

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN G-3
MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIO



“EMPRENDIMIENTO PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE
INTERDEPARTAMENTAL DESDE LA CIUDAD DE
TARIJA-CERCADO”

Por:

DIAZ ARMIJO MARIO

QUISPE RIVERA MONICA PAMELA

DOCENTE GUÍA: COLQUE ALANOCA IMER ADIN

Trabajo de Profesionalización bajo la modalidad de Plan de Negocio presentado a consideración de la “UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO” como requisito para optar el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

19 de diciembre del 2019

TARIJA- BOLIVIA

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

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a todos nuestros Docentes que nos han compartido su conocimiento en el transcurso de estos años cómo estudiantes de la UAJMS.

DEDICATORIA

De: Diaz Armijo Mario

Para:

A mi madre por darme siempre lo mejor y apoyarme para alcanzar esta meta profesional.

Mis hermanos Helen, Katy y Cristhian que siempre estuvieron brindándome apoyo y comprensión.

A todos mis docentes de la FCEF de la UAJMS por compartirme sus conocimientos y moldearme como profesional en la carrera de administración de empresas.

DEDICATORIA

De: Quispe Rivera Mónica Pamela

Para:

Mis padres, Luis y Martha por su amor, apoyo y sacrificio incondicional en todos estos años para poder alcanzar mis metas.

Mis hermanos Luis Jorge, Luis Arturo y Álvaro por confiar y creer en mi brindándome siempre su apoyo y comprensión.

Mi hermana pequeña Brissia (Q.E.P.D.) que iluminó mi camino para seguir adelante.

Mis docentes por transmitirme sus conocimientos y dedicación durante el transcurso de estos años.

ÍNDICE

Página

I. PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN 1

1.PERFIL	1
1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR.....	1
1.1.1Proceso del servicio.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.2.1. Justificación teórica.....	5
1.2.2. Justificación práctica.....	5
1.2.3. Justificación social	5
1.2.4. Justificación personal.....	6
1.3. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1. Identificación de síntomas de la industria.....	6
1.3.2. Identificación de necesidades insatisfechas de un mercado objetivo.....	7
1.3.3. Descripción general de la idea de negocio	9
1.4. OPORTUNIDADES DEL MERCADO	10
1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	10

1.5.1. Objetivo general	10
1.5.2. Objetivos específicos	10
1.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	11
1.7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.7.1. Delimitación geográfica	12
1.7.2. Delimitación temática	12
1.7.3. Delimitación temporal.....	12
1.7.4. Viabilidad del emprendimiento.....	12
1.8. ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN	13
II. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO E INMEDIATO	14
2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO	14
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO (PESTA)	14
2.1.1. Político – Legal	15
2.1.2. Económico.....	21
2.1.3. Social.....	30
2.1.4. Tecnológico.....	38
2.1.5. Ambiental.....	39
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO	43

2.2.1. Poder de negociación con los clientes o compradores (Usuarios)	44
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores	53
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	58
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos	61
2.2.5. Rivalidad entre los competidores	63
III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	68
3. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	69
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	69
3.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	69
3.3. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS	69
3.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	70
3.4.1. Objetivo general	70
3.4.2. Objetivos específicos	70
3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	71
3.6. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	72
3.6.1. Recopilación de la información	72
3.6.2. Determinación de la población y el tamaño de la muestra.....	73

3.7. ENCUESTAS.....	75
3.8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	76
3.9. ENTREVISTA A EXPERTOS	114
3.9.1. Entrevista con la encargada de la ATT (Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes) en la terminal de buses	115
3.9.2. Entrevista con el ing. Jorge a. Aramayo flores encargado de operaciones y seguridad, dirección de la terminal de buses Tarija.	116
3.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	117
3.10.1. Tablas cruzadas	121
3.11. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	126
IV. PROPUESTA.....	127
4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	127
4.1. NOMBRE DE LA EMPRESA.....	129
4.2. TIPO DE EMPRESA	129
4.3. UBICACIÓN DE CASA MATRIZ	131
4.4. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	133
4.4.1. Visión	133

