

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Este capítulo trata del análisis el ámbito del negocio como también de estudiar el comportamiento de una serie de factores o variables que de algún modo inciden en las oportunidades y riesgos que pueden presentarse para la idea de negocio que se pretende emprender, para cuyo efecto se tomarán en cuenta los factores del entorno externo e interno y cómo éstos influyen ya sea de manera positiva o negativa para el nuevo emprendimiento para implementar una microempresa que se dedique a la producción y comercialización de "licor de leche".

1.1.ÁMBITO DEL NEGOCIO

La idea de producir y comercializar licor de leche responde a la falta de empresas u organizaciones procesadoras de derivados de leche en el lugar donde se produce la materia prima, porque el traslado y manipuleo es muy dificultoso, también este producto será una alternativa más para el consumo del cliente, con la producción y comercialización de "licor de leche" el cliente tendrá la oportunidad de poder degustar el producto en momentos especiales, tal actividad por sus características corresponde al sector de producción de licores, es decir desde el sector de las operaciones pertenece a la manufactura.

1.2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

Con el propósito de determinar o precisar el escenario de oportunidades y riesgos, se pretende en el presente trabajo realizar el análisis de aquellos factores del entorno, los mismos que tienen su incidencia en el funcionamiento de toda actividad económica, que independientemente los diferentes criterios existentes consideramos realizar dicho análisis desde dos perspectivas del entorno mediato y el entorno inmediato.

1.2.1.- Entorno mediato

El análisis del entorno mediato comprende a todos aquellos factores, que si bien no tienen relación directa, éstos tienen su influjo importante en la generación de oportunidades y la existencia de riesgos; por tanto, estos factores a analizar son:



Factor político- legal

Factor económico

Factor socio cultural

- **Factor político- legal**

La situación política de Bolivia desde su creación en su mayor parte ha sido inestable a causa de diferentes circunstancias que han llevado a los cambios constantes del gobierno y a su vez cambios en las políticas y leyes, generando diferentes escenarios para la producción y comercialización de las bebidas alcohólicas.
Es así que de acuerdo a la gaceta oficial N° 3.574, en fecha 21 de junio de 1985 y mediante el Decreto N° 678 de la misma fecha se promulga la "Ley de Impuesto sobre Alcohol y Especies Alcohólicas", en ese mismo año el 5 de diciembre se dicta el decreto Nº 712 que reglamenta la Ley de Impuestos sobre estos productos.

En Bolivia en el año 2012 un 11 de julio se promulga La Ley Nº 259 donde se establecen los artículos 18 y 19 de Control al Expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas, por consiguiente esto nos muestra un escenario de riesgo para este emprendimiento.

- **Factor económico**

En el análisis del factor económico se pretende considerar la incidencia que puedan tener ciertas variables económicas en la producción y comercialización de licor de leche, como ser: el PIB nacional, desempleo y inflación.

- **PIB Nacional**

El PIB nacional es considerado como uno de los indicadores más usados que se utiliza para medir la actividad económica de un país, ya que muestra el valor total de la producción de bienes y servicios en un determinado periodo.



En este sentido, de acuerdo a datos del ministerio de economía y finanzas públicas de Bolivia, el comportamiento del PIB, según se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 1.

Crecimiento del PIB real

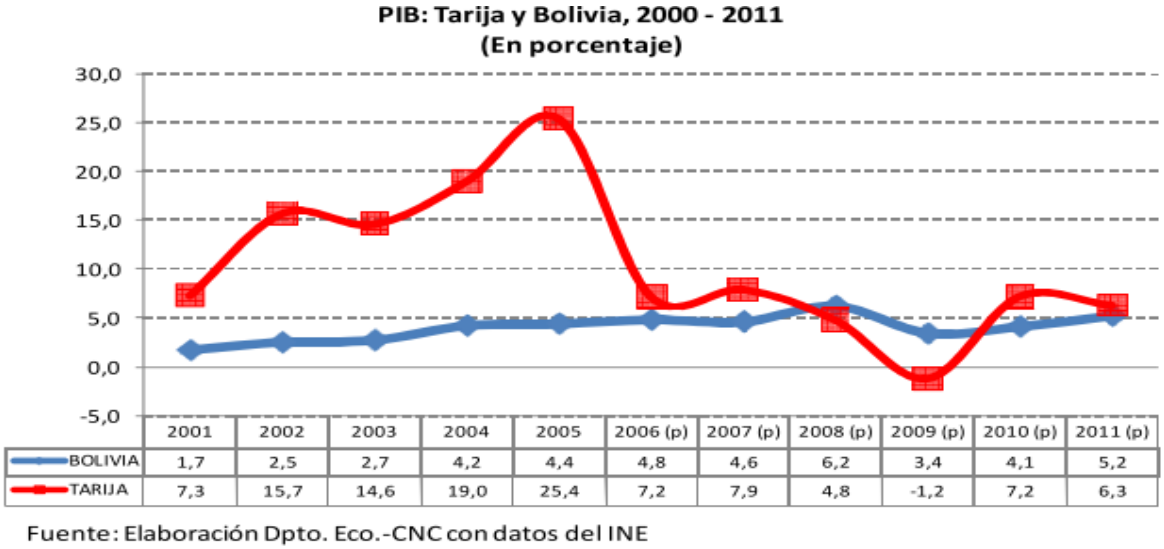
AÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB tasa de crecimiento real	4.8%	4.6%	6.2%	3.4%	4.1%	5.2%	5.20%	6.04% (primer trimestre)

FUENTE= Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia

PIB calculado y ajustado a la inflación y expresado en porcentaje.

De acuerdo a los datos consignados en el cuadro anterior podemos observar que el comportamiento del PIB en cuanto a su crecimiento es irregular ya que en algunos años el crecimiento es leve y en otros es un poco más significativo como podemos ver en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N° 1



	2001	2002	2003	2004	2005	2006 (p)	2007 (p)	2008 (p)	2009 (p)	2010 (p)	2011 (p)
BOLIVIA	1,7	2,5	2,7	4,2	4,4	4,8	4,6	6,2	3,4	4,1	5,2
TARIJA	7,3	15,7	14,6	19,0	25,4	7,2	7,9	4,8	-1,2	7,2	6,3

Fuente: Elaboración Dpto. Eco.-CNC con datos del INE

En el año 2011, del total generado por la economía boliviana, el Producto Interno Bruto (PIB) del departamento de Tarija en términos nominales fue de $us 3.108 millones, que representó 13% respecto al total nacional. Tarija es el departamento que presentó, desde



hace una década, en promedio las mayores tasas de crecimiento económico (10%), mientras que la de Bolivia fue 4%, asimismo, el ingreso per cápita llegó a los $us 5.366 en el 2011, siendo el más alto del país por encima al promedio nacional de $us 2.237.

Al existir mayor circulante hay mayor liquidez y genera oportunidades para ingresar al mercado de la ciudad de Tarija.

Es importante mencionar los aspectos económicos internos como externos de la región, porque mediante esta información es posible tener una idea mucho más clara del mercado, sobre sus oportunidades y riesgos que pueda presentar en el mercado local de la ciudad de Tarija y tomar previsiones en el futuro para penetrar en el mercado nacional.

- **Desempleo**

En cuanto al índice de desempleo, en los últimos siete años, de acuerdo a los datos correspondientes al cuadro Nº 2, este índice bajó de 8% a 5%, es decir, que más de la población boliviana hoy cuentan con una fuente de trabajo como se muestra en el cuadro que se detalla a continuación.

CUADRO Nº2

Desempleo en Bolivia

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Desempleo en Bolivia	8.0%	7.7%	6.9%	7.4%	5.7%	5.5%	7.34%	5% 1º semestre

FUENTE= Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia.

De acuerdo a los datos señalados en el cuadro anterior para la gestión 2012 de cada 100 personas solamente 7.3 se encuentran sin empleo. El desempleo en Bolivia se está reduciendo constantemente según el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, sin embargo las estadísticas no son 100% ciertas ya que lo que se vive cotidianamente demuestra lo contrario.

- **Inflación**



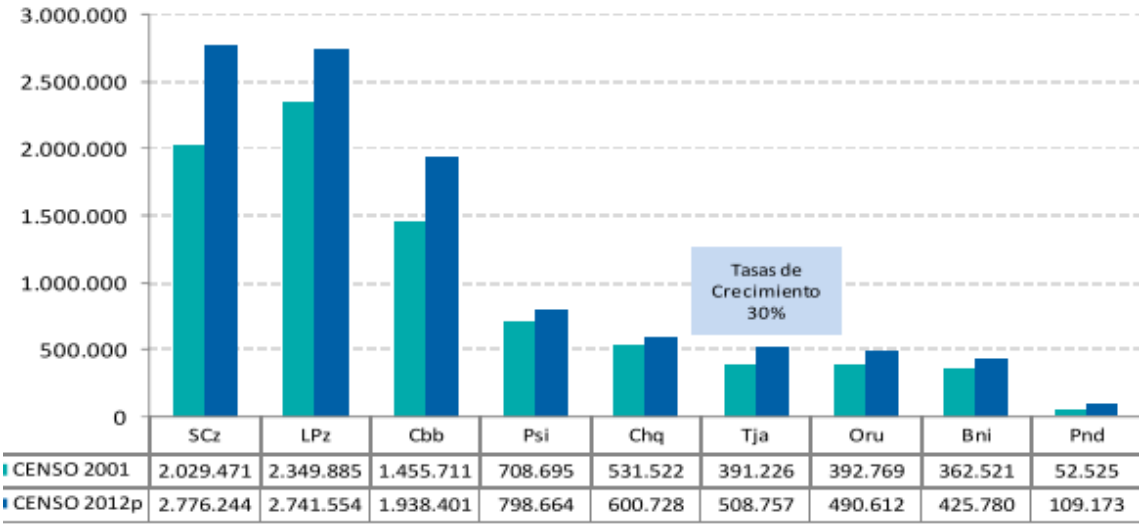
Según los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en el primer trimestre del año 2013 Tarija fue la ciudad con mayor inflación de Bolivia con un índice de 1.7%.

- **Factor socio cultural**

La población tarijeña experimentó un incremento poblacional de 30% según los datos preliminares del censo realizado en el 2012 en comparación al censo de 2001. En el año 2012, pese a haber tenido un crecimiento poblacional significativo, Tarija sigue en el sexto lugar en población por departamento, quedando solamente por encima de Oruro, Beni y Pando, como muestra en el siguiente gráfico.

GRÁFICA N°2

Bolivia: Población por departamento, según los Censos de 2001 y 2012p



	SCz	LPz	Cbb	Psi	Chq	Tja	Oru	Bni	Pnd
CENSO 2001	2.029.471	2.349.885	1.455.711	708.695	531.522	391.226	392.769	362.521	52.525
CENSO 2012p	2.776.244	2.741.554	1.938.401	798.664	600.728	508.757	490.612	425.780	109.173

Fuente: Elaboración CNC con datos del INE

Actualmente la población Tarijeña Presenta una gran tendencia en el incremento poblacional anual según los datos preliminares censo 2012 del INE Tarija, debido a la migración de los habitantes del campo a la ciudad y de otras ciudades a nuestro departamento, puesto que en Tarija no es una excepción los altos consumos de bebidas alcohólicas, ya que mayormente se da en la población adulta en diferentes acontecimientos



y los fines de semana hay un significativo consumo, esto nos brinda la oportunidad de producir un productos más que tenga contenido alcohólico, ya que el departamento es un potencial productor agrícola que tiene valles con ganados vacunos y se produce lácteos por lo que es posible producir uno más de sus derivados como el "licor de leche" que tiene un contenido alcohólico de 14.5% de grado alcohólico, este producto se puede compartir entre familiares y amigos en acontecimientos especiales.

1.3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO

Este análisis comprende aquellos factores que pueden incidir de manera positiva o negativa en el emprendimiento, para este propósito se analizará los siguientes factores: Proveedores, clientes, la competencia actual - potencial y productos sustitutos.

