

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN GRUPO 3**  
**PLAN DE NEGOCIOS**



**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS POSTAL Y  
DELIVERY EN LA CIUDAD DE TARIJA**

**Por: Mauricio Javier Tuno Cortez**

**Tutor: MSc. Lic. Imer Adín Colque Alanoca**

**Trabajo de profesionalización presentado a consideración a la UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO carrera de Administración de Empresas, como requisito para obtener la Licenciatura en Administración de Empresas.**

**Julio de 2019**

**TARIJA- BOLIVIA**

**VºBº**

.....  
MSc. Lic. Adín Colque Alanoca

**DOCENTE GUÍA**

.....  
MSc. Lic. Anselmo Rodríguez  
Ortega  
**DECANO DE LA FACULTAD  
DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS**

.....  
MSc.. Lic. Víctor Vargas Rivera  
**VICE DECANO DE LA  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS**

.....  
MSc. Lic. Víctor John Vaca Jerez  
**DIRECTOR DE LA CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**APROBADO POR EL TRIBUNAL:**

.....  
Lic. Álvaro Miguel Bejarano Quiroga

.....  
Lic. Francisco Javier Castellanos Zamora

*El tribunal calificador del presente trabajo, no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el mismo, siendo éstas responsabilidad del autor.*

### ***DEDICATORIA***

*Este trabajo está dedicado a Dios, quien ha forjado mi camino y me dirige por el sendero correcto, conduce mis pasos, fortalece mi alma, me da salud y fuerzas para poder cumplir con mis metas y seguir adelante.*

*A mis madres, Alcira y Roxana, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y por todo el apoyo incondicional y esfuerzo realizado para lograr que cumpla con mis objetivos.*

*A mis hermanos Tamara, Carla y Camilo por el apoyo que me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera Universitaria, como también por su apoyo constante y por estar siempre a mi lado.*

### **AGRADECIMIENTO**

*Un agradecimiento especial y muy sincero a todos los que me apoyaron para la realización de este trabajo; al Lic. Adin Colque por su orientación constante y colaboración que permitieron llegar al punto en el que me encuentro ahora.*

*A todos mis docentes, por sus conocimientos transmitidos durante todos los años que tuvo duración mi carrera Universitaria.*

*A Dios, gracias por estar en mi lado en todos los momentos de mi vida y por mantenerme en mi lugar con todo su infinito amor.*

***PENSAMIENTO***

*El desprecio con el que algunas personas hablan de la gente que no tiene estudios demuestra precisamente que tenerlos no garantiza ser inteligentes.*

***Steven Pinker***

| <b>INDICE DEL PERFIL</b>                                       | <b>PAGINAS</b> |
|--|----------------|
| 1. ANTECEDENTES.....   | 1              |
| 2. JUSTIFICACIÓN .....   | 3              |
| 2.1. Justificación Teórica.....                                | 3              |
| 2.2. Justificación Práctica.....                               | 3              |
| 2.3. Justificación Social.....                                 | 4              |
| 2.4. Justificación Económica.....                              | 4              |
| 3. IDEA DE NEGOCIO.....  | 5              |
| 3.1. Descripción de la idea de negocio.....                    | 5              |
| 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                            | 6              |
| 4.1. Identificación del Problema.....                          | 6              |
| 4.2. Definición del Problema.....                              | 7              |
| 4.3. Formulación del Problema .....                            | 8              |
| 5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....                             | 8              |
| 5.1. Objetivo General .....                                    | 8              |
| 5.2. Objetivos Específicos .....                               | 8              |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN .....                  | 9              |
| 6.1. Investigación Exploratoria .....                          | 9              |
| 6.2. Investigación Descriptiva.....                            | 9              |
| 6.3. Población y Muestra.....                                  | 9              |
| 6.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos..... | 10             |
| 7. ALCANCE ESPACIAL Y TEMPORAL .....                           | 10             |
| 7.1. Delimitación Geográfica .....                             | 10             |
| 7.2. Delimitación Teórica.....                                 | 10             |
| 7.3. Delimitación Temporal.....                                | 11             |
| CAPÍTULO I.....  | 13             |
| ANÁLISIS DEL CONTEXTO .....                                    | 13             |
| 8. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....                             | 13             |
| 8.1. MACROENTORNO .....  | 13             |
| 8.1.1. Análisis Político-Legal .....                           | 13             |
| 8.1.2. Análisis Económico .....                                | 15             |