4.4.2. Misión	133
4.4.3. Valores de la empresa	133
5. EL PLAN OPERATIVO.....	135
5.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE OPERACIONES	135
5.1.1. Objetivo general	135
5.1.2. Objetivos específicos	135
5.2. ESTRUCTURA OPERATIVA.....	135
5.2.1. Descripción del proceso comercial y operativo	136
5.2.1.1. Proceso actual de la competencia: transporte interdepartamental de pasajeros	136
5.2.2. Descripción de las innovaciones en el servicio.....	140
5.2.2.1. Características del servicio de buses	142
5.2.3. Programas de Operación	156
5.2.3.1. Detalle del número de viajes por departamentos destino.....	162
5.2.4. Proveedores operación	163
5.2.5. Capacidad productiva.....	163
5.2.6. Localización de la empresa	163
5.2.7. Características de los Buses	166

5.3. CURSOGRAMAS DE OPERACIONES	167
5.3.1. Cursograma: proceso de compra de pasaje en ventanilla.....	169
5.3.2. Cursograma: proceso de compra de pasaje mediante cajero automático	171
5.3.3. Cursograma: Proceso de compra de pasajes vía web.....	173
5.4. CAPACIDAD DE LAS OPERACIONES	174
5.5. PRESUPUESTO DE OPERACIONES	175
6. EL PLAN DE MARKETING DE SERVICIOS	178
6.1. LOS OBJETIVOS DE MARKETING DE SERVICIOS.....	178
6.1.1. Objetivo general	178
6.1.2. Objetivos específicos	178
6.2. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META	178
6.3. LAS ESTRATEGIAS	179
6.3.1. Marketing mix de servicios.....	179
6.3.1.1. Producto (Bien o Servicio).....	180
6.3.1.2. Precio.....	180
6.3.1.3. Plaza	182
6.3.1.4. Promoción	183

6.3.1.5. Evidencia física	183
6.3.1.6. Personas.....	184
6.3.1.7. Procesos.....	184
6.3.2. Estrategias de comunicación.....	184
6.3.3. 4 F'S del marketing digital.....	185
6.3.3.1. Flujo	185
6.3.3.2. Funcionalidad.....	186
6.3.3.3. Feedback	186
6.3.3.4. Fidelización	187
6.3.4. Estrategia de posicionamiento.....	187
6.4. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA Y OFERTA	189
6.4.1. Determinación de la demanda actual del servicio.....	191
6.4.2. Determinación del crecimiento de la oferta	194
6.5. PRESUPUESTO DE MARKETING.....	200
7. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS	201
7.1.OBJETIVOS DEL PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS	201
7.1.1. Objetivo general.....	201

7.1.2. Objetivos específicos	202
7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	202
7.2.1. El organigrama	202
7.3. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	203
7.3.1. Integración del personal	204
7.3.2. Organización: Descripción y análisis de puestos	204
7.3.3. Retención.....	217
7.3.4. Desarrollo.....	217
7.3.5. Escala salarial.....	217
7.4. FORMALIZACIÓN LEGAL DEL EMPRENDIMIENTO.....	220
7.4.1. Obligaciones fiscales.....	220
7.4.2. Alcaldía municipal	220
7.4.3. Inscripción al servicio de impuestos nacionales -Régimen general.	221
7.4.4. Fundempresas.....	223
7.4.5. Administradora de fondo de pensiones	224
Futuro de Bolivia S.A. AFP	224
7.4.6. Ministerio de trabajo	226
7.4.7. Caja nacional de salud.....	227

Requisitos para afiliación del trabajador.....	227
7.4.8. Autoridad de telecomunicaciones y transporte	229
7.4.8.1. Tarjeta de operación.....	229
7.4.9. Los seguros.....	230
7.4.10. Impuesto a la propiedad de bienes inmuebles y vehículos automotores	231
7.4.11. Gastos de la formalización de empresas	233
8. PLAN FINANCIERO	234
8.1. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO	234
8.1.1. Objetivo general	234
8.1.2. Objetivos específicos	234
8.2. BALANCE DE APERTURA	235
8.2.1. Participación accionaria	235
8.3. CÁLCULOS DE LA DEPRECIACIÓN ANUAL.....	237
8.4. DETERMINACIÓN DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA.....	238
8.5. CALCULAR EL CRÉDITO Y DÉBITO IVA E IT	242
8.5.1. Flujo de caja	244
8.5.2. Redistribución de ganancias según porcentajes de participación	246

8.5.3. Indicadores de evaluación del negocio	246
8.5.3.1. Valor Actual Neto (VAN)	246
8.5.3.2. Tasa Interna de Retorno TIR.....	247
8.5.3.3. Relación Costo Beneficio R C/B)	247
9. CONCLUSIONES	249
10. RECOMENDACIONES	251