1.3.1. Proveedores

Para la producción de licor de leche el insumo principal se la proveerá de la misma comunidad donde se implementará la microempresa de licor de leche, ya que es una zona productora de leche del departamento, la cual garantiza nuestra producción, en caso del constante crecimiento de la demanda se necesitarán más proveedores a los cuales se tiene fácil acceso ya que están a nuestro alrededor de la zona de producción, como ser: Abra de San Miguel, Cruce de Rosillas, Cañas y Chaguaya. En cuanto a los materiales y suministros de producción serán adquiridos de los mercados de la ciudad de Tarija y de la Comercializadora Sur.

1.3.2. Clientes

Es imprescindible identificar quienes serán nuestros posibles clientes, ya que el producto está dirigido a toda la población adulta. Consumidores directos (personas que adquieren el producto para su consumo directo) e indirectos (intermediarios que adquieren el producto para su propia comercialización obteniendo un beneficio económico).

El "licor de leche" está compuesto por leche natural, alcohol, azúcar, huevo y esencia de vainilla; con la producción de "licor de leche" el cliente tendrá la oportunidad de poder degustar el producto en momentos especiales.



- **Competencia actual y potencial**

En la actualidad nuestra competencia son todas aquellas empresas que se dedican a la producción de licor de leche como ser: (Asociación la "Tambera", asociación de turismo y comercialización de lácteos "Valle de los cóndores" y productores individuales artesanales) que producen licor de leche.

- **Competencia indirecta**

Para la comercialización de "licor de leche" la competencia indirecta son aquellas empresas que producen bebidas con un contenido alcohólico como ser: (vinos Aranjuez, vinos Kholberg, vinos Vilte, Vendimia, Vinos López, Cepas del Valle Singanis Casa Real, Campos de Solana y otros).

1.3.3. Productos Sustitutos

Los productos que pueden sustituir al "licor de leche" son los siguientes: diana, ambrosia y otros productos elaborados a base le leche.

1.4 Síntesis conclusiva.

De acuerdo a los puntos anteriores analizados se pudo identificar los siguientes "riesgos y oportunidades":

Riesgos

- De acuerdo a las últimas disposiciones legales de Control al Expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas, éstas representan un riego para nuestro emprendimiento de producir y comercializar licor de leche.
- La inflación es un factor determinante en la compra de los productos como ser materia prima directa e indirecta para la producción de nuestro producto.

Oportunidades

- La población tarijeña experimentó un incremento del 30% en el censo de población y vivienda del 2012 en comparación al censo de 2001, esto nos favorece positivamente para ingresar al mercado local con nuestro producto.



- Después de una indagación exploratoria en la comunidad de Rosillas la presente idea de negocio elaboración y comercialización de “licor de leche” se considera una oportunidad favorable ya que la principal materia prima a utilizar se la puede adquirir en el lugar donde estará ubicada la microempresa.
- Por el crecimiento del PIB en Bolivia y en Tarija se incrementa más el circulante monetario, mejorando el nivel socio económico de las familias, esto nos brinda oportunidades para ingresar al mercado local con el “licor de leche”.



CAPÍTULO II
PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es determinante en un plan de negocios para penetrar en el mercado objetivo y definir quiénes serán nuestros clientes, permitiendo transformar el poder de compra del consumidor en demanda, esto implica una investigación de mercado con la finalidad de identificar características de los consumidores y el grado de aceptación que podría tener el "licor de leche" en el mercado local para definir estrategias que nos permitan ingresar de forma más efectiva en el mercado local.

2.1.- Investigación de mercado

La investigación de mercado es el medio para identificar, recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico, lo que permite obtener información sobre la demanda del producto que se espera tener, las preferencias de los consumidores y características del producto, para la elaboración del "licor de leche" con la finalidad de obtener un posicionamiento dentro del mercado tarijeño y así satisfacer las necesidades de los clientes.

2.1.1. Identificación del problema

Después de una indagación exploratoria en la comunidad de Rosillas se identificó una producción considerable de leche, por el apoyo de las autoridades del municipio y instituciones como ser (FAUTAPO, SEDAG Y SENASAG) que trabajan con programas que van a beneficiar en la crianza del ganado bobino y la producción de forraje, permitiendo mayor producción de leche y de mejor calidad en las familias y la falta de microempresas procesadoras en derivados de este producto.

Después de hacer un análisis del entorno mediato e inmediato se puedo identificar el siguiente problema de investigación:

¿Qué posibilidades reales existe en el mercado para producir y comercializar "licor de leche" en la ciudad de Tarija?



2.1.2. Problema de decisión gerencial

¿Deberá implementarse una microempresa productora de "licor de leche" en la comunidad de Rosillas?

2.1.3. Preguntas de investigación

Las preguntas formuladas para la recopilación de información son las siguientes:

- ¿Si existiría en el mercado local "licor de leche" estaría dispuesto a comprar este producto?
- ¿En la actualidad que tipo de bebida es la que mayormente compra?
- ¿Qué atributos toma en cuenta al momento de adquirir las bebidas alcohólicas?
- ¿Con qué características le gustaría que contara este producto?

2.1.4. Hipótesis

Ante la diversidad de bebidas alcohólicas que se expenden en el mercado local, existe la oportunidad de comercializar licor de leche que se pretende elaborar.

2.1.5. Objetivos del estudio de mercado

2.1.5.1. Objetivo general

- Determinar las características, preferencia y/o atributos de un producto elaborado a base de leche.

2.1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar los atributos que los clientes esperan recibir al momento de adquirir un producto.
- Determinar la posible demanda de "licor de leche" en el mercado local.
- Determinar cuál es la situación actual de la demanda de productos similares al que pretendemos ofrecer.
- Identificar las características, atributos que valora el consumidor al momento de adquirir este tipo de producto.
- Determinar las estrategias de marketing adecuadas para comercializar nuestro producto.



- Identificar el medio de comunicación de su preferencia para llegar a los clientes a través de la publicidad.

2.1.6. Metodología de la investigación

Con el propósito de realizar la investigación de mercado se utilizarán los métodos de investigación exploratoria y descriptiva, utilizando el método de encuesta a la población con el propósito de poder identificar variables de estudios, recopilar y analizar información precisa y oportuna, lo cual nos ayudará a descubrir las necesidades del mercado; así también poder conocer la aceptación del producto a fabricar, también se empleará fuentes de información primaria y secundaria.

- **La investigación exploratoria.-** Nos permitirá identificar y conocer cuáles son las actitudes y comportamiento de las personas hacia el consumo del licor de leche, precio, competidores así también identificar en forma más clara las variables a estudiar.
- **La investigación descriptiva.-** Nos permitirá conocer la aceptación del licor de leche y la actitud que pueden tener los posibles clientes, para esto se elaborarán encuestas a la población con el propósito de poder identificar variables de estudios, recopilar y analizar información precisa y oportuna, lo cual nos ayudará a descubrir las necesidades del mercado; así también poder conocer la aceptación del producto a fabricar.

2 .1.7.- Fuentes de información de datos

Para llevar a cabo la investigación emplearemos el método de encuestas, consistente en realizar preguntas a personas elegidas al azar. Una de las razones de mayor peso a la hora de esta elección es que la información obtenida es más clara, concisa y segura, a diferencia de emplear otros métodos como el de observación directa, en donde la información obtenida depende muchas veces de la percepción del observador designado, pero cabe recalcar que no desecharemos este método sino lo usaremos como complemento, para describir las diferentes características del mercado consumidor de licor de leche.

También se utilizarán diferentes Fuentes y técnicas para recopilar datos e información:



- **Primarias.-** Recabaremos información realizando una investigación descriptiva, esta información puede encontrarse a través de algunos métodos de investigación:
- **Método de Observación (Directa).-** Consiste en recabar información de hechos, fenómenos de manera detallada para identificar el comportamiento del consumidor en el mercado y el comportamiento de la competencia mediante la observación definiendo con claridad los métodos a utilizar en la investigación.
- **Método de Encuesta.-** Consiste en formular preguntas para un segmento de mercado representativo de la población a través de la técnica de muestreo, que nos permita obtener suficiente información clara real y oportuna.

El método de encuesta utilizado es la entrevista personal que se aplicará en centros comerciales y donde existe mayor concurrencia de personas adultas.

Para la elaboración del cuestionario aplicaremos la técnica de Muestreo Aleatorio Simple, para determinar la proporción de personas que degustan del "licor de leche".

- **Secundarias.-** Para la realización del proyecto es necesario recurrir a información secundaria de fuentes confiables como: libros, INE, tesis, revistas, periódicos, internet y otros.

2.1.8. Proceso de diseño muestral

En la investigación de mercados, el diseño de la muestra depende directamente todos los resultados a obtener y por ello es necesario incluirlo al momento de tomar las decisiones del proyecto.

Para la investigación de mercado y recolección de datos reales para nuestra idea de negocio comercialización y producción de "licor de leche" se utilizará la técnica de muestreo aleatorio simple (MAS)

- **Definición de la población**

  Actualmente la población Tarijeña Presenta una gran tendencia a crecer, debido a la migración de los habitantes del campo a la ciudad y de otras ciudades a nuestro departamento, se estima que hoy en día en la ciudad de Tarija existen **119864**



personas adultas según datos recopilados del INE. **(Ver anexo N°1**) que posiblemente consumirían licor de leche.

Mercado objetivo

Nuestro mercado objetivo estará comprendido por los habitantes de la ciudad de Tarija entre las edades de 18 a 55 años, puesto que el licor de leche tendrá un contenido alcohólico de 14.5 VOL, por esa razón nuestro producto está dirigido a las personas adultas de la provincia Cercado, y poder posesionar nuestro producto en el mercado.

Cálculo de la muestra

Para calcular la muestra se utilizó el Muestreo Aleatorio simple para la población de Tarija que cuenta con **119864** personas adultas que viven en la provincia Cercado (área urbana) esta información nos permitió calcular la muestra "n" del conjunto de habitantes "N"

Nomenclatura

N= Población

N= 119864

p= Probabilidad de Éxito

p= 0.73

q= Probabilidad de Fracaso

q= 0.27

$\mathbf{Z^2}^{\boldsymbol{E}}/_{\mathbf{2}}$**=** Intervalo de Confianza (1-E), valor de la abscisa vista en la tabla de distribución normal.

(1-e)= 92% = 0.92

$\mathbf{Z^2}^{\boldsymbol{E}}/_{\mathbf{2}}$**=** (1-e)= 1.755

e= error estimado

e= 0.08

n= Tamaño estimado de muestra

$n_{0=}$ Muestra definitiva

Para la determinación de **p** y **q** se realizó a través de una encuesta piloto, **(Ver anexo Nº 2)**



Tamaño estimado de muestra $\boldsymbol{n} = \frac{\boldsymbol{z^2 E}/_{\boldsymbol{2}} \times \boldsymbol{N} \times \boldsymbol{p} \times \boldsymbol{q}}{\boldsymbol{e^2} \times \boldsymbol{N} + \boldsymbol{z^2 E}/_{\boldsymbol{2}} \times \boldsymbol{p} \times \boldsymbol{q}}$

$$\boldsymbol{n} = \frac{(1{,}755)^2(119864\ )(0.73)(0.27)}{(0{,}08)^2(119864) + (1{,}755)^2\ (0.73)(0.27)} = 94.8 \sim \mathbf{95}$$

Muestra definitiva $\boldsymbol{n_0} = \frac{\boldsymbol{n}}{\boldsymbol{1} + \frac{\boldsymbol{n}}{\boldsymbol{N}}}$

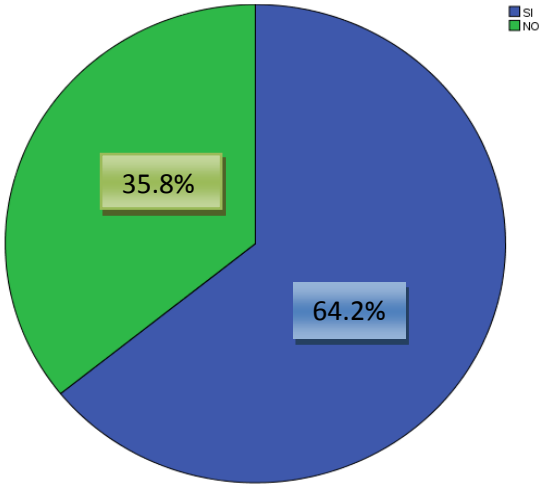
$$\boldsymbol{n_0} = \frac{95}{1 + \frac{95}{119864}} = 95$$

2.1.9. Tabulación e interpretación de datos

A partir de la aplicación de un cuestionario **(Ver anexo N° 3)** se procederá a interpretar los datos, los mismos que serán analizados y explicados mediante gráficos, cuyo resultado se detalla como sigue:

1.- ¿Usted alguna vez consumió bebidas alcohólicas elaboradas a base de leche?