|   |    |
|---|----|
| 8.1.3. Análisis Socio-Cultural.....                   | 20 |
| 8.1.4. Análisis Tecnológico .....                     | 20 |
| 8.1.5. Análisis Ambiental .....                       | 21 |
| 8.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....                  | 23 |
| 8.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....   | 23 |
| 8.2.2. Poder de negociación de los consumidores ..... | 23 |
| 8.2.3. Análisis de los servicios sustitutos .....     | 24 |
| 8.2.4. Análisis de la competencia actual .....        | 24 |
| 8.2.5. Análisis de la competencia potencial.....      | 25 |
| 8.3. CONCLUSIONES.....                                | 27 |
| CAPÍTULO II .....                                     | 29 |
| INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....                       | 29 |
| 9. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....                     | 29 |
| 9.1. Planteamiento del Problema.....                  | 29 |
| 9.2. Problema de Decisión Gerencial.....              | 29 |
| 9.3. Problema de Investigación de Mercados.....       | 30 |
| 9.4. Hipótesis de Investigación de Mercados .....     | 30 |
| 9.5. Objetivos de Investigación de Mercados.....      | 30 |
| 9.5.1. Objetivo General.....                          | 30 |
| 9.5.2. Objetivos Específicos .....                    | 30 |
| 9.6. Determinación de la población.....               | 30 |
| 9.7. Determinación de la Muestra .....                | 31 |
| 9.8. Recopilación de la Información .....             | 32 |
| 9.9. Análisis e interpretación de resultados.....     | 33 |
| 9.10. Conclusiones de Investigación de mercados ..... | 42 |
| FASE DE LA PROPUESTA .....                            | 44 |
| CAPÍTULO III.....                                     | 44 |
| 10. NATURALEZA DEL NEGOCIO .....                      | 44 |
| 10.1. Descripción de la idea de negocio.....          | 44 |
| 10.2. Nombre de la empresa.....                       | 45 |
| 10.3. Tipo y tamaño de empresa.....                   | 46 |
| 10.4. Ubicación.....                                  | 46 |



|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO IV.....   | 48 |
| 11. MARCO FILOSOFICO.....  | 48 |
| 11.1. Visión.....  | 48 |
| 11.2. Misión.....  | 48 |
| 11.3. Valores.....   | 48 |
| 11.4. Objetivos de la empresa.....   | 49 |
| 11.4.1. Objetivo General.....  | 49 |
| 11.4.2. Objetivos Específicos.....   | 49 |
| CAPÍTULO V.....  | 51 |
| ÁREAS DE LA EMPRESA.....   | 51 |
| 12. PLAN DE MARKETING.....   | 51 |
| 12.1. Objetivo del plan de marketing.....  | 51 |
| 12.2. Necesidades de los clientes.....   | 51 |
| 12.2.1. Mercado meta.....  | 51 |
| 12.3. Estrategias de marketing.....  | 52 |
| 12.3.1. Estrategia de penetración de mercado.....  | 52 |
| 12.4. Marketing mix.....   | 52 |
| 12.4.1. Servicios.....   | 52 |
| 12.4.2. Precio.....  | 52 |
| 12.4.3. Plaza.....   | 53 |
| 12.4.4. Promoción.....   | 53 |
| 12.4.5. Personas.....  | 54 |
| 12.4.6. Procesos.....  | 54 |
| 12.4.7. Presencia física.....  | 55 |
| 12.5. Presupuesto de la implantación del plan marketing.....                             | 55 |
| 13. PLAN DE OPERACIONES.....   | 56 |
| 13.1. Objetivos del Plan de Operaciones.....   | 56 |
| 13.2. Descripción del proceso de prestación de servicios.....                            | 56 |
| 13.2.1. Diagrama de flujo para el envío de paquetes, documentos y pedidos de comida..... | 56 |
| 13.3. Tecnología.....  | 59 |