VI. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS DE CONSULTA

OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

NORMATIVAS Y LEYES CONSULTADAS

OTRAS

VII. ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Índices de inflación en Bolivia en base a los últimos 12 meses desde mayo 2018 a abril 2019, según el BCB.	25
Tabla 2 Comercialización de combustibles líquidos en estación de servicio en Tarija (Listado de operadores por actividad y departamento registrados en la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH)	55
Tabla 3 Número de empresas operadoras sus rutas y la cantidad de vehículos que cada empresa tiene a disposición en Tarija - Cercado.....	65
Tabla 4 Variables del cálculo de la muestra.....	74
Tabla 5 Lugar de Residencia.....	76
Tabla 6 Departamento al que se viaja con más frecuencia	78
Tabla 7 Frecuencia de viajes en bus desde Tarija - Cercado a otros departamentos	79
Tabla 8 Continuidad con la que el usuario viaja a otros departamentos de Bolivia	80
Tabla 9 Frecuencia con la que el usuario viaja continuamente.....	82
Tabla 10 Satisfacción del servicio que prestan las actuales empresas de transporte interdepartamental en Tarija - Cercado.....	83
Tabla 11 Resumen de la tabla de satisfacción de los usuarios que usan el servicio de transporte interdepartamental de personas	85
Tabla 12 Aspectos del servicio de transporte interdepartamental donde existe insatisfacción por parte de los usuarios.....	86

Tabla 13 Resumen de la tabla de satisfacción de los usuarios que usan el servicio de encomiendas.....	89
Tabla 14 Aspectos del servicio de transporte de encomiendas donde existe insatisfacción.....	91
Tabla 15 Opinión acerca del estado de los buses interdepartamentales.....	94
Tabla 16 Tipo de bus interdepartamental más usado	96
Tabla 17 Aspectos importantes en el momento de adquirir el servicio de transporte interdepartamental.....	97
Tabla 18 Empresa de transporte interdepartamental más usada por los usuarios	99
Tabla 19 Atributos que harían más placentero el viaje dentro del bus	102
Tabla 20 Escala de posiciones de orden de preferencia.....	103
Tabla 21 Análisis de los atributos que harían más placentero el viaje dentro del bus	104
Tabla 22 Falencias más comunes dentro de las empresas de transporte interdepartamental.....	105
Tabla 23 Análisis de las Falencias más comunes dentro de las empresas de transporte interdepartamental.....	106
Tabla 24 Motivos por lo que realizan sus viajes	107
Tabla 25 Nivel de ingreso mensual aproximado.....	109
Tabla 26 Oficio o fuente de ingresos	110

Tabla 27 Interesados por recibir premios por ser clientes frecuentes de una empresa de transporte interdepartamental.....	111
Tabla 28 Medios de comunicación por los cuales les gustaría recibir información sobre promociones	113
Tabla 29 Resumen del tarifario de la ATT según los destinos más frecuentados por los usuarios de Tarija - Cercado al 2019.....	118
Tabla 30 Cruce de variables: Motivos por los que viaja y frecuencia con la cual lo hace	121
Tabla 31 Cruce de variables: Satisfacción del usuario y los ingresos que estos perciben	123
Tabla 32 Cruce de variables: Relación entre los ingresos que perciben los usuarios y el tipo de bus de preferencia de los mismos.....	124
Tabla 33 Cruce de variables: Satisfacción del usuario con relación al tipo de bus que estos prefieren	125
Tabla 34 Número de viajes por departamentos destino	162
Tabla 35 Plan operativo: Detalle de inversiones (1/2)	175
Tabla 36 Plan operativo: Detalle de inversiones (2/2)	176
Tabla 37 Plan operativo: Detalle de inversiones (3/3)	177
Tabla 38 Política de precios de pasaje por ruta adoptados por la nueva empresa	181
Tabla 39 Afluencia de buses terminal de buses Tarija - Cercado.....	190

