



Carrera de Administración de Empresas

**Título: Planificación Estratégica aplicada a la empresa Laarcourier sucursal
Santo Domingo, periodo 2023 - 2028.**

**Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Empresas**

Autor: Pólit Cedeño, Cristhian Javier

Tutor: Dr. Calvopiña Molina, José Augusto

Puerto Quito, Enero 2023

Declaratoria de Responsabilidad

Yo, CRISTHIAN JAVIER POLIT CEDEÑO, declaro que este trabajo es original y de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que para su ejecución se respetaron las normas legales que protegen los derechos de autor correspondientes

Los conceptos, ideas, opiniones y conclusiones han sido desarrollados en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final del párrafo correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo final en mención.

CRISTHIAN JAVIER POLIT CEDEÑO

Constancia de aprobación del tutor

En calidad de tutor del proyecto presentado por el Sr. CRISTHIAN JAVIER POLIT CEDEÑO, para obtener el Título de Tecnólogo en Administración de Empresas, una vez revisado el contenido del proyecto con tema: “PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA A LA EMPRESA LARCOURIER SUCURSAL SANTO DOMINGO, PERIODO 2023 – 2028”. Doy fe que el trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación

En la ciudad de Quito a los días del mes de del
.....

Dr. Augusto Calvopiña
No. C.C. 0500741723

Dedicatoria

Dedico este trabajo investigativo a mis seres queridos que con su lucha constante y apoyo incondicional han hecho de mi alguien decidido y perseverante.

A mis hermanos para que vean en mi un ejemplo a seguir, que nos hay nada ni nadie que nos impida ir detrás de nuestros sueños.

“El secreto de la felicidad no es en hacer siempre lo que se quiere si no querer siempre lo que se hace” León Tolstoi

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios por haber guiado en mi camino hasta cumplir esta meta, dándome fortaleza y sabiduría para encaminarme más a mis objetivos.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional en cada momento de esta etapa, por sus palabras de alientos.

De manera especial agradezco a mi tutor Dr. Augusto Calvopiña que gracias a su conocimiento y experiencia me han guiado de la mejor manera.

Al Instituto Tecnológico del Honorable Consejo Provincial de Pichincha quienes me abrieron sus puertas para emprender este camino.

Resumen y palabras claves

La planificación estratégica es un proceso continuo en el que se establecen metas y objetivos a largo plazo para una empresa y se desarrollan estrategias para alcanzarlos. Es especialmente importante para la sucursal de Laarcourier en Santo Domingo de los Colorados, ya que le ayudará a fijar su dirección y a maximizar su rendimiento en un mercado específico. En primer lugar, se hace un análisis interno y externo de la sucursal para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En cuanto al análisis interno, se evalúa sus recursos y capacidades, así como su estructura organizativa y su cultura empresarial en la sucursal. En cuanto al análisis externo, se analiza el mercado en el que opera la sucursal, la competencia y las tendencias económicas y tecnológicas en la zona. Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la sucursal, se establecen metas a largo plazo y se desarrollan estrategias para alcanzarlas. Por ejemplo, si la sucursal desea aumentar su cuota de mercado en Santo Domingo, puede desarrollar una estrategia de diferenciación de productos o servicios para atraer a más clientes en la zona. Además, puede desarrollar estrategias para mejorar su eficiencia y reducir costos, a fin de aumentar sus márgenes de beneficio. También puede desarrollar estrategias para expandirse a nuevos mercados y aumentar sus ingresos en la zona. Laarcourier puede también considerar adaptar su oferta de servicios y productos para atender las necesidades específicas de la zona de Santo Domingo de los Colorados, así como aprovechar oportunidades de mercado específicas de la zona. En resumen, la planificación estratégica es esencial para la sucursal de Laarcourier en Santo Domingo de los Colorados ya que le ayudará a fijar su dirección y a maximizar su rendimiento en un mercado específico. Es importante hacer un análisis interno y externo de la sucursal para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de esto, se establecen metas a largo plazo y se desarrollan estrategias para alcanzarlas.