|   |    |
|---|----|
| 13.3.2. Proveedores.....  | 62 |
| 13.4. Capacidad instalada.....                                  | 62 |
| 13.5. Localización de la Empresa.....                           | 62 |
| 13.5.1. Diseño y distribución de oficinas .....                 | 63 |
| 14. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS.....              | 64 |
| 14.1. Objetivos del área de Recursos Humanos.....               | 64 |
| 14.2. Aspectos legales para la formalización de la Empresa..... | 64 |
| 14.3. Estructura Organizacional.....                            | 68 |
| 14.3.1. Horarios de Trabajo.....                                | 68 |
| 14.4. Manual de Funciones.....                                  | 69 |
| 14.5. Proceso de integración de personal.....                   | 73 |
| 14.6. Administración de Sueldos y Salarios.....                 | 74 |
| 14.6.1. Planilla d Sueldos y Salarios.....                      | 76 |
| 14.7. Evaluación del Desempeño.....                             | 76 |
| 15. PLAN FINANCIERO.....  | 77 |
| 15.1. Objetivos del plan financiero.....                        | 77 |
| 15.2. Sistemas contables de la empresa.....                     | 77 |
| 15.3. Inversiones y Financiamientos.....                        | 77 |
| 15.3.1. Inversión Fija o Tangible.....                          | 77 |
| 15.3.2 Inversión Diferida o Intangible.....                     | 79 |
| 15.3.3. Capital de Trabajo.....                                 | 80 |
| 15.3.4. Financiamiento.....                                     | 81 |
| 15.3.5. Depreciación de activos fijos.....                      | 81 |
| 15.4. Determinación de la Demanda.....                          | 82 |
| 15.5. Costos y gastos fijos y variables.....                    | 83 |
| 15.6. Flujo de Caja Económico.....                              | 86 |
| 15.7. Evaluación Financiera.....                                | 87 |
| 15.8. Conclusiones del plan financiero.....                     | 89 |
| CAPÍTULO VI.....  | 92 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                             | 92 |
| 16. CONCLUSIONES.....   | 92 |
| 17. RECOMENDACIONES.....  | 94 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 17. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA..... | 95 |
| ANEXOS .....                      | 98 |

| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....   | <b>PÁGINAS</b> |
|---|----------------|
| GRÁFICO 1 EDAD .....  | 33             |
| GRÁFICO 2 SEXO DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS.....   | 34             |
| GRÁFICO 3 ¿LE GUSTARÍA UTILIZAR SERVICIOS POSTALES O DELIVERY<br>EN LA CIUDAD DE TARIJA? .....    | 34             |
| GRÁFICO 4 SERVICIO QUE UTILIZARÍA RESPECTO A MENSAJERÍA,<br>PAQUETERÍA Y PEDIDO DE COMIDA .....   | 35             |
| GRÁFICO 5 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES EN UN SERVICIO POSTAL<br>Y DELIVERY .....                   | 36             |
| GRÁFICO 6 FRECUENCIA EN LA QUE SE REALIZARÍAN PEDIDOS<br>DELIVERY O SERVICIOS POSTALES .....      | 37             |
| GRÁFICO 7 MEDIOS DE INFORMACIÓN TRADICIONALES POR EL CUAL SE<br>ENTERA DE NUEVAS EMPRESA .....    | 38             |
| GRÁFICO 8 REDES SOCIALES QUE MÁS FRECUENTAN LAS PERSONAS<br>ENCUESTADAS.....                      | 39             |
| GRÁFICO 9 OCUPACIÓN ACTUAL DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS.....                                       | 40             |
| GRÁFICO 10 CASOS EN LOS QUE SE UTILIZARÍA EL SERVICIO DE POSTAL<br>Y DELIVERY .....               | 40             |
| GRÁFICO 11 IMPLANTACIÓN DE UN NUEVO SERVICIO DE POSTAL Y<br>DELIVERY EN LA CIUDAD DE TARIJA ..... | 41             |