GRÁFICO Nº 1

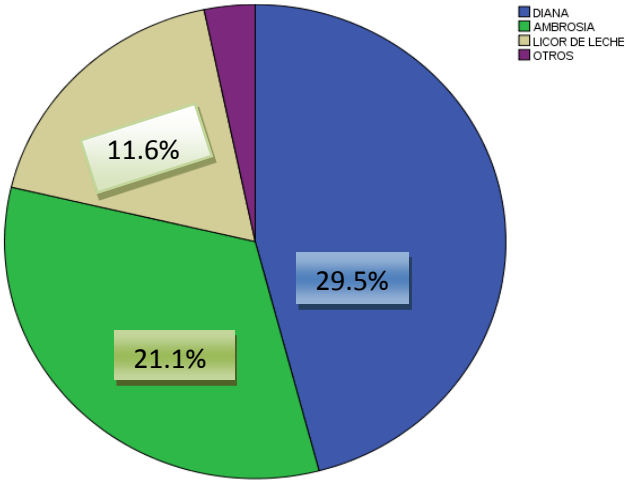


De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el 64.2% de la población sostienen que "sí" consumen bebidas alcohólicas elaboradas a base de leche, y el 35.8% de la población "no" consume este tipo de productos, esto nos da una mayor proporción de compra de "licor de leche".



2.- ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas elaboradas a base de leche consume con mayor frecuencia?

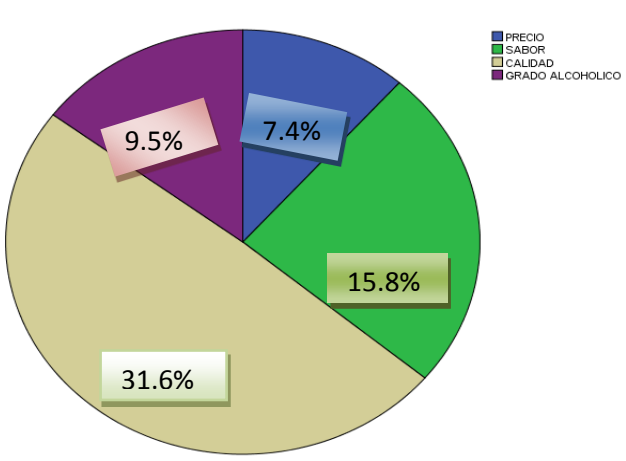
GRÁFICO Nº 2



Según los resultados obtenidos el 29.5% de la población bajo estudio consume diana, el 21.1% ambrosia, el 11.6% licor de leche, y el restante consume otras bebidas alcohólicas elaboradas a base de leche.

3.- ¿Usted cuál de los siguientes atributos considera determinante al momento de adquirir el producto?

GRÁFICO Nº 3

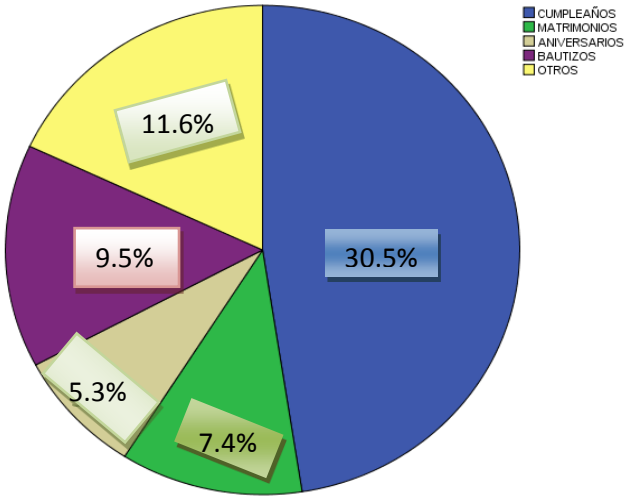




Mediante los resultados obtenidos el 31.6% de la población al momento de adquirir el producto valora la calidad, y el 15.8% el sabor, mientras el 9.5% el grado alcohólico, y el 7.4% el precio, lo que significa que tanto la calidad y el sabor son factores determinantes que se debe de consideran para producir licor de leche.

4.- ¿En qué ocasiones usted consume bebidas alcohólicas?

GRÁFICO Nº 4

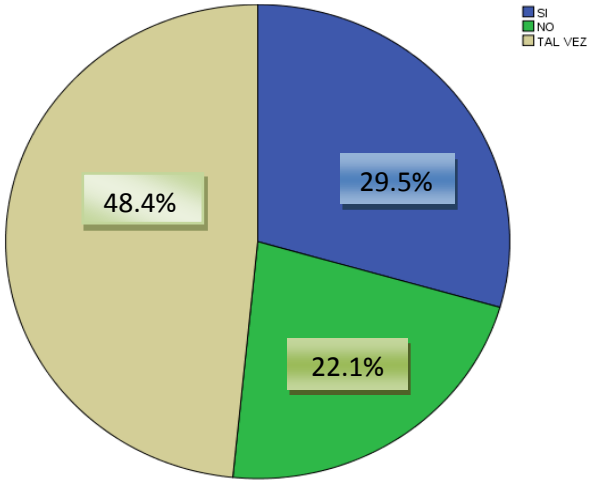


De acuerdo a los resultados obtenidos del total de la población el 30.5% sostienen que si consumen bebidas alcohólicas en cumpleaños, el 9.5%, en bautizos, el 7.4% en matrimonios, el 5.3% en aniversarios, y el 11.6% de la población consumen en otras ocasiones.

5.- ¿Si existiera en nuestro medio una microempresa productora de "licor de leche" estaría dispuesto a adquirir este producto?



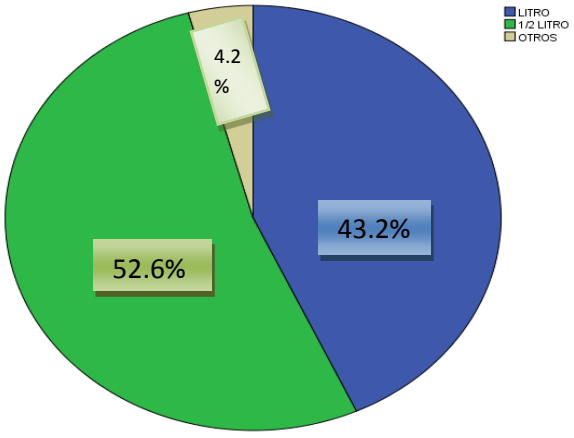
GRÁFICO Nº 5



Según los resultados obtenidos el 29.5% de la población están de acuerdo en comprar "licor de leche", se puede decir que este resultado es muy significativo por lo que depende mucho de nosotros para poder ocupar un lugar en el mercado, mientras que el 48.4% tal vez compraría este producto y el 22.1% de la población no está de acuerdo en adquirir este producto.

6.- ¿En qué tamaño de envases estaría dispuesto a adquirir "licor de leche"?

GRÁFICO Nº 6

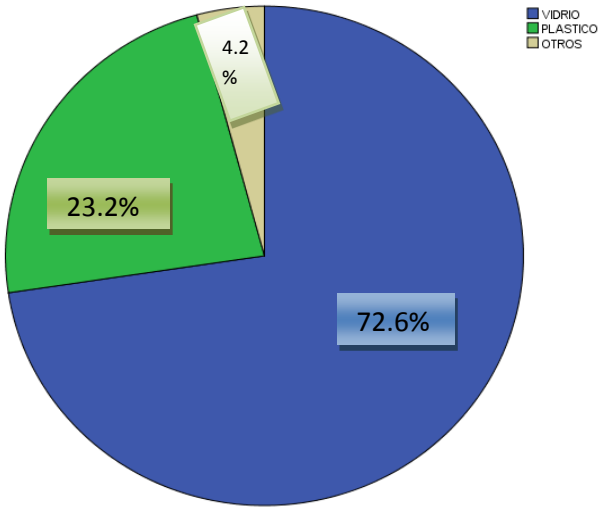




En cuanto a la encuesta realizada el 52.6% de la población de la ciudad de Tarija prefiere adquirir “licor de leche” en envases de un medio litro, el 43.2% en envases de un litro, y el 4.2% en envases de otra medida.

7.- ¿Cómo le gustaría el envasado de nuestro producto?

GRÁFICO Nº 7

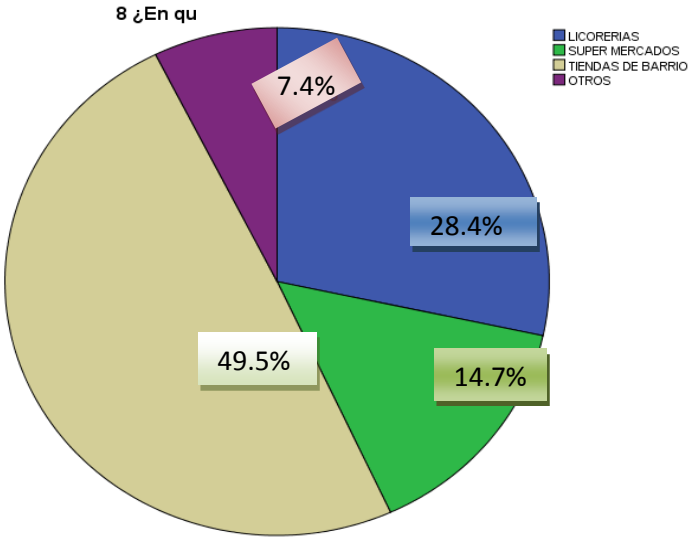


Mediante la encuesta realizada sobre el envasado de nuestro producto el 72.6% de las personas prefieren adquirir el “licor de leche” en envase de vidrio, el 23.2% en envase de plástico, el 4.2% prefieren en otros envases.

8.- ¿En qué lugares usted adquiere bebidas alcohólicas?

GRÁFICO Nº 8

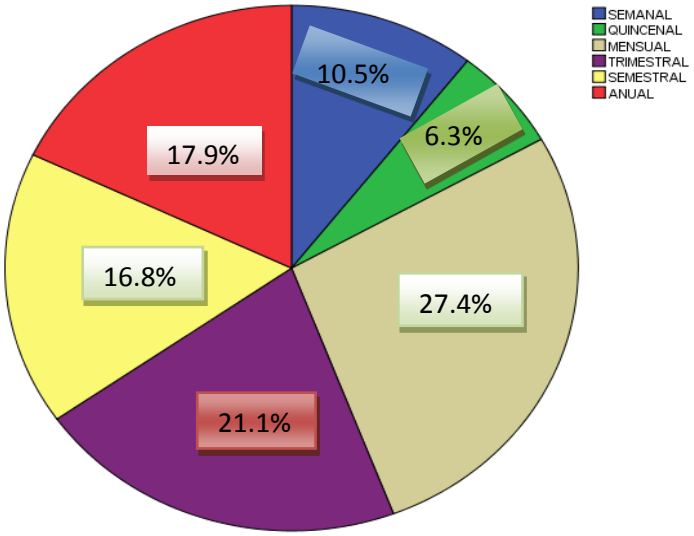




De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el estudio realizado el 49.5% de la población adquieren las bebidas alcohólicas en tiendas de barrio, el 28.4% en licorerías, el 14,7% en supermercados y el 7,4% en otros lugares.

9.- ¿Si estaría en condiciones de adquirir licor de leche con qué frecuencia lo haría?