Palabras clave: planeación, estrategia, eficiencia, análisis

Abstract

Strategic planning is an ongoing process in which long-term goals and objectives are set for a business and strategies are developed to achieve them. It is especially important for the Laarcourier branch in Santo Domingo de los Colorados, as it will help them set their direction and maximize their performance in a specific market. First of all, an internal and external analysis of the branch must be done to identify its strengths, weaknesses, opportunities and threats. As for the internal analysis, you should assess your resources and capabilities, as well as your organizational structure and business culture in the branch. Regarding the external analysis, you must evaluate the market in which the branch operates, the competition and the economic and technological trends in the area. Once the branch's strengths, weaknesses, opportunities and threats are identified, long-term goals are established and strategies are developed to achieve them. For example, if the branch wants to increase its market share in Santo Domingo, it can develop a product or service differentiation strategy to attract more customers in the area. In addition, you can develop strategies to improve your efficiency and reduce costs, in order to increase your profit margins. You can also develop strategies to expand into new markets and increase your income in the area.

Laarcourier may also consider tailoring its product and service offerings to meet the specific needs of the Santo Domingo de los Colorados area, as well as take advantage of area-specific market opportunities. In short, strategic planning is essential for the Laarcourier Santo Domingo de los Colorados branch as it will help you set your direction and maximize your performance in a specific market. It is important to carry out an internal and external analysis of the branch to identify its strengths, weaknesses, opportunities and threats. From this, long-term goals are established and strategies are developed to achieve them.

Keywords: planning, strategy, efficiency, analysis

ÍNDICE GENERAL

Declaratoria de Responsabilidad.....	i
Constancia de aprobación del tutor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen y palabras claves	v
Abstract.....	vi
Introducción	11
Tema	11
Antecedentes.....	11
Productos y Servicios Postales.....	12
Planteamiento del problema.....	17
Árbol de problemas.....	18
Formulación del problema	18
Sistematización del problema	19
Idea a Defender.....	19
Justificación	19
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Capítulo I	21
Marco Teórico – Conceptual	21
1.1. Empresa.....	21
1.1.1. Clasificación de las Empresas.....	21
1.2. Administración Estratégica.....	21
1.3. Planificación	21
1.3.1. Planificación Estratégica.....	22
1.4. Direccionamiento Estratégico	26
1.4.1. Formulación de las Estrategias	26
1.4.2. Implementación de las Estrategias.....	26
CAPÍTULO II.....	27
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	27
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1.1. Tipo de investigación.....	27

2.1.2. Métodos de investigación.....	28
2.1.3. Técnicas de investigación	28
2.1.3. Instrumentos de investigación.....	29
2.1.4. Unidades de análisis.....	29
2.2. Recolección y procesamiento de datos	30
2.3. Resultados de la encuesta.....	31
2.4. Resultados de la entrevista.....	33
2.5. Análisis de la demanda	34
CAPÍTULO III.....	37
PROPUESTA.....	37
3.1. OBJETIVOS	37
3.1.1. Objetivo general.....	37
3.1.2. Objetivos específicos	37
3.2. PROGRAMACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS O ACTIVIDADES	37
3.2.1. Análisis Sectorial de la Empresa.....	37
3.2.2. Estrategias	40
3.2.3. Dirección y Control de estrategias	51
3.3. PRESUPUESTO	57
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	61

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	12
Ilustración 2	13
Ilustración 3	13
Ilustración 4	14
Ilustración 5	15
Ilustración 6	15
Ilustración 7	16
Ilustración 8	17
Ilustración 9	18
Ilustración 10	22
Ilustración 11	40
Ilustración 12	44
Ilustración 13	44
Ilustración 12	44
Ilustración 13	44
Ilustración 14	45

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Población	30
Tabla N° 2: Entrevista al Gerente	33
Tabla N° 3: Demanda de servicio de paquetes	34
Tabla N° 4: Demanda de servicio documentos	35
Tabla N° 5: Análisis FODA	38
Tabla N° 6: Matriz DAFO	39
Tabla N° 7: Plan de capacitación	42
Tabla N° 8: Presupuesto	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9: Presupuesto de Publicidad en Facebook	44
Tabla N° 10: Portada Manual de Funciones	46
Tabla N° 11: Introducción	47
Tabla N° 12: Asesor de servicio al cliente	48
Tabla N° 13: Motorizado	49
Tabla N° 14: Conductor de Camión	50
Tabla 15: Reclutamiento de personal y parque automotor	51
Tabla N° 16: Toma de decisiones	52
Tabla N° 17: Motivación	53
Tabla N° 18 : Comunicación	54
Tabla N° 19: Liderazgo	54
Tabla 20: Proceso de Control	56