| <b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>   | <b>PÁGINAS</b> |
|---|----------------|
| TABLA 1 CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, GENERAL Y<br>POR DEPARTAMENTO .....                   | 16             |
| TABLA 2 CRECIMIENTO DEL VALOR AGREGADO BRUTO A PRECIOS<br>CONSTANTES, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA ..... | 17             |
| TABLA 3 INDICADORES DE INFLACIÓN DE LOS ÚLTIMOS 12 MESES 2018-<br>2019.....                           | 18             |
| TABLA 4 COMPETENCIA ACTUAL .....  | 25             |
| TABLA 5 POBLACIÓN ESTIMADA EN EL MUNICIPIO DE TARIJA.....   | 31             |
| TABLA 6 SERVICIO QUE UTILIZARÍA RESPECTO A MENSAJERÍA,<br>PAQUETERÍA Y PEDIDO DE COMIDA .....         | 35             |
| TABLA 7 CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES EN UN SERVICIO POSTAL Y<br>DELIVERY.....                          | 36             |
| TABLA 8 FRECUENCIA EN LA QUE SE REALIZARÍAN PEDIDOS DELIVERY<br>O SERVICIOS POSTALES.....             | 37             |
| TABLA 9 MEDIOS DE INFORMACIÓN TRADICIONALES POR EL CUAL SE<br>ENTERA DE NUEVAS EMPRESA .....          | 38             |
| TABLA 10 REDES SOCIALES QUE MÁS FRECUENTAN LAS PERSONAS<br>ENCUESTADAS.....                           | 39             |
| TABLA 11 IMPLANTACIÓN DE UN NUEVO SERVICIO DE POSTAL Y<br>DELIVERY EN LA CIUDAD DE TARIJA .....       | 41             |
| TABLA 12 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING .....  | 55             |
| TABLA 13 MUEBLES Y ENCERES.....   | 60             |
| TABLA 14 EQUIPO DE COMPUTACIÓN.....   | 60             |
| TABLA 15 VEHÍCULO .....   | 61             |
| TABLA 16 EQUIPO E INSTALACIONES .....   | 61             |
| TABLA 17 GASTOS ADMINISTRATIVOS .....   | 62             |
| TABLA 18 MANUAL DE FUNCIONES, GERENTE GENERAL .....   | 70             |
| TABLA 19 MANUAL DE FUNCIONES, CONTADOR.....   | 71             |
| TABLA 20 MANUAL DE FUNCIONES, PARA RECEPCIONISTAS, CHOFERES<br>Y CICLISTAS.....                       | 72             |
| TABLA 21 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA.....   | 75             |
| TABLA 22 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....   | 76             |
| TABLA 23 INVERSIÓN EN EQUIPO DE COMPUTACIÓN .....   | 78             |
| TABLA 24 INVERSIÓN EN VEHÍCULO.....   | 78             |
| TABLA 25 INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO.....  | 78             |
| TABLA 26 INVERSIÓN EN HERRAMIENTAS.....   | 79             |

|  |    |
|--|----|
| TABLA 28 INVERSIÓN DIFERIDA O INTANGIBLE .....               | 80 |
| TABLA 29 CAPITAL DE TRABAJO .....                            | 80 |
| TABLA 30 TOTAL DE INVERSIONES .....                          | 81 |
| TABLA 31 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS .....                 | 81 |
| TABLA 32 DETERMINACIÓN DE VALOR RESIDUAL .....               | 82 |
| TABLA 33 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA .....                   | 82 |
| TABLA 34 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA E INGRESOS .....           | 83 |
| TABLA 35 SUELDOS Y SALARIOS .....                            | 83 |
| TABLA 36 BENEFICIOS SOCIALES .....                           | 84 |
| TABLA 37 GASTOS ADMINISTRATIVOS-POR AÑO .....                | 84 |
| TABLA 38 GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN .....                    | 85 |
| TABLA 39 COSTOS VARIABLES Y FIJOS - PRECIO DE VENTA .....    | 85 |
| TABLA 40 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO 2020-2024 .....             | 87 |
| TABLA 41 EVALUACIÓN FINANCIERA .....                         | 88 |
| TABLA 42 EVALUACIÓN DEL TIPO DE EMPRESA SEGÚN SU MAGNITUD .. | 88 |
| TABLA 43 EVALUACIÓN LEGAL DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA .....     | 88 |

| <b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>   | <b>PÁGINAS</b> |
|--|----------------|
| ILUSTRACIÓN 1 DIAGRAMA DE FLUJO PARA ENTREGA DE PAQUETES Y DOCUMENTOS..... | 57             |
| ILUSTRACIÓN 2 DIAGRAMA DE FLUJO PARA PEDIDO DE COMIDA .....                | 58             |
| ILUSTRACIÓN 3 ORGANIGRAMA DE TREBOL POSTAL DELIVERY S.R.L...               | 68             |

| <b>INDICE DE ANEXOS</b>                            | <b>PÁGINAS</b> |
|--|----------------|
| ANEXO 1 HISTORIA DEL CORREO POSTAL Y DELIVERY..... | 99             |
| ANEXO 2 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA .....           | 101            |
| ANEXO C MACRO ENTORNO.....                         | 104            |
| ANEXO D MICRO ENTORNO .....                        | 106            |
| ANEXO E ÁRBOL DE PROBLEMAS .....                   | 108            |
| ANEXO F POBLACIÓN DE TARIJA .....                  | 109            |
| ANEXO G ENCUESTA PILOTO .....                      | 110            |
| ANEXO H DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....               | 111            |
| ANEXO I PRESUPUESTO DE MARKETING .....             | 114            |
| ANEXO J PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS .....       | 115            |