GRÁFICO Nº 9



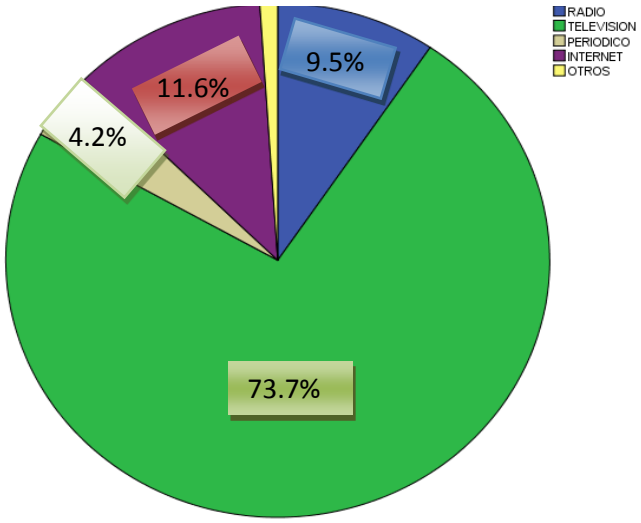
Según los resultados obtenidos el 10.5% de la población estaría en condiciones de consumir "licor de leche" cada semana, el 6.3% consumiría cada quince días, el 27.4% consumiría



cada mes, el 21.1% cada tres meses, el 16.8% cada seis meses, y el 17.9% consumiría una vez al año.

10.- ¿Cuál es el medio de comunicación de su mayor preferencia?

GRÁFICO Nº 10



De acuerdo a los datos obtenidos sobre el medio de comunicación de su preferencia el 73.7% de la población de la ciudad de Tarija prefiere como medio de comunicación la televisión, el 11.6% el internet, el 9.5% la radio, el 4.2% el periódico, y el 1% otros medios de comunicación.

2.1.10. Síntesis conclusiva.

De acuerdo a los datos obtenidos anteriormente podemos concluir que el "licor de leche" llegaría a ser una oportunidad de negocio debido a que la población consideran estar de acuerdo en consumir este producto, lo que significa de una población total de 119864 personas, el 29.5% estarían dispuestas en comprar nuestro producto lo que representa 35360 personas del total de la población, ya que el 64.2% sostienen que si consumen bebidas alcohólicas elaboradas a base de leche lo que representa que 76953 personas consumen este tipo de bebidas de un total de 119864 de población, también se puede identificar que al momento de adquirir el producto, el atributo que el cliente más valora es la calidad.



Cuando las personas buscan satisfacer sus necesidades de consumo de bebidas alcohólicas, busca un producto que sea accesible a su economía y por supuesto que sea un producto de buena calidad, los cuales son dos factores importantes que la microempresa debe tener en cuenta, percibidos directamente por los posibles clientes y su eficiente aplicación a lo largo le garantizará el crecimiento de sus ganancias ya que logrará posicionarse en la mente del consumidor.

2.2. Estimación de la demanda del licor de leche

Según el estudio realizado en la investigación de mercado (**Ver anexo Nº 4**) se identificó la siguiente demanda que podríamos tener de licor de leche, se calculó con un escenario pesimista que es lo más probable que consumirían por año como se muestra a continuación en la siguiente tabla.

TABLA N° 1

Plan de producción (litros) para los próximos 4 años

AÑOS	*Demanda por día*	*Demanda por mes*	*Demanda por año*
2014	**59**	*1770*	21240
2015	**60**	*1800*	21600
2016	**61**	*1830*	21960
2017	**62**	*1860*	22320

Para el primer año tenemos una producción de 1770 litros por mes y una producción diaria de 59 litros en el 2014 y así sucesivamente para los siguientes años como se muestra en la tabla anterior.

2.3. Estrategias de marketing

De acuerdo a las características del producto a producir y los resultados obtenidos en la investigación de mercado se plantean las siguientes estrategias.

Estrategia de mercado



La estrategia de mercado que aplicará nuestra microempresa es la estrategia de líder y posicionarnos como la microempresa dominante en el mercado porque será la única que produzca licor de leche en grandes cantidades que la demanda exige en la ciudad de Tarija, y ser reconocida por el resto de las empresas, puesto que las otras empresas dedicadas en este rubro no llegan a cubrir el total de la demanda porque su producción es reducida y por lotes.

2.3.1. Estrategias de diferenciación

Consiste en producir y comercializar "licor de leche" que logre distinguirse de la competencia por su sabor y la capacitación continua del personal de planta, ya que esta estrategia se caracteriza por la constante actualización.

2.3.2. Marketing MIX

Para la elaboración y comercialización de "licor de leche" se realizará una mescla de marketing MIX que consiste en la combinación de las variables de mercadotecnia conocidas comúnmente como las 4P´s, producto, precio, plaza y promoción que se detalla a continuación.

2.3.2.1. Producto

En el presente plan de negocio se pretende producir y comercializar licor de leche de un litro, y de ½ litro con el propósito de ofrecer un producto alternativo a las personas adultas para que puedan degustar en momentos especiales entre familiares y amigos. El producto contara con las siguientes características:

- El envasado del "licor de leche" será en botellas de vidrio.
- El nombre de la empresa estará en cada una de las unidades producidas.
- El envasado del producto será en botellas de un litro y de medio litro.

2.3.2.2. Precio

Al momento de definir el precio de un producto se debe tomar en cuenta los siguientes atributos como ser: calidad, sabor, presentación y otros, el precio de venta del producto debe generar utilidades y obtener ventas, también debe cubrir los costos incurridos en la producción y que genere un nivel de utilidad para la microempresa.



El precio del "licor de leche" estará calculado en función a los costos de producción más un margen de utilidad y como referencia se tomara en cuenta el precio de la competencia que existe en el mercado local.

Precio de la competencia

Mediante una investigación exploratoria en la comunidad de Rosillas se pudo identificar el precio del licor de leche que se realiza de manera artesanal como muestra en la siguiente tabla.

TABLA Nº 2

Nº	EMPRESA	CANTIDAD EN LITROS	PRECIO UNITARIO
1	La Tambera	1	17
2	Asociación de turismo y comercialización de lácteos "Valle de los cóndores"	1	17
3	Productores Individuales	1	18

Fuente: *elaboración propia*

Estos precios la microempresa productora de licor de leche, tomara como referencia para definir el precio de venta de nuestro producto.

2.3.2.3. Plaza y canales de distribución

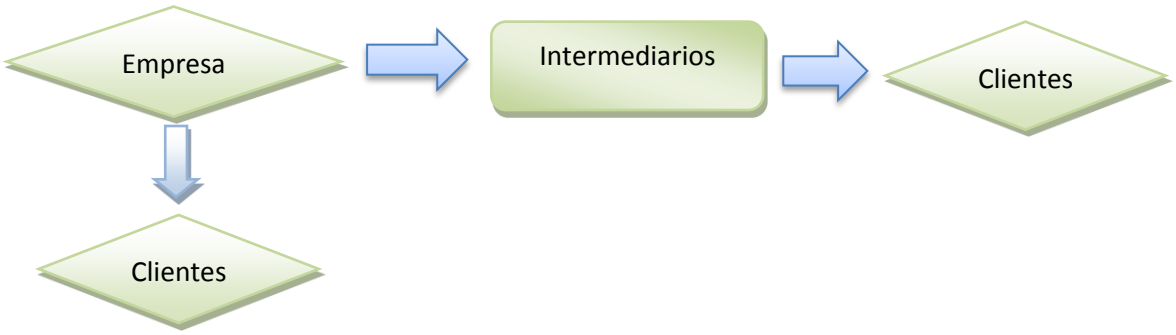
De acuerdo al estudio de mercado realizado anteriormente se pudo identificar que las personas adquieren las bebidas alcohólicas de las tiendas de barrio.

La microempresa productora de licor de leche, para su respectiva distribución del producto realizara de forma directa e indirecta, utilizando intermediarios los cuales se encargarán de la venta del "licor de leche" el cual estará disponible en puntos estratégico como ser: mercados, Súper mercados, tiendas de barrio, ferias, etc. de la ciudad de Tarija, el cual se describe en el siguiente gráfico.



GRÁFICO N° 5

Canal de distribución del producto



Según los resultados obtenidos en la investigación el cliente prefiere adquirir el producto en tiendas de barrio, lo cual nos facilita la elección de un canal de distribución adecuado para garantizar que el producto llegue al consumidor final de forma efectiva y rentable en el lugar y momento oportuno. La elección del canal de distribución afecta a todas las demás decisiones de mercado, es una variable estratégica modificable a largo plazo y repercute decisivamente en el precio de venta final del producto.

2.3.2.4. Promoción

Para poder promocionar el licor de leche en la ciudad de Tarija, lo realizaremos mediante degustaciones en lugares estratégicos de la ciudad, también con descuentos especiales en fiestas de fin de año, aniversarios, carnaval, ferias ganaderas y todo tipo de graduaciones etc. ya que nuestra población se caracteriza por el masivo consumo de bebidas alcohólicas según los estudios realizados a nivel nacional en estos acontecimientos.

Publicidad

La publicidad de nuestro producto se realizará por televisión, ya que mediante el estudio realizado el 73.7% de la población sostienen que el medio de comunicación de su preferencia es la televisión, donde haremos conocer nuestro producto y que a través de ella obtener una comunicación masiva, puesto que el mensaje llegaría de forma más rápida y precisa a nuestros clientes. También se realizará promociones y degustaciones a las personas mayores de 18 años en las ferias ganaderas de nuestro departamento.



El plan de acción de la microempresa productora de “licor de leche” se concentrará en la campaña publicitaria con el objetivo de informar a la población Tarijeña sobre la existencia del “licor de leche” y así introducir nuestro producto en el mercado local para que éste sea reconocido por el mismo requerirá de una masiva campaña publicitaria.

- **Televisión.-**Este medio nos permitirá llegar a un número elevado de consumidores además poder mostrar de manera directa el producto y sus características.

  El spot publicitario por televisión tendrá un tiempo de duración máximo de 30 segundos, en el cual se dará a conocer el “licor de leche” con el fin de motivar la adquisición del mismo por parte del consumidor y a la vez posicionarnos en su mente, se pretende transmitir por canales de televisión de mayor audiencia en la ciudad de Tarija, durante horarios de mayor público. Aproximadamente por un lapso de tiempo de un mes, porque consideramos tiempo suficiente para dar a conocer el producto al mercado.

  Se transmitirá la publicidad por medio de la televisión en “UNITEL”, canal 30 Tarija; con un presupuesto de 800 Bs, esto debido al tamaño de la microempresa.



CAPÍTULO III

PLAN DE OPERACIONES

Con el Plan de Operaciones se pretende identificar la producción del "licor de leche" y los materiales necesarios con lo que la microempresa contará para planear sus actividades y desarrollar el plan de negocio para la elaboración y comercialización de "licor leche".

3.1. Características del producto

La idea de negocio consiste en ofrecer al mercado tarijeño un producto elaborado a base leche "licor de leche"

Una de las principales características del producto es que el proceso productivo será de manera artesanal, esta bebida está dirigida a las personas adultas mayores de dieciocho años, puesto que el producto tendrá 14.5% VOL. de grado alcohólico, que será comercializado en botellas de vidrio de un litro y de medio litro.





Este emprendimiento consiste en producir y comercializar licor de leche y llegar a penetrar en el mercado local por lo tanto la microempresa debe crear su propia demanda e imponer estrategias, de manera que el mercado tenga la necesidad de consumir nuestro producto elaborado a base de leche. Este producto estará compuesto por los siguientes insumos; leche, alcohol, huevo, azúcar, y esencia de vainilla.



3.2. Capacidad

La capacidad de producción que consideramos que pueda tener la microempresa para iniciar esta actividad es de acuerdo al estudio realizado de cincuenta y nueve litros por día de "licor de leche"; dicha cantidad de producción será modificada a medida que pasa los años, ya que la población se incrementa y puede que exista más demanda para nuestro producto, la capacidad de producción está de acuerdo al estudio de mercado y al número de trabajadores que trabajarán por día en la microempresa que se detalla a continuación en la siguiente tabla.