Tabla N° 21: Presupuesto total de las estrategias	57
--	-----------

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1: ¿La empresa en la que labora tiene visión, misión, valores?.....	31
Gráfico N° 2: ¿Cree que existe una correcta designación de las actividades laborales en la empresa?	31
Gráfico N° 3:¿Cree que existe un correcto liderazgo en la empresa?	32
Gráfico N° 4: ¿Se encuentra satisfecho con la motivación que recibe en su trabajo?	32
Gráfico N° 5: ¿Ha sido capacitado alguna vez en la empresa?.....	33
Gráfico N° 6: Curva de demanda Paquetería	35
Gráfico N° 7: Curva de demanda documentos.....	36

Introducción

La presente investigación se desarrolla en la empresa Laarcourier sucursal Santo Domingo, con el afán de revisar cuales son los procesos en los que la empresa actualmente presenta dificultad.

A través de una planificación estratégica se orientará a la administración en el manejo adecuado de los recursos para de esta manera incrementar la efectividad, y los ingresos, así como también la productividad del talento humano de la empresa.

Actualmente la empresa presenta un déficit de personal y esto da como resultado que la efectividad en las entregas se reduzca sustancialmente, ocasionando que los malestares en los clientes, y que se incrementen los reclamos.

Otro de los problemas que se evidencia es la falta de capacitación con la que cuenta el personal, ya que muchos desconocen cuáles son los productos que oferta la empresa y el manual de procedimiento de entrega.

Uno de los puntos también importantes se centra en la poca preocupación de los directivos para mantener un parque automotor en óptimas condiciones, que facilite y brinde seguridad a los colaboradores y a sus clientes.

Tema

Planificación Estratégica aplicada a la empresa Laarcourier sucursal Santo Domingo, periodo 2023 - 2028.

Antecedentes

La empresa Laarcourier dedicada a brindar servicios de envíos postales a nivel nacional e internacional, desde su creación su enfoque principal ha sido convertirse en la empresa postal que lidere el mercado ecuatoriano.

Laarcourier es una empresa ecuatoriana especializada en la gestión de transporte profesional, con constancia y 19 años de experiencia en el mercado. Su prioridad es asegurar la satisfacción del cliente atendiendo sus requerimientos, aceptando sus necesidades y entregando sus documentos y envíos puerta a puerta, con talento calificado, motivación y sobre todo entrega.

La empresa Laarcourier, ofrece una variedad de productos y servicios postales a nivel nacional. Teniendo presencia nacional con más de 100 destinos, con presencia en las 38 principales ciudades del país, con más de 52 oficinas de atención al cliente y operación.

Productos y Servicios Postales

Los productos Ofertados por la Empresa Laarcourier se clasifican en:

- **Paquetería Liviana (carga)**

“Cajas o paquetes desde 2 hasta 30 kilogramos por unidad de empaque, con la garantía de una entrega adecuada y oportuna a nivel nacional, con tiempo de 24 horas en las ciudades principales y 48 horas en las secundarias” (Laarcourier, s.f.).

Ilustración 1

Paquetería Liviana



Fuente: <https://www.laarcourier.com/>

- **Documentos**

“Los documentos deben ser de hasta dos kilos máximo de peso por unidad de empaque. El tiempo de entrega es dentro de las primeras 24 horas en las ciudades principales y 48 horas en las secundarias” (Laarcourier, s.f.).

Ilustración 2

Documentos



Fuente: <https://www.laarcourier.com/>

- **Valija Empresarial**

Con un máximo de 5 kilogramos por ruta, con entrega urgente hasta las 9:30am en las ciudades principales y ciudades secundarias hasta las 11:00am. Las políticas de seguridad dentro de este servicio, son mayores para la protección de lo enviado, por lo tanto, es un servicio especial. (Laarcourier, s.f.)

Ilustración 3

Valija Empresarial



Fuente: <https://www.laarcourier.com/>

- **UPS ECUADOR**

“Se trata de un servicio puerta a puerta, con horario de entrega garantizado y despachos aduanales, brindándole mayor rapidez y confiabilidad en sus exportaciones e importaciones” (Laarcourier, s.f.).

Ilustración 4

UPS Ecuador



Fuente: <https://www.laarcourier.com/>

- **LAARBOX**

“Servicio encargado de la importación de compras realizadas por internet desde tu casilla en Miami, con las tarifas más competitivas del mercado y el mejor tiempo de entrega” (Laarcourier, s.f.).