Tabla 40 Escala de la demanda de Buses para viajes interdepartamentales fuera de Tarija	191
Tabla 41 Identificación de las temporadas bajas y altas en la demanda de buses con destinos interdepartamentales desde Tarija Cercado	193
Tabla 42 Propuesta de la oferta para la nueva empresa	196
Tabla 43 Número de viajes y total de pasajeros, según la capacidad de la empresa en temporadas de demanda baja y media.....	197
Tabla 44 Número de viajes y total de pasajeros, según la capacidad de la empresa en temporadas altas y de mayor demanda.....	197
Tabla 45 Capacidad máxima de la nueva empresa, expresada en número de personas que pueden llegar a transportar en un año.....	198
Tabla 46 Operaciones de la empresa relacionando la capacidad instalada, el comportamiento de la demanda y la participación de mercado	199
Tabla 47 Plan de marketing: Creación de espacios de comunicación	200
Tabla 48 Plan de marketing: Esfuerzos de comunicación	200
Tabla 49 Escala salarial según estructura organizacional	217
Tabla 50 Haber básico a cancelar durante los cinco años de la empresa - Costo variable	218
Tabla 51 Licencia de funcionamiento - Alcaldía Municipal.....	221
Tabla 52 Servicio de Impuestos Nacionales	222
Tabla 53 Fundempresas.....	223

Tabla 54 AFP: Registro de empresas	225
Tabla 55 AFP: Registro de trabajadores	225
Tabla 56 Ministerio de trabajo (ROE)	226
Tabla 57 Caja nacional de salud: Requisitos para empresas	228
Tabla 58 Caja nacional de salud: Afiliación del trabajador	228
Tabla 59 Costo de la tarjeta de operación	230
Tabla 60 Calculo de la depreciación anual de los tres buses de la empresa	231
Tabla 61 Cálculo del impuesto municipal anual según la ley 843	232
Tabla 62 Total de Impuestos municipales a pagar	232
Tabla 63 Resumen de gastos para formalizar la empresa	233
Tabla 64 Plan de recursos humanos: Costos anuales	233
Tabla 65 Conformación del capital: Participación accionaria	235
Tabla 66 Depreciación de activos	237
Tabla 67 Depreciación tratamiento de activos obsoletos	237
Tabla 68 Resumen participación de mercado de la nueva empresa	238
Tabla 69 Resumen plan de operaciones expresado en número de personas	239
Tabla 70 Proyección de las ventas: Tabla representada en número de usuarios por temporada y año	240

Tabla 71 Proyección de las ventas, expresado en número de personas que viajan a los departamentos destino donde operará la nueva empresa	240
Tabla 72 Proyección de las ventas, expresado en Bs según el número de personas que viajan a los departamentos destino donde operará la nueva empresa	241
Tabla 73 Crédito fiscal IVA por compras durante el año 0	242
Tabla 74 Crédito fiscal IVA por compras durante los años de funcionamiento (1/2)	242
Tabla 75 Crédito fiscal IVA por compras durante los años de funcionamiento (2/2)	243
Tabla 76 Impuestos sobre ventas	243
Tabla 77 Distribución de ganancias según porcentajes de participación...	246

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 P.I.B. de Bolivia al tercer trimestre de 2019, reactivación económica	24
Gráfica 2 Bolivia urbana: Población ocupada de 14 años o más de edad, según grupos de edad y sexo 2018 (En miles de personas y porcentaje).....	27
Gráfica 3 Bolivia Urbana: Tasa de desocupación de la población de 14 años o más de edad, por trimestre, 2015 – 2018 (En porcentaje).....	28
Gráfica 4 Bolivia: Estimaciones y proyecciones de población por años calendario, 1950 – 2030.....	30
Gráfica 5 Bolivia: Estimaciones y proyecciones de población por años calendario de hombres y mujeres, 1950 – 2030	31
Gráfica 6 Bolivia: Tasa bruta de mortalidad y tasa bruta de natalidad, 2012 – 2020	32
Gráfica 7 Bolivia: Parque automotor, 2004 – 2018 (En número de vehículos)	34
Gráfica 8 Bolivia: Distribución del Parque automotor por tipo de servicio, 2018 (En porcentaje).....	35
Gráfica 9 Bolivia: Parque automotor, según clase de vehículo, 2017 – 2018 (En número de vehículos)	36
Gráfica 10 Bolivia: Parque automotor, según departamento, 2017 – 2018 (En número de vehículos)	37