TABLA Nº 3

Capacidad de producción de la microempresa en litros

AÑOS	*CAPACIDAD PRODUCTIVA (litros)*
2014	21240
2015	21600
2016	21960
2017	22320

Para obtener esta cantidad de producción por año se calculó la demanda en la tabla Nº 1 que muestra la cantidad a producir por día, mes y año.

3.3. Localización

La ubicación de la microempresa productora de licor de leche estará localizada en el municipio de Padcaya, Primera Sección de la Provincia Arce, que se encuentra localizado en la parte sur del departamento de Tarija, a 50 km de la ciudad capital. Está ubicado entre los paralelos: 22°35'51'' y 21°46'08'' de latitud sur; y entre los meridianos: 65°05'35'' y 64°04'39''de longitud oeste, las instalaciones de la microempresa estará localizada en la comunidad de "Rosillas centro" zona La Torre, ubicada a 60 Km. de la ciudad de Tarija y a 10 Km. de Padcaya, al norte limita con Padcaya, al sur con San Francisco, al este con Montecitos y al oeste con la comunidad de Abra de San Miguel.

La localización de la microempresa será en la Comunidad de Rosillas porque se cuenta con los espacios adecuados para la producción de licor de leche, almacén y recepción para la atención a los clientes.



En la comunidad de Rosillas se identificó una considerable producción de leche, después de una indagación exploratoria, lo que permitirá contar con la materia prima necesaria.

Asimismo porque es una zona de fácil acceso además que cumple con todos los requerimientos básicos (agua, luz, transporte, comunicación, etc.) para iniciar con la producción.

Por último al ubicarnos en esta zona nos reservaremos de ocasionar molestias con el proceso productivo a personas que viven en los alrededores.

Gráfico Nº 11
Comunidad de Rosillas

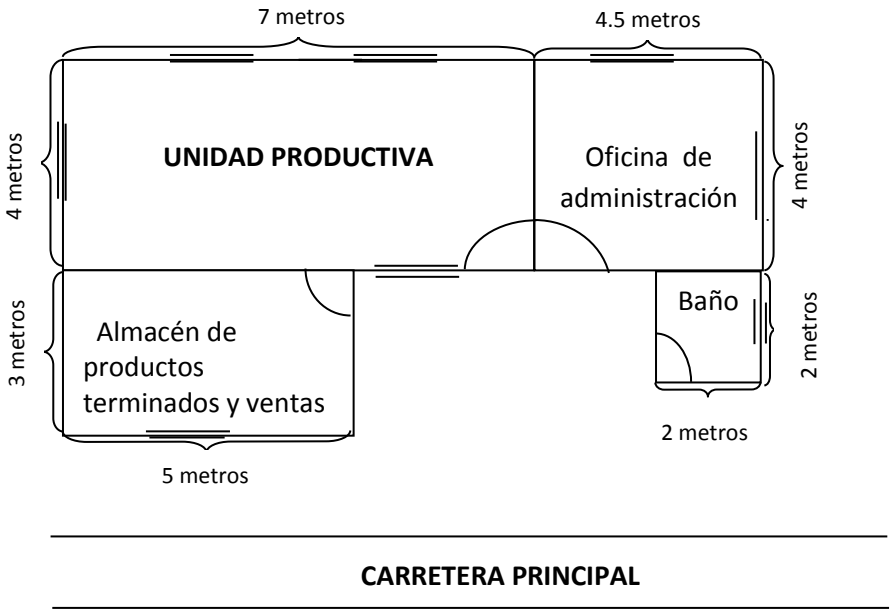


3.4. Distribución física de las instalaciones

El objetivo de hacer una distribución física de nuestras instalaciones, es asignar de la manera más adecuada los espacios físicos a cada área de trabajo, para así poder utilizar de forma eficiente cada ambiente y optimizar el proceso productivo.



GRÁFICO Nº 3



3.5. Plan de producción

En el siguiente cuadro se detalla el plan de producción que tendrá la microempresa productora de licor de leche como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 3

Plan de producción (litros) para los próximos 4 años

AÑOS	*Producción día*	*Producción mes*	*Producción año*
2014	**59**	*1770*	21240
2015	**60**	*1800*	21600
2016	**61**	*1830*	21960
2017	**62**	*1860*	22320

En el primer año nuestra oferta es de 21240 litros al año, si lo calculamos mensualmente da como resultado una producción mes de 1770 litros y diaria de 59 litros.

Tomando en cuenta que los 365 días del año, no son en su totalidad días laborales, por esa razón se trabajará 360 días al año (tan sólo no se trabajará los feriados nacionales).



3.6. Requerimientos de producción

Para iniciar la actividad productiva la microempresa no contará con ningún tipo de tecnología, puesto que todo el proceso productivo se lo realizará manualmente el embotellado, el sellado y el etiquetado puesto que las cantidades a producir por día son mínimas.

En el proceso productivo se requerirá de la siguiente materia prima directa para producir la cantidad de litros que se muestra en el cuadro anterior, que a continuación se detalla la cantidad de insumos en los siguientes cuadros para los cuatro años:

CUADRO Nº 4

MATERIA PRIMA DIRECTA 2014

Prod. Requerido	Cant.día	Cant.mes	Cant.año	Med.
1 Leche natural	59	1770	21240	Lts.
2 Alcohol de caña	11,75	352,5	4230	Lts.
3 Esencia de vainilla	1,5	45	540	Lts.
4 Huevos	14,75	442,5	5310	Doc.
5 Azúcar	11,75	353	4230	kg.

Esta materia prima nos permitirá producir 21240 litros de licor de leche en el año 2014.

CUADRO Nº 5

MATERIA PRIMA DIRECTA 2015

Prod. Requerido	Cant.día	Cant.Mes	Cant.año	Med.
1 Leche natural	60	1800	21600	Lts.
2 Alcohol de caña	12	360	4320	Lts.
3 Esencia de vainilla	1,5	45	540	Lts.
4 Huevos	15	450	5400	Doc.
5 Azúcar	12	360	4320	kg.

La cantidad de esta materia prima nos permitirá producir 21600 litros de licor de leche que se pretende producir en el año 2015



CUADRO Nº 6

MATERIA PRIMA DIRECTA 2016

Prod. Requerido	Cant. día	Cant.Mes	Cant.año	Medida
1 Leche natural	61	1830	21960	Lts.
2 Alcohol de caña	12	360	4320	Lts.
3 Esencia de vainilla	1,5	45	540	Lts.
4 Huevos	15	450	5400	Doc.
5 Azúcar	12	360	4320	kg.

Esta materia prima nos permitirá producir 21960 litros de licor de leche en el año 2016

CUADRO Nº 7

MATERIA PRIMA DIRECTA 2017

Prod. Requerido	Cant. dia	Cant.mes	Cant.año	Medida
1 Leche natural	62	1860	22320	Lts.
2 Alcohol de caña	12,25	367,5	4410	Lts.
3 Esencia de vainilla	1,55	46,5	558	Lts.
4 Huevos	15	450	5400	Doc.
5 Azúcar	12,4	372	4464	kg.

Tal materia prima nos permitirá producir 22320 litros de licor de leche que se pretende producir en el año 2017

Los costos proyectados de la materia prima directa para cada año **(Ver anexo Nº 5)**

Para producir la cantidad de litros que muestra el cuadro **Nº 3** se requerirá de los siguientes insumos que se detalla en el siguiente cuadro para los cuatro años:



CUADRO Nº 8

Requerimiento de materiales indirectos

AÑO 2014				
Insumos	**Cant. Dia**	**Cant. Mes**	**Cant. Año**	**Medida**
Envase A (1/2litro)	60	1800	21600	litros
Envase B (1 litro)	29	870	10440	litros
Corcho	89	2670	32040	unidades
Etiqueta	89	2670	32040	unidades
AÑO 2015				
Insumos	**Cantidad**	**Cant. Mes**	**Cant. Año**	**Medida**
Envase A (1/2litro)	60	1800	21600	litros
Envase B (1litro)	30	900	10800	litros
Corcho	90	2700	32400	unidades
Etiqueta	90	2700	32400	unidades
AÑO 2016				
Insumos	**Cantidad**	**Cant. Mes**	**Cant. Año**	**Medida**
Envase A (1/2litro)	62	1860	22320	Litros
Envase B (1litro)	30	900	10800	Litros
Corcho	92	2760	33120	Unidades
Etiqueta	92	2760	33120	Unidades
AÑO 2017				
Insumos	**Cantidad**	**Cant. Mes**	**Cant. Año**	**Medida**
Envase A (1/2)	62	1860	22320	litros
Envase B (1)	31	930	11160	litros
Corcho	93	2790	33480	unidades
Etiqueta	93	2790	33480	unidades

Estas cantidades de materiales indirectos nos permitirán producir las cantidades estimadas en litros de licor de leche por año.

Los costos de los insumos **(Ver anexo Nº 6)**

3.7. Proceso productivo

El proceso de producción para la elaboración de "licor de leche" iniciará desde la adquisición de la materia prima hasta el etiquetado del producto.

El proceso productivo para la producción de licor de leche se realizará según la estructura y orden como muestra en el siguiente gráfico de proceso:



GRÁFICO Nº 12

GRÁFICO DE PROCESO

Nº	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Operación	Inspección	Transporte	Almacén	Tiempo
		○	□	⇨	▽	minutos
1	Acopio de la materia prima en la microempresa	1				30
2	Inspección, medido y pesado de la materia prima		2			20
3	Traslado de la leche al proceso productivo			3		5
4	Hervido de la leche con el azúcar	4				10
5	Reposo de la leche hasta que baje a su temperatura normal	5				60
6	Traslado de la leche a la zona donde se añadirá los demás ingredientes			6		10
7	Colocado de los ingredientes a la leche	7				60
8	Inspección y control de calidad del producto		8			15
9	Envasado del licor	9				90
10	Sellado con corcho y etiquetado	1				90
11	Traslado del producto terminado a almacén			11	1	30
.	Total horas hombre					**420min.=7Hrs.**
.	**Total horas hombre por día**					**7**



Descripción de la gráfica del proceso productivo:

- Acopio de materia prima: Se recibe la leche de los proveedores.
- Continuando con el respectivo control de calidad e inspección de la materia prima para la producción de licor de leche.
- Traslado de la materia prima a producción, para comenzar el proceso de transformación.
- Una vez ya hervida la leche con el azúcar y después que enfría se realizará el respectivo agregado de ingredientes de manera ordenada, mesclando todos los ingredientes, así transformando la materia prima en "licor de leche".
- Al obtener el producto se realizará la correcta supervisión del producto (grado alcohólico, sabor, etc.).
- Envasado y etiquetado, una vez realizado la inspección, se envasará el producto y se colocará la etiqueta, en la cual indicará la dirección, teléfono, marca y la razón social.
- Terminando con el proceso productivo del "licor de leche" se llevará a almacenamiento para su respectiva distribución.



CAPÍTULO IV

ORGANIZACIÓN Y FUERZA DE TRABAJO

En este capítulo definiremos sobre la organización empresarial y la fuerza de trabajo. Esto nos permitirá describir cómo se constituirá la microempresa productora de "licor de leche" legalmente y definir la filosofía de la misma. Por otra parte también nos permitirá el desarrollo del equipo de trabajo que tendrá la microempresa de un modo previo que es lo que vamos a hacer para hoy y el futuro, de esta manera trazarnos objetivos claros y precisos para el buen funcionamiento.

4.1.-Aspectos legales de constitución

Para la producción y comercialización, de "licor de leche" consideramos la posibilidad de constituir una microempresa que tomara la figura jurídica de sociedad responsabilidad limitada S.R.L. cuya razón social será:



MILK LIQUOR SRL.
"Para disfrutar entre amigos"

Para la representación jurídica de la microempresa "MILK LIQUOR SRL." se optará por conformar una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L), que se encuentra establecida según el código de comercio en los artículo 195 al 216 que establece desde 2 a 25 socios,



el cual el capital social estará dividido en cuotas iguales, si se requiere un aumento del capital se determinará en asamblea de socios.

La elección del administrador se la define en asamblea sea cualquier socio o persona ajena a la empresa.

