como diseñarlo, implementarlo y evaluarlo*. Barcelona-España. Editorial PROFIT,
- Ninaja, C. (2009). *Plan de negocios*. Bolivia: Latinas editoriales
- Paucara, E., y Andía, W. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84
- Sapag, N., y Sapag, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. 6ta. edición, Chile: Editorial McGraw-Hill interamericana
- Zorita, E. (2016). *Plan de negocio*. 1era. Edición, Madrid: Esec editorial