Gráfica 11 Facilitaciones y canalizaciones a suscitados entre los usuarios con las empresas de transporte terrestre a nivel nacional.....	49
Gráfica 12 Lugar de Residencia.....	77
Gráfica 13 Departamento al que se viaja con más frecuencia	78
Gráfica 14 Frecuencia de viajes en bus desde Tarija - Cercado a otros departamentos	80
Gráfica 15 Continuidad con la que el usuario viaja a otros departamentos de Bolivia	81
Gráfica 16 Frecuencia con la que el usuario viaja continuamente.....	82
Gráfica 17 Satisfacción del servicio que prestan las actuales empresas de transporte interdepartamental en Tarija – Cercado.....	84
Gráfica 18 Aspectos del servicio de transporte interdepartamental donde existe insatisfacción por parte de los usuarios.....	87
Gráfica 19 Satisfacción con el servicio de envío, recepción de encomiendas y correo	90
Gráfica 20 Aspectos del servicio de transporte de encomiendas donde existe insatisfacción.....	92
Gráfica 21 Opinión acerca del estado de los buses interdepartamentales...	95
Gráfica 22 Tipo de bus interdepartamental más usado	96
Gráfica 23 Aspectos importantes en el momento de adquirir el servicio de transporte interdepartamental.....	98

Gráfica 24 Empresa de transporte interdepartamental más usada por los usuarios	101
Gráfica 25 Motivos por lo que realizan sus viajes	108
Gráfica 26 Nivel de ingreso mensual aproximado	109
Gráfica 27 Oficio o fuente de ingresos	111
Gráfica 28 Interesados por recibir premios por ser clientes frecuentes de una empresa de transporte interdepartamental	112
Gráfica 29 Medios de comunicación por los cuales les gustaría recibir información sobre promociones	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 PIB de Bolivia 2015 - 2018 según INE.....	24
Ilustración 2 Bolivia urbana: población ocupada de 14 años o más de edad según su actividad económica 2015 - 2018 (en miles de personas).....	26
Ilustración 3 Bolivia Urbana: Población por condición de actividad, 2015 - 2018 (En miles de personas).....	27
Ilustración 4 Tarija – Urbana: Población según condición de actividad 2018 ²⁹	
Ilustración 5 Tarija Urbana: Población en la Ocupación principal según actividad económica, 2018 (porcentaje).....	29
Ilustración 6 Tarija: Población proyectada por sexo según quinquenal de edad, 2019	32
Ilustración 7 Índice de pobreza multidimensional INE.....	34
Ilustración 8 Bolivia: Parque automotor, según tipo de servicio, 2007 – 2018 (En número de vehículos y porcentaje)	35
Ilustración 9 Bolivia: Parque automotor, según clase de vehículo, 2017 – 2018 (En número de vehículos y porcentaje)	36
Ilustración 10 Bolivia: Parque automotor, según departamento, 2017 – 2018 (En número de vehículos y porcentaje)	37
Ilustración 11 Canalizaciones y facilitaciones según la ATT del 2014 - 2018	48
Ilustración 12 Tipo de Reclamaciones atendidas mediante canalización: Servicio de transporte terrestre 2016 - 2018	50

Ilustración 13 Tipo de reclamaciones atendidas mediante facilitación: Servicio de transporte terrestre 2016- 2018	51
Ilustración 14 Tarifario de transporte terrestre interdepartamental de Bolivia	52
Ilustración 15 Terminal de buses Tarija.....	132
Ilustración 16 Resumen proceso del préstamo de servicio de transporte interdepartamental de personas, por parte de las actuales empresas de transporte ya existetntes en el mercado – 2019	141
Ilustración 17 Resumen de las innovaciones del servicio que ofertara la nueva empresa de transporte interdepartamental en Tarija - Cercado	142
Ilustración 18ABC Revise la transitabilidad de la red vial fundamental ...	144
Ilustración 19 Ejemplo del sistema GPS de la ABC	144
Ilustración 20 Código de colores de verificación GPS de la ABC	145
Ilustración 21 Ruta: Tarija - Santa Cruz	157
Ilustración 22 Ruta: Tarija - Sucre	158
Ilustración 23 Ruta: Tarija – Potosí	159
Ilustración 24 Ruta: Tarija - Oruro.....	160
Ilustración 25 Ruta: Oruro - La Paz	161
Ilustración 26 Simbología de cursogramas (1/2)- Norma IRAM.....	167
Ilustración 27 Simbología de cursogramas (2/2)- Norma IRAM.....	168

Ilustración 28 Cursograma: proceso de compra de pasaje en ventanilla ...	169
Ilustración 29 Cursograma: Proceso de compra de pasaje mediante cajero automático	171
Ilustración 30 Cursograma: Proceso de compra de pasajes vía web.....	173
Ilustración 31 Logo y slogan.....	188
Ilustración 32 Organigrama de la nueva empresa	203
Ilustración 33 Alícuotas, impuestos municipales a la tenencia de bienes inmuebles y vehículos	231