Para consolidar legalmente nuestra microempresa productora de "licor de leche" se debe cumplir con los siguientes requisitos y trámites para su respectivo registro:**(Ver anexo Nº7)**

- Funda empresa,
- Caja de salud,
- AFP`s,
- Ministerio de trabajo,
- Gobierno municipal,
- SIN
- Registro sanitario SENASAG

4.2.- Marco de referencia

Para el funcionamiento de la microempresa productora de licor de leche, como socios y dueños de la misma se determina la siguiente visión, misión y valores lo cual está orientado para lograr los objetivos establecidos.

Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización "licor de leche" a través de un mejoramiento continuo del proceso productivo, generando con esto una rentabilidad para los socios y contribuyendo al desarrollo de nuestro departamento.

Visión

Ser una empresa reconocida y aceptada en el mercado local de la ciudad de Tarija por la producción de licor de leche, caracterizándonos por ofrecer al mercado un producto de consumo esporádico, de calidad y accesible para nuestros clientes alcanzando una rentabilidad favorable para la empresa.



Valores

La microempresa "MILK LIQUOR SRL" Contara con los siguientes valores mediante la cual pretendemos llegar a todos nuestros consumidores:

- Honestidad
- Liderazgo
- Responsabilidad Social Empresaria RSE
- Puntualidad
- Seguridad

4.3.- Objetivos

La microempresa para constituirse de manera formal en el mercado se estructura los siguientes objetivos:

4.3.1.- Objetivo general

Ofrecer a las personas adultas un producto de consumo esporádico elaborado a base de leche, el cual generen como resultado niveles de rentabilidad aceptable que aseguren el crecimiento y supervivencia del negocio, contribuyendo a la producción de los productores de leche.

4.3.2.- Objetivos específicos

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Respetar el medio ambiente con la utilización de insumos no contaminantes
- Elaborar un producto de calidad
- Establecer alianzas de negocio con proveedores
- Contar con todas las disposiciones legales para el funcionamiento de la empresa.
- Determinación de un precio apto para el producto.
- Establecer canales de comercialización y distribución.

4.4.-Estructura organizacional

Para la ejecución de las operaciones productivas del negocio de producir licor de leche, consideramos que podemos incursionar con un plantel o fuerza de trabajo de cinco personas, la misma permitirá establecer una adecuada distribución de las responsabilidades

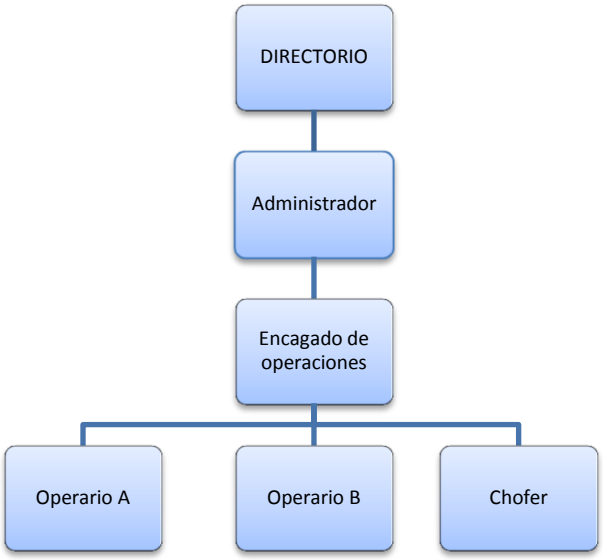


y actividades a realizarse, para llegar a facilitar el trabajo en equipo de todo el personal, como se muestra en el siguiente organigrama.

Organigrama de la microempresa

MILK LIQUOR SRL

GRÁFICA Nº 12



El organigrama de la microempresa está estructurado de forma piramidal puesto que en la cima está el administrador como autoridad máxima, en el nivel ejecutivo se encuentra el jefe de operaciones y en la parte operativa los encargados de producción y el chofer con una comunicación vertical.

4.5. Manual de funciones de la empresa

Las unidades de trabajo o puestos contemplados en el organigrama anterior comprenden una serie de actividades o funciones que de manera formal y explícita se describe en el siguiente manual de acuerdo a la estructura organizacional de la microempresa "MILK LIQUOR SRL.":



I:Título del cargo*: Administrador** ***Relacionamiento superior: Accionistas de la microempresa ***Relacionamiento Inferior****:* Encargado de Operaciones, operarios y chofer.
II. *Objetivos del cargo*: Mantener el control, supervisión y llevar los registros contables de la microempresa.
III. Descripción de funciones 1.- Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo 2.-Controlar al personal de la microempresa en los horarios de trabajo 3.- Realizar convenios con proveedores y encargado de la comercialización del producto 4.- Llevar la contabilidad de la empresa 5.- Rendir informes mensuales y anuales a los socios.
IV. Requisitos Licenciado en administración de Empresas **Experiencia**: 1 año ***Capacidad requerida***: responsabilidad, innovador, creativo, trabajo en equipo, liderazgo.

** Uno de los socios es auditor se encargará de verificar los informes anuales de la microempresa y aprobar dichos informes.*



***Título del cargo*: Encargado de operaciones y ventas**

Relacionamiento superior: Administrador

Relacionamiento Inferior*:* Operarios y chofer

II. ***Objetivos del cargo***: supervisar y controlar las actividades de almacenaje, tanto de materias primas como de productos terminados, así como también su entrega a los clientes.

III. Descripción de funciones

- Encargado del funcionamiento del área productiva de la microempresa, y lograr el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Administrador y socios.
- Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respeten las condicionantes y especificaciones de calidad.
- Tratar con el Administrador sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la microempresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.

IV. Requisitos

Técnico superior en marketing y ventas

Experiencia: 1 año

Capacidad requerida: Trabajo en equipo, responsabilidad, fácil adaptación , poder de convencimiento etc.



Título del cargo: **Operario** ***Relacionamiento superior*: Encargado de Producción y administrador**
II. ***Objetivos del cargo***: Realizar la producción del licor de leche de calidad
III. Descripción de funciones • Elaborar el producto. • Responsable que los trabajos estén bien terminados. • Supervisar el abastesimiento de los insumos • Efectuar otras actividades o tareas afines a su cargo encomendadas por su jefe inmediato.
IV. Requisitos Personas con conocimiento básico sobre producción ***Capacidad requerida***: Trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad y puntualidad.

Título del cargo: **Chofer** ***Relacionamiento superior*: Con administrador y encargado de producción**
II. ***Objetivos del cargo***: Recojo de la materia prima y el traslado del producto terminado a los diferentes puntos de venta para su respectiva comercialización.
III. Descripción de funciones
• Encargado del recojo de la materia prima. • Distribuirel producto terminado para su comercialización • Servicio de trasnporte para todo el personal de la microempresa.
IV. Requisito Persona responsable con tiempo disponible y experiencia con licencia de conducir categoría B ***Capacidad requerida***: honestidad puntualidad, paciencia y compromiso con su trabajo.



4.6.-Fuerza de trabajo

Para realizar las diferentes funciones dentro de la microempresa se necesita personal adecuado para cada puesto de trabajo, donde desempeñaran sus funciones respectivas donde se detalla a continuación:

TABLA N° 4

Fuerza de trabajo

Detalle	Cantidad
Administrador	1
Encargado de producción y marketing	1
Operarios	2
Chofer	1

Esta fuerza de trabajo permitirá a la microempresa producir la demanda de “licor de leche” según la investigación de mercado.



CAPÍTULO V

PLAN FINANCIERO

El propósito fundamental de la elaboración del plan financiero es determinar cuánto será el flujo de efectivo necesario para que la microempresa pueda iniciar operaciones de producción, y determinar la viabilidad económica del emprendimiento.

5.1.- Plan de inversión

La inversión para la creación de la microempresa "MILK LIQUOR SRL" asciende a 90912 Bs en el cual incurrirán los costos de adquisición de equipo, muebles, publicidad y capital de trabajo como se detalla en la siguiente tabla:

TABLA Nº 5
PLAN DE INVERSIÓN AÑO 0
(Expresado en bolivianos)

DETALLE	Especificación técnica	UNIDADES	C.U.	C.T.
A inversión fija				
Muebles y enseres	Escritorio de madera y silla giratoria			1500
Vehículo	Camioneta Toyota, modelo 2008 doble cabina 4x4 con capacidad de 20 qq. De segunda mano.	1	55000	55000
Ollas	Ollas de aluminio con 50 litros de capacidad	2	140	280
Paletas	Paletas de madera de jaya de 50 cm. de largo con una base de 10 cm de ancho	2	20	40
Cocina de gas	Cocina industrial de hierro de dos hornallas	2	300	600
Garrafas	Garrafas del tamaño normal (las comerciales)	2	280	560
Equipo de computación y accesorios	Core 5 duo memoria ram de 500 HP 2da.g. la.	1	6600	6600
Otros materiales (batidora, jarras, cucharas, etc.)				350
Total inversión fija				**64930**
B Inversión corriente				
Publicidad				800
C CAPITAL DE TRABAJO				25182
TOTAL INVERSIÓN				**90912**



Para poner en marcha este emprendimiento se requiere un capital de 90912 Bs. el cual el 76.9% será préstamo del banco BNB, y el resto aporte de los socios.

5.2.- Balance de apertura

En el balance de apertura indicamos la situación financiera del negocio al momento de iniciar con la actividad productiva de la microempresa "MILK LIQUOR SRL"

EMPRESA ¨MILK LIQUOR SRL¨

BALANCE DE APERTURA

Practicado al 1 de Enero 2014

(Expresado en Bolivianos)

Activo			**Pasivo**		
Activo Corriente			**Pasivo Corriente**		
Caja	25982	25982	Doc. por pagar	69912	69912
Activo fijo tangible			**Patrimonio**		
Vehículo	55000		**Capital**		
Equipo de computación	6600		Socio 1	7000	
Muebles y enseres	1500		Socio 2	7000	
Materiales de producción	1830	64930	Socio 3	7000	21000
TOTAL ACTIVO		**90912**	**Total pasivo + patrimonio**		**90912**



5.3.- Estado de resultados

MICROEMPRESA MILK LIQUOR SRL
ESTADO DE RESULTADOS
EXPRESADO DESDE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
EXPRESADO EN BOLIVIANOS

Ventas		382320
(-)Costo de producción y ventas		219384
Utilidad bruta		**162936**
(-)Gastos de operación		112148.5
Sueldo y salario	89700	
Gastos de administración	1416	
Gastos de comercialización	3600	
Gastos financieros	4175	
Depreciaciones	13257.5	
Utilidades antes del IUE		**50787.5**
IUE por pagar		12697
Utilidad Neta de la gestión		**38090.6**

MICROEMPRESA MILK LIQUOR SRL
ESTADO DE RESULTADOS
EXPRESADO DESDE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015
EXPRESADO EN BOLIVIANOS

Ventas		410400
(-)Costo de producción y ventas		230097
Utilidad bruta		**180303**
(-)Gastos de operación		115544.5
Sueldo y salario	94185	
Gastos de administración	1440	
Gastos de comercialización	3600	
Gastos financieros	3062	
Depreciaciones	13257.5	
Utilidades antes del IUE		**64758.5**
IUE por pagar		16190
Utilidad Neta de la gestión		**48569**



MICROEMPRESA MILK LIQUOR SRL
ESTADO DE RESULTADOS
EXPRESADO DESDE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
EXPRESADO EN BOLIVIANOS

Ventas		417240
(-)Costo de producción y ventas		237238
Utilidad bruta		**180002**
(-)Gastos de operación		119175.5
Sueldo y salario	98894	
Gastos de administración	1476	
Gastos de comercialización	3600	
Gastos financieros	1948	
Depreciaciones	13257.5	
Utilidades antes del IUE		**60826.5**
IUE por pagar		15207
Utilidad Neta de la gestión		**45620**

MICROEMPRESA MILK LIQUOR SRL
ESTADO DE RESULTADOS
EXPRESADO DESDE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
EXPRESADO EN BOLIVIANOS

Ventas		446400
(-)Costo de producción y ventas		248125
Utilidad bruta		**198275**
(-)Gastos de operación		123032.5
Sueldo y salario	103840	
Gastos de administración	1500	
Gastos de comercialización	3600	
Gastos financieros	835	
Depreciaciones	13257.5	
Utilidades antes del IUE		**75242.5**
IUE por pagar		18811
Utilidad Neta de la gestión		**56432**



5.4.- Presupuesto de compra de materiales directos e indirectos

Para cubrir la producción requerida, es necesario contar con los materiales directos e indirectos los cuales ascienden a una inversión, que se detalla en la siguiente tabla:

TABLA Nº 6
PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS

(Expresado en bolivianos) Ver anexo Nº 5 y 6

PRESUPUESTO M.P.D.			
2014	**2015**	**2016**	**2017**
178920	187621	194151	204021
PRESUPUESTO M.P.I.			
2014	**2015**	**2016**	**2017**
40464	42476	43087	44104

Este presupuesto de dinero en bolivianos permitirá adquirir la materia prima directa e indirecta necesaria, para producir los litros demandados anteriormente en cada año.

