

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE  
TRANSPORTE “EXPRESO SAN ROQUE A.S.”**

**Por:**

**Max Abel Baspineiro Beltrán**

Tesis presentada a consideración de la **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”** como requisito para optar el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

**Junio 2009**

**TARIJA – BOLIVIA**

**V°B°**

.....  
Lic. Imer Adin Colque Alanoca

## **PROFESOR GUÍA**

---

Lic. Bernardo Muñoz Vargas

**DECANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ECONOMICAS Y FRINANCIERAS**

---

Lic. Francisco Varas Mendoza

**VICEDECANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ECONOMICAS Y FINANCIERAS**

**APROBADO POR:**

**TRIBUNAL:**

---

Lic. Ronald Delgado Barrera

---

Lic. Virginio Ávila Lema

---

Lic. Víctor John Vaca Jerez

*El Tribunal Calificador del presente trabajo de tesis, no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el trabajo, siendo las mismas únicamente de responsabilidad del autor.*

***Dedicatorias:***

*El presente trabajo está dedicado a DIOS y a mis padres y familiares por el constante apoyo.*

***Agradecimiento:***

*A nuestros docentes, que nos  
supieron brindar sus conocimientos  
y cooperación para la realización  
del presente trabajo.*

***Pensamiento:***

*La planeación más importante del ser humano es eterno, como una oportunidad tan grande como así también tan grande el desafío.*

## ÍNDICE

Dedicatorias

Agradecimientos

Pensamiento

Resumen

### INTRODUCCIÓN

	<b>Página</b>
1.- Justificación.....	1
2.- Planteamiento del problema .....	2
2.1.- Formulación del problema .....	2
2.1.1.- Hipótesis.....	2
3.- Objetivos .....	3
3.1.- Objetivo general .....	3
3.2.- Objetivo específico.....	3
4.- Alcance.....	3
5.- Universo de estudio.....	4
6.- Metodología.....	5
7.- Limitaciones.....	6

PRIMERA PARTE: FASE TEÓRICA

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

**Página**

1.1.- Definición de planeación.....	7
1.2.- Importancia de la planeación.....	9
1.3.- La planeación como parte fundamental de la organización .....	9
1.4.- Tipos de planes.....	10
1.4.1.- Planes estratégicos en comparación con planes operativos .....	11
1.4.2.- Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo.....	11
1.4.3.- Planes específicos comparados con planes direccionales .....	11
1.5.- Mitos acerca de la planeación .....	12
1.6.- Concepto de la planeación estratégica .....	13
1.7.- Concepto de visión .....	14
1.8.- Concepto de misión.....	15
1.8.1.- Cómo debería ser la misión en términos de su definición.....	16
1.8.2.- Elementos de una misión.....	17
1.8.3.- Comunicación de la misión .....	18
1.9.- Objetivos .....	19
1.9.1.- Tipos de objetivos .....	20
1.9.2.- Importancia del establecimiento de objetivos .....	21
1.10.- Políticas .....	21
1.11.- Estrategia.....	22
1.11.1.- Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter .....	24
	<b>Página</b>
1.11.1.1.- Estrategia liderazgo en costes .....	24
1.11.1.2.- Estrategia de diferenciación .....	26
1.11.1.3.- Estrategia de segmentación o enfoque .....	27
1.11.2.- Niveles de estrategias .....	28
1.11.3.- Componentes de la estrategia.....	29



1.12.- Fases de la planeación .....	31
1.12.1.- Fase filosófica .....	31
1.12.2.- Fase analítica .....	33
1.12.2.1.- Ambientes de la organización .....	33
1.12.2.2.- Introducción al análisis F.O.D.A. ....	38
1.12.3.- Fase operativa.....	39
1.12.3.1.- Establecimiento de una dirección organizacional .....	39
1.12.3.2.- Establecimiento de objetivos.....	40
1.12.3.3.- Establecimiento de la estrategia .....	40
1.13.- Estructura organizacional .....	41
1.14.- Ley del impuesto al Valor Agregado (IVA).....	44
1.15.- Ley del impuesto a las Utilidades (IUE) .....	44

## SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO

### CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1.- Introducción .....	45
<b>2.2.-Definición y planteamiento del problema de investigación .....</b>	<b>46</b>
	Página
<b>2.3.- Objetivos de la investigación de mercados.....</b>	<b>46</b>
2.4.- Formulación del diseño de investigación .....	47
2.4.1.- Análisis de los datos primarios y secundarios.....	48
<b>2.4.2.- Diseño de cuestionarios (funcionarios, socios, clientes leales y sociedad consumidora del mercado) .....</b>	<b>48</b>
2.4.3.- Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.....	49

2.5.- Trabajo de campo o recopilación de datos .....	51
2.6.- Preparación y análisis de datos.....	51
2.7.- Preparación y presentación de informes.....	52

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

3.1. Introducción.....	70
3.2. El entorno general.....	71
3.3. El entorno económico nacional .....	73
3.4. El entorno político-legal .....	80
3.5. El entorno socio-cultural .....	84
3.6. El entorno tecnológico.....	89
3.7. El entorno medio ambiental.....	89
3.8. El entorno ético.....	91

### CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DEL ENTORNO PARTICULAR

	<b>Página</b>
4.1.- Introducción .....	92
4.2.-Tamaño del mercado .....	92
4.3.- Análisis de la oferta.....	92
4.4.- Análisis de la demanda.....	94
4.5.- Grado de madurez .....	96
4.6.- Barreras de entradas .....	97
4.7.- Barreras de salida .....	97
4.8.- Innovación tecnológica .....	98

4.9.- Número de competidores y tamaños relativos .....	99
4.10.- Análisis de la competencia.....	101
4.10.1.- Rivalidad entre empresas que compiten.....	101
4.10.2.- Competencia potencial .....	102
4.10.3.- Competencia de productos sustitutos .....	103
4.10.4.- Poder negociador del estado.....	104
4.10.5.- Poder negociador de los clientes .....	104
4.10.6.- Poder de negociación de proveedores .....	105

## CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

5.1.- Introducción .....	106
5.2.- Análisis de la situación interna de la empresa.....	106
	<b>Página</b>
5.2.1.- Antecedentes .....	106
5.2.2.- Misión y visión de la empresa Expreso San Roque .....	107
5.2.3.- Objetivos .....	108
5.2.4.- Políticas de la empresa .....	109
5.2.5.- Estrategia actual de la empresa .....	109
5.2.6.- Sistema de información.....	110
5.3.- Análisis económico y financiero de la organización.....	111
5.3.1.- Análisis de ventas.....	111
5.3.2.- Análisis de la estructura de costos.....	114
5.3.3.- Análisis del punto de equilibrio .....	115
5.4.- Análisis de la estructura de la organización .....	116
5.4.1.-Toma de decisiones .....	118

5.4.2.- Estructura del personal y salarial .....	119
5.4.3.- Análisis cultural de la organización .....	120
5.5.- Análisis de los servicios .....	120
5.6.- Análisis histórico del mercado .....	123
5.7.- Resumen .....	124
5.8.- Análisis de la Matriz FODA .....	126

### TERCERA PARTE: MODELO PROPUESTO

#### CAPÍTULO VI: DISEÑO ESTRATÉGICO

	<b>Página</b>
6.1.- Introducción .....	130
6.2.- Fases del plan estratégico .....	131
6.3.- Desarrollo del proceso de dirección estratégico.....	132
6.3.1.- Declaración de la visión .....	132
6.3.2.- Declaración de la misión .....	132
6.3.3.- Declaración de principios y valores .....	133
6.3.4.- Política.....	136
6.3.4.1.- Política general.....	136
6.3.4.2.- Políticas específicas.....	136
6.3.5.- Objetivos y estrategias .....	137
6.3.5.1.- Objetivo general .....	137
6.3.5.2.- Estrategia general .....	138
6.3.5.3.- Objetivos estratégicos .....	139
6.3.5.4.- Objetivos específicos.....	140

6.4.- Matriz de planificación .....	142
6.5.- Diseño de prioridades.....	184
6.6.- El Proceso estratégico .....	189
6.7.- Propuesta organizacional.....	191

	<b>Página</b>
CONCLUSIONES.....	200
RECOMENDACIONES .....	202
BIBLIOGRAFÍA .....	204
ANEXOS	