Ilustración 5*Laarbox*

Fuente: <https://www.laarcourier.com/>

- **Te lo compro**

“Servicio encargado de realizar por el cliente compras en USA e importarlas a Ecuador, hasta entregarlas en sus manos, en cualquier rincón del país y con los mejores tiempos de entrega” (Laarcourier, s.f.).

Ilustración 6*Te lo compro*

Fuente: <https://www.laarcourier.com/>

- **Laarcargo**

“Servicio de asesoría e importación de compras desde USA y China, con carga aérea vía Courier, bajo el respaldo y la experiencia de LAARCOURIER®” (Laarcourier, s.f.).

Ilustración 7

Laarcargo



Fuente: <https://www.laarcourier.com/>

- **Fletes**

Laarcourier dentro de su portafolio de productos y/o servicios, brinda el servicio de transporte de furgones y plataformas para cargas sueltas, así como contenedores de 20' y 40' para el traslado desde cualquier bodega o terminales aéreos y/o marítimos, hacia cualquier destino del Ecuador, brindando beneficios como procesos eficientes, reporte fotográfico y el monitoreo de su carga. (Laarcourier, s.f.)

Ilustración 8

Fletes



Fuente: <https://www.laarcourier.com/>

Planteamiento del problema

Con esta breve introductoria sobre la empresa, debemos manifestar que toda empresa u organización se ve en la necesidad de diseñar planes estratégicos que ayuden a identificar cuáles son las ventajas competitivas que la misma posee, y también a ver cuáles son los aspectos que debe mejorar, obteniendo de esta manera administrar los recursos de la empresa de manera óptima.

Actualmente la Empresa Laarcourier sucursal Santo Domingo, se encuentra atravesando varios inconvenientes administrativos y operativos los mismos que se han visto reflejados en la poca productividad de los colaborados y en la reducción de personal que ha sufrido la sucursal de manera abrupta.

Árbol de problemas

Ilustración 9

Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

Formulación del problema

Actualmente, la Empresa Laarcourier, Sucursal Santo Domingo se encuentra atravesando varios problemas, mismos que se vienen dando a causa de la falta de una planificación estratégica bien definida que esté acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa.

La falta de personal está haciendo que la empresa caiga en contratiempos e incumplimientos con los clientes, motivos que hacen que la empresa pierda operatividad y por ende clientes.

Además, la falta de un parque automotor en buen estado hace que se vea afectada la logística de la empresa y también afecta directamente a los colaboradores, ya que, ellos no pueden cumplir con su meta diaria de trabajo.

No existe una adecuada socialización a todo el personal sobre los productos y servicios que la empresa posee, y a los cuales no les está sacando mayores beneficios.

Estos problemas han ocasionado que muchos de los clientes que tenía la empresa en servicios específicos, recurrar a la competencia para satisfacer sus necesidades

Debido a los problemas antes mencionados debemos hacernos las siguientes preguntas que puedan ayudar a mejorar los niveles operativos de la empresa:

¿Cómo lograr que a través de una planificación estratégica a la Empresa Laarcourier Sucursal Santo Domingo constituya una forma de mejoramiento continuo?

Sistematización del problema

¿Qué resultados se obtendrían con un análisis de la situación actual de la Empresa Laarcourier Sucursal Santo Domingo?

¿Cuáles son las principales dificultades con las que se encuentra el personal de la Empresa Laarcourier sucursal Santo Domingo?

¿Cuáles podrían ser las mejores estrategias que permitan mejorar la productividad y operatividad de la Empresa Laarcourier sucursal Santo Domingo?

Idea a Defender

Mediante la aplicación de una planificación estratégica la Empresa Laarcourier Sucursal Santo Domingo logrará mejorar la operatividad, así como el área administrativa.

Justificación

La presente Planificación Estratégica se justifica ya que al conocer las falencias que está teniendo la empresa Laarcourier, se pueden tomar los correctivos necesarios y que se encuentren al alcance de las posibilidades que tiene la sucursal de Santo Domingo.

La interacción con los usuarios externos de la empresa nos van a dar una mejor visibilidad de los que ellos esperan para complacer sus expectativas sobre los productos, esto se los puede realizar con encuestas, permitiendo de esta manera dejar por sentado un base de datos para analizar la evolución que se pueda tener, y así se vería el nivel de satisfacción de los usuarios tanto internos como externos, además la empresa podría invertir en capacitación para el personal y que este se encuentre al día en lo relacionado a atención al cliente y servicios ofertados por la empresa.