5.5.- Presupuesto de mano de obra directa e indirecta.

Con el propósito de determinar la cantidad de mano de obra directa e indirecta necesaria para la producción de "licor de leche", **(Ver anexo Nº 8)** se efectúa un presupuesto de MOD e MOI como se detalla en la siguiente tabla:

TABLA Nº 7

PRESUPUESTO DE M.O.D.				
AÑOS	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
MONTO EN Bs.	28800	30240	31752	33340
PRESUPUESTO DE M.O.I.				
AÑOS	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
MONTO EN Bs.	54000	56700	59535	62512

Este presupuesto de dinero permitirá pagar sueldo y salario de mano de obra directa e indirecta durante los cuatro años del plan de negocios.



En la siguiente tabla se detalla el presupuesto de aguinaldo por cada año.

TABLA Nº 8

Aguinaldo de MOD e MOI.

AÑOS	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
MONTO EN Bs.	6900	7245	7607	7988

El aguinaldo se pagara cada 23 de diciembre de cada año a todo el personal.

5.6.- Presupuesto de costos indirectos de fabricación

En el siguiente cuadro se detalla el CIF para los cuatro años.

CUADRO Nº 9

CIF	**Año 2014**		**Año 2015**		**Año 2016**		**Año 2017**	
	mes	anual	mes	anual	mes	anual	mes	anual
Energía eléctrica	25	300	27	324	30	360	32	384
Agua	3	36	3	36	3	36	3	36
Teléfono (win)	90	1080	90	1080	90	1080	90	1080
Otros (lubricantes y combustible "G.N.V.)	300	3600	300	3600	300	3600	300	3600
Total CIF	**418**	**5016**	**420**	**5040**	**423**	**5076**	**425**	**5100**

Los CIF irán a ayudar en la producción y comercialización del licor de leche.

5.7.- Costo de producción

El costo de producción está en función a la cantidad de litros de licor de leche producidos al año como detalla en el siguiente cuadro:



CUADRO Nº 10

COSTOS ANUALES DE PRODUCCIÓN	2014	2015	2016	2017
COSTOS FIJO	**82800**	**86940**	**91287**	**95852**
Sueldos y salarios	82800	86940	91287	95852
COSTOS VARIABLE	**224400**	**235137**	**242314**	**253225**
Materia prima directa	178920	187621	194151	204021
Materiales indirectos	40464	42476	43087	44104
CIF	**5016**	**5040**	**5076**	**5100**
Energía eléctrica	300	324	360	384
Agua	36	36	36	36
Teléfono (win)	1080	1080	1080	1080
Otros (lubricantes y combustible "G.N.V.)	3600	3600	3600	3600
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	**312216**	**327117**	**338677**	**354177**

Para calcular el costo unitario de producción se procedió a dividir el costo total de cada año con los litros producidos al año, así obteniendo el costo unitario de producción por litro como muestra la siguiente tabla:

TABLA Nº 9

COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN POR LITRO EN Bs.			
2014	**2015**	**2016**	**2017**
14,7	15,1	15,4	15,6

5.8.- Precio de venta

El precio de venta está de acuerdo al costo de producción más un margen de utilidad, como detalla en la siguiente tabla:

TABLA Nº 10

Expresado en bolivianos

Año	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Costo de producción por litro	14,7	15,1	15,4	15,6
Margen de utilidad 9%	1,323	1,359	1,39	1,404
IVA 13%	1,911	1,963	2	2,028
IT 3%	0,441	0,453	0,46	0,468
Precio de venta por litro	18	19	19	20



Con este precio se llegaría a cubrir todos los costos incurridos en producción y mantenimiento de la microempresa productora de licor de leche.

5.9.- Ingresos proyectados de ventas

En el siguiente cuadro se detalla los resultados de cálculo realizados para estimar el total de ingresos por año para nuestro proyecto.

Los cálculos están proyectados con una estimación de tiempo de 4 años.

CUADRO Nº 11

(Expresado en Bs.)

INGRESOS DE VENTAS POR AÑOS			
AÑOS	**Producción Lts.**	**P.U.**	**Ingreso Total**
2014	21240	18	382320
2015	21600	19	410400
2016	21960	19	417240
2017	22320	20	446400

Los ingresos proyectados para los cuatros años es la multiplicación de litros producidos de licor de leche al año por el precio unitario de venta.

5.10.- Capital de trabajo

El capital de trabajo equivale a un mes de costo producción y de sueldos como muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 12

(Expresado en Bs.)

CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	**1º MES 2014**
Costo MPD	14910
Costo MPI	3372
Costo MOI	4500
Costo MOD	2400
Costo Total	**25182**

El capital de trabajo está calculado en base al costo de MPD, MPI, MOI, y MOD la sumatoria de todos estos costos es de 25182 Bs. este monto permitirá arrancar con la producción de licor de leche.



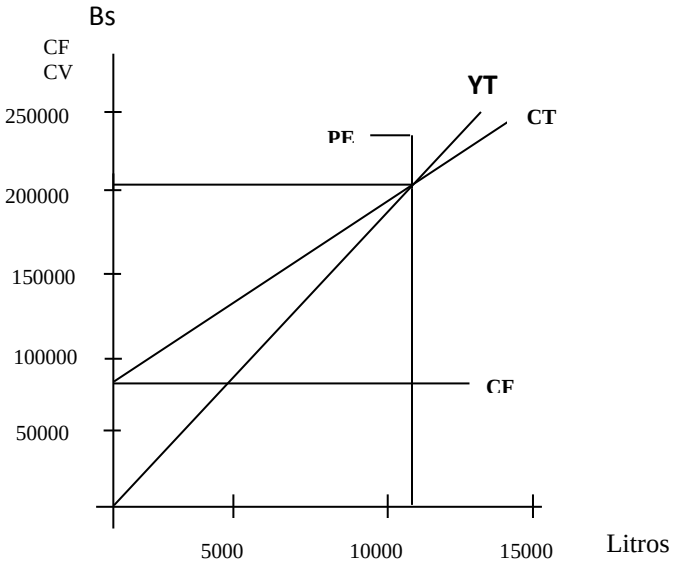
5.11.- Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permitirá calcular la cantidad de litros de licor de leche que se debe producir y vender por año para no incurrir en pérdidas económicas.

Punto de equilibrio año 2014

$$Q = \frac{CF}{P - cvu} = \frac{82800}{18 - 10.56} = 11129 Litros$$

$$S = \frac{CF}{(1 - \frac{cvu}{P})} = \frac{82800}{(1 - \frac{10.56}{18})} = 200323 \text{ u.m.}$$

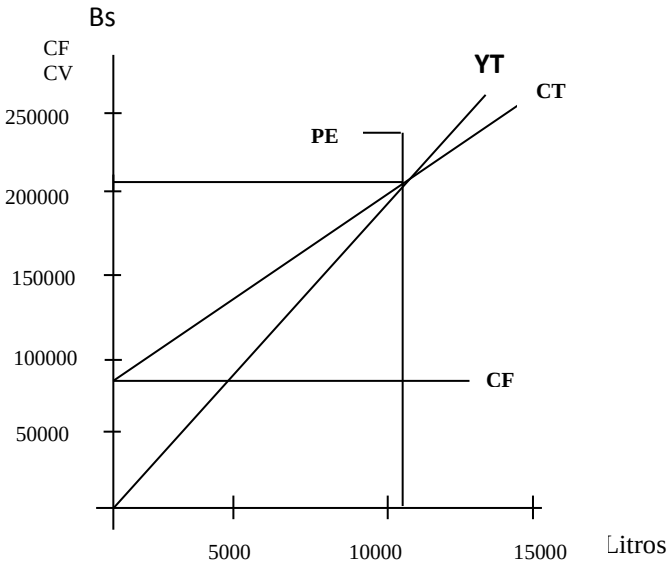




Punto de equilibrio año 2015

$$Q = \frac{CF}{P - cvu} = \frac{86940}{19 - 10.89} = 10720 Litros$$

$$S = \frac{CF}{(1 - \frac{cvu}{P})} = \frac{86940}{(1 - \frac{10.89}{19})} = 203682 \text{u.m.}$$

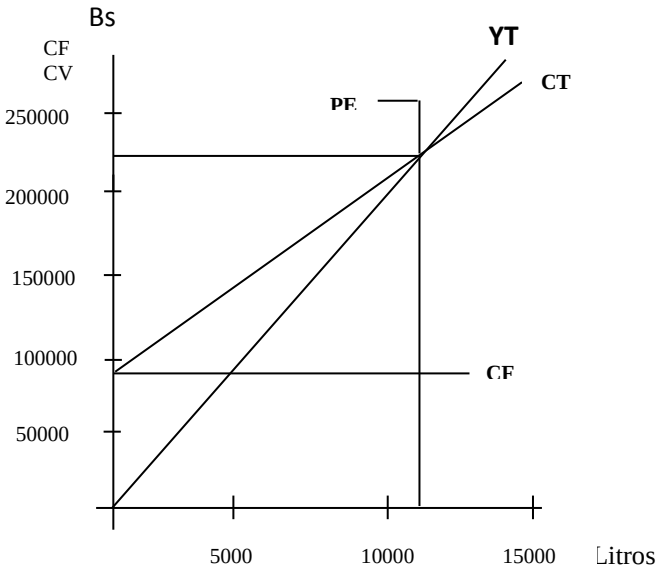




Punto de equilibrio año 2016

$$Q = \frac{CF}{P - cvu} = \frac{91287}{19 - 11.03} = 11454 Litros$$

$$S = \frac{CF}{(1 - \frac{cvu}{P})} = \frac{91287}{(1 - \frac{11.03}{19})} = 217623 \text{u.m.}$$

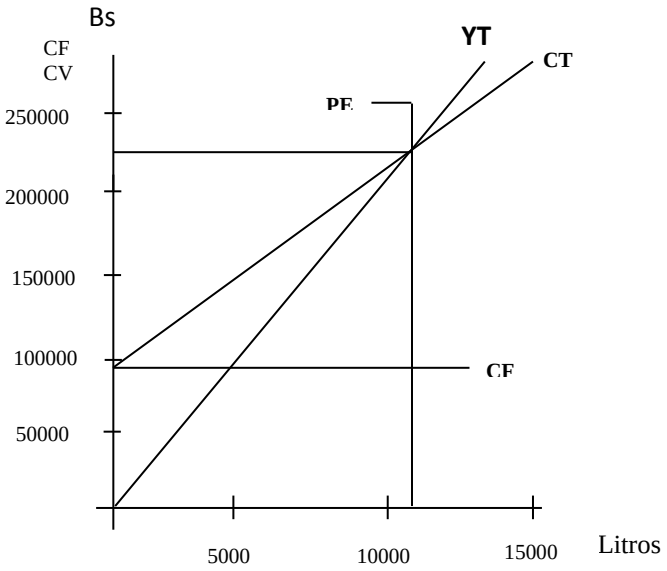




Punto de equilibrio año 2017

$$Q = \frac{CF}{P - cvu} = \frac{95852}{20 - 11.35} = 11081 Litros$$

$$S = \frac{CF}{(1 - \frac{cvu}{P})} = \frac{95852}{(1 - \frac{11.35}{20})} = 221623 \text{ u.m.}$$



El cálculo del CVu (Ver anexo Nº 9)

Interpretación.-

La microempresa productora de licor de leche debe producir y vender licor de leche como mínimo como muestra en los gráficos anteriores durante los cuatro años para no incurrir en pérdidas económicas.



5.12.- Fuente de financiamiento

El sistema de financiamiento con que contará la microempresa "MILK LIQUOR SRL" será con capital propio y ajeno, aportado por los socios y la entidad financiera como muestra el siguiente cuadro.

CUADRO Nº 13

Financiamiento	Monto Bs.	Porcentaje
Recursos propios	**21000**	**23,1%**
Socio 1	7000	
Socio 2	7000	
Socio 3	7000	
Crédito (4 años plazo)	**69912**	**76,9%**
Monto Total	**90912**	**100%**

La inversión total para la puesta en marcha de la microempresa "MILK LIQUOR SRL" asciende a un monto de 90912 Bs, el 76.9% es préstamo del Banco Nacional de Bolivia y el restante 23.1% aporte por los tres socios en partes iguales.

5.13.-Plan de amortización del préstamo bancario

El plan de amortización de la microempresa "MILK LIQUOR SRL" asciende a un monto de 69912 Bs., este préstamo bancario se lo realizará del Banco Nacional de Bolivia a una tasa de interés del 6.37% anual a 4 años plazo, como detalla en la tabla siguiente.

TABLA Nº 11

Monto de préstamo	69912Bs.
Plazo de préstamo	4 años
Periodo de gracia	0
Periodo de re-pago	8 semestres
Tasa de préstamo	6,37% anual
Forma de pago	semestral con amortizaciones iguales

El pago del préstamo se lo realiza con amortizaciones semestrales iguales con una tasa de interés de 3.185% semestral como muestra el cuadro que se detalla a continuación:



CUADRO Nº 14

Cálculo de la amortización

Periodo	Pago	Interés 3,185% semestral	Amortización	Pago de la deuda	Monto total
0					69912
1	69912	2227	8739	10966	61173
2	61173	1948	8739	10687	52434
3	52434	1670	8739	10409	43695
4	43695	1392	8739	10131	34956
5	34956	1113	8739	9852	26217
6	26217	835	8739	9574	17478
7	17414	557	8739	9296	8739
8	8739	278	8739	9017	0
TOTAL		10020			

Por el crédito del banco BNB se paga 10020 Bs, como interés de los cuatro años.

5.14.- Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias muestra el resultado de las operaciones de la microempresa productora de licor de leche, los ingresos, costos y las utilidades como muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 15

(Expresado en bolivianos)

AÑO	INGRESO	COSTO	UTILIDAD BRUTA	IMPUESTO IVA Y IT 16%	UTILIDAD NETA
1	382320	312216	70104	11217	58887
2	410400	327117	83283	13325	69958
3	417240	338677	78563	12570	65993
4	446400	354177	92223	14756	77467



5.15.- Depreciaciones

Para depreciar los diferentes activos que contará la microempresa "MILK LIQUOR SRL" se aplicara las normas vigentes de depreciaciones como muestra el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 16

Depreciaciones

DETALLE	MONTO Bs.	Dep. %	Dep. anual
Muebles y enseres	1500	10%	150
Vehículo	55000	20%	11000
Ollas	280	25%	70
Paletas	40	25%	10
Cocina de gas	600	25%	150
Garrafas	560	25%	140
Equipo de computación y accesorios	6600	25%	1650
Otros materiales	350	25%	87.5
TOTAL DEPRECIACIÓN			**13257.5**

Después de realizar los cálculos de depreciaciones los activos de la empresa "MILK LIQUOR SRL" se depreciara 13257.5 Bs. por año.

5.16.- Flujo de caja neto

El flujo de caja se elaboró sobre la base del estado de resultado proyectado y se calculó considerando las utilidades netas y se adicionó las depreciaciones de la inversión inicial como muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 17

(Expresado en bolivianos)

AÑO	INVERSIÓN	UTILIDAD NETA	DEPRECIACIÓN	FCN
0	-90912	0	0	-90912
1		58887	13257.5	72069.5
2		69958	13257.5	83140.5
3		65993	13257.5	79175.5
4		77467	13257.5	90649.5



5.17.- Flujo de caja proyectado

La elaboración del flujo de caja nos permitirá apreciar la liquidez que tiene la microempresa productora de licor leche.

CUADRO Nº 18
Flujo de caja
(Expresado en Bs)

AÑO	**0**	**1**	**2**	**3**	4
INGRESOS		382320	410400	417240	446400
Ingresos por ventas		382320	410400	417240	446400
Otros ingresos		0	0	0	0
COSTOS		338133	352242	363014	377757,5
Costos Variables		224400	235137	242314	253225
Costos Fijos		82800	86940	91287	95852
Aguinaldo		6900	7245	7607	7988
Leasing (alquiler de edificio)		6600	6600	6600	6600
Depreciación (-)		13257,5	13257,5	13257,5	13257,5
Costos financieros		4175	3062	1948	835
Utilidades antes de impuestos		44187,5	58158,5	54226,5	68642,5
IUE (25%)		11047	14540	13557	17161
Utilidad Neta		33141	43619	40670	51482
Depreciación (+)		13257,5	13257,5	13257,5	13257,5
Muebles y enseres	-1500				
Vehículo	-55000				
Ollas	-280				
Paletas	-40				
Cocina de gas	-600				
Garrafas	-560				
Equipo de computación y accesorios	-6600				
Otros materiales	-350				
Total inversión Fija	**-64930**				
Inversión corriente	**-800**				
Crédito	69912				
(-) Amortización		-17478	-17478	-17478	-17478
Capital de trabajo	-25182				
Valor de Libros (valor de desecho)					11900
FLUJO NETO	-21000	28920	39398	36449	59161



Como podemos ver en el flujo de caja desde el primer año de producción las utilidades son positivas.

5.18.- Indicadores económicos y financieros

Los indicadores financieros que se determinan son de acuerdo a los resultados obtenidos por nuestro flujo de caja son los siguientes:

- **Valor Actual Neto VAN**

Este indicador nos permite calcular el valor presente de un determinado flujo de caja estimado a futuro, originado por la inversión de nuestro negocio.

Costo de capital o taza de referencia **K=** 8.62%

$$VAN = -I \sum \frac{FCn}{(1+k)^t}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -I \frac{FC1 + FC2 + FC3 + FC4}{(1+k)^1 + (1+k)^2 + (1+k)^3 + (1+k)^4}$$

$$\boldsymbol{VAN} = -90912 \frac{28920 + 39398 + 36449 + 59161}{(1+0.0862)^1 + (1+0.0862)^2 + (1+0.0862)^3 + (1+0.0862)^4}$$

VAN= 40048 Bs.

Interpretación

De acuerdo al resultado calculado el VAN de nuestra microempresa es positivo, lo cual nos indica que la microempresa es rentable ya que los ingresos por las venta de nuestro producto cubre los costos o egresos y se recupera la inversión.

VAN con incremento de riesgo

Costo de capital o taza de referencia 8.62% más un margen de riesgo de 1.38% **K=** 10%

$$\boldsymbol{VAN} = -90912 \frac{28920 + 39398 + 36449 + 59161}{(1+0.10)^1 + (1+0.10)^2 + (1+0.10)^3 + (1+0.10)^4}$$

VAN= 35732 Bs.



Interpretación

Según los resultados obtenidos el VAN es positivo incluso aumentando el porcentaje de riesgo de 8.62% a 10% lo cual nos indica que la microempresa es rentable ya que los ingresos por las ventas de nuestro producto cubre los costos o egresos y se recupera la inversión.

- **Taza interne de retorno TIR**

$$TIR = \frac{-I + \sum_{j=1}^{n} FCj}{\sum_{j}^{n} FCj}$$

$$TIR = \frac{-90912 + 28920 + 39398 + 36449 + 59161}{(1 * 28920) + (2 * 39398) + (3 * 36449) + (4 * 59161)}$$

TIR=16%

Interpretación

La inversión en el plan de negocios nos resulta rentable ya que el resultado de la (TIR) es superior al costo de capital (k=8.62%), por tanto es factible realizar el proyecto de inversión.

Por cada unidad invertida en el proyecto, se obtiene un 16% de utilidad.

- **Periodo de recuperación**

Flujo de caja actualizado

F.C. Act. = $\frac{\text{FLUJO DE CAJA}}{\text{FACTOR DE ACTUALIZACION}}$

F.C. Act. Año 1 = $\frac{\mathbf{28920}}{(1+0.0862)}$ = 26625

F.C. Act. Año 2 = $\frac{\mathbf{39398}}{(1+0.0862)2}$ = 33393

F.C. Act. Año 3 = $\frac{\mathbf{36449}}{(1+0.0862)3}$ = 28442

F.C. Act. Año 4 = $\frac{\mathbf{59161}}{(1+0.0862)4}$ = 42501

$$\text{PR} = Añoanteriorala\ recuperacion + \frac{Costoesperado\ del\ añoderecuperación}{Flujodecajaduranteelañodelarecuperacion}$$

PR = $3 + \frac{2452}{42501}$= 3.06años =3 años y 22 días



El tiempo que tardará la microempresa en recuperar la inversión es de 3 años y 22 días.

6.- Análisis de riesgo del negocio

Nuestro emprendimiento está sujeto a los diferentes factores que pueda tener a futuro, que nos puede llevar al éxito o fracaso de la microempresa productora de licor de leche que se indica a continuación:

Factores de éxito

- El plan de negocio tendrá éxito si el licor de leche es aceptado en el mercado local
- Tendrá éxito si el producto es elaborado con calidad
- Como el proyecto garantiza la producción en cuanto a la cantidad y calidad que la demanda exige.

Factores de fracaso

- Que la competencia produzca el mismo producto
- Desequilibrio económico entre la oferta y la demanda
- La inestabilidad económica de nuestro país y la falta de seguridad jurídica para invertir en nuestro país
- Entrada inesperada de un nuevo competidor

7.- Plan de implantación para la producción de licor de leche

Es necesario realizar un plan de todas las actividades que tendrá la microempresa productora de licor de leche MILK LIQUOR SRL para que todas las actividades se realicen con eficacia y eficiencia como muestra a continuación.

PLAN DE IMPLANTACIÓN	15 días	30 días	3 días	1 día	1 día	2 días
Organización de la microempresa						
Constitución de la microempresa						
Instalación y acopio de insumos para la producción						
Producción						
Distribución del producto						
Ventas						



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

➢ CONCLUSIONES

Como conclusión del proceso de investigación, se obtuvo datos positivos en el estudio de mercado donde la microempresa "MILK LIQUOR SRL" es aceptada por la población de la ciudad de Tarija con el producto "licor de leche".

Con el montaje de la microempresa productora de licor de leche generará empleos directos e indirectos a los productores de leche de la comunidad de Rosillas.

Habiendo realizado un análisis del estudio de factibilidad financiera, los datos indican que el proyecto es rentable con VAN de 40048Bs.y TIR= 16% El periodo de recuperación de la inversión será aproximadamente en 3 años y 22 días; según cálculos financieros realizados como el VAN y la TIR dieron resultados positivos demostrando la viabilidad económica y financiera del plan de negocios.

➢ RECOMENDACIONES

Para la aplicación del plan de negocios es necesario tomar en cuenta algunas recomendaciones, logrando así la obtención de mejores resultados en su aplicación para el nuevo emprendimiento, las cuales se presentan a continuación:

- Implementar este plan de negocio con la finalidad de tener una oportunidad de contar con su propio negocio el cual es beneficioso.
- Al ser aplicado este documento se recomienda hacer una actualización permanente con el propósito de que la microempresa esté siempre adecuada a la realidad del entorno y preparada para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado.
- Para que la microempresa genere mayores ventas de las previstas se recomienda hacer campañas publicitarias con el propósito de dar a conocer el producto y obtener más clientes.