Es factible realizar una planificación estratégica en la Empresa Laarcourier, Sucursal Santo Domingo ya que cuento con el acceso a la información de la misma, además de la facilidad

de entrevistarme con los colaboradores de la empresa para solventar las dudas que tengo para elaborar este trabajo investigativo.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una planificación estratégica aplicada para mejorar la productividad y operatividad en la empresa Laarcourier sucursal de Santo Domingo, periodo 2023 – 2028.

Objetivos Específicos

- Fundamentar Teóricamente como incide la planificación estratégica en el desarrollo de una empresa.
- Realizar un análisis situacional a la Empresa Laarcourier sucursal Santo Domingo, mediante una matriz FODA
- Identificar las necesidades que tiene el personal de la Empresa Laarcourier sucursal Santo Domingo.
- Proponer una planificación estratégica que permita mejorar la situación actual de la Empresa Laarcourier Sucursal Santo Domingo.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA	Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario.
SUBLÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA	Administración y diseño de procesos de generación de empleos

Capítulo I

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

1.1. Empresa

Existen varias definiciones que nos pueden dar una idea clara de lo que es una empresa, “Es una unidad económico- social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos que tienen el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.” (ROJAS, 2016), las mismas que se pueden clasificar de varias formas.

1.1.1. Clasificación de las Empresas

Según (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2018) existen varias formas de clasificar las empresas, dependiendo del enfoque o criterio utilizado. Algunas de las clasificaciones más comunes son:

- Según su tamaño: Las empresas pueden ser clasificadas como pequeñas, medianas o grandes en función de su número de empleados, ventas o activos.
- Según su propiedad: Las empresas pueden ser clasificadas como privadas o públicas dependiendo de quién sea el propietario. Las empresas privadas son propiedad de particulares, mientras que las públicas son propiedad del estado.
- Según su actividad: Las empresas pueden ser clasificadas en función de la actividad económica en la que se desempeñan, como por ejemplo, manufactureras, de servicios, comerciales, entre otras.
- Según su estructura: Las empresas pueden ser clasificadas en función de su estructura organizativa, como, por ejemplo, empresas unipersonales, sociedades, cooperativas, entre otras.

1.2. Administración Estratégica

La administración estratégica es el proceso continuo mediante el cual una organización determina sus objetivos, desarrolla políticas y planes diseñados para alcanzarlos, y luego utiliza recursos para implementar y controlar esas políticas y planes (Pearce & Robinson, 2020).

1.3. Planificación

La planificación es el proceso mediante el cual se determinan los objetivos y se desarrollan los planes para alcanzarlos. Incluye la identificación de metas a corto y largo plazo,

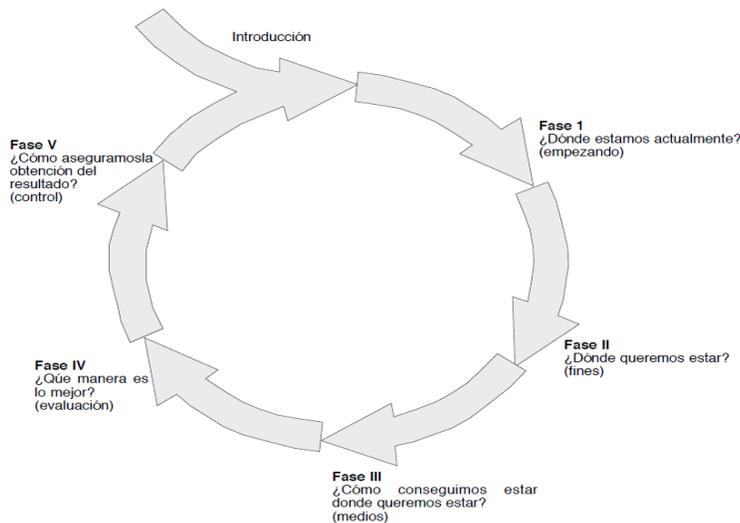
la evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno, la definición de estrategias y acciones para lograr los objetivos, y la asignación de recursos para implementar las acciones (Drucker, 2020).

1.3.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos a largo plazo y se desarrollan las estrategias para alcanzarlos. Incluye la evaluación de las oportunidades y amenazas en el entorno, el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, y la formulación e implementación de planes y acciones para lograr ventajas competitivas (Amit & Schoemaker, 2020).

Ilustración 10

Fases de un Plan Estratégico



Fuente: Alvarez Pinto, 2007

La planificación estratégica se encuentra compuesta por diversas fases, es así que cada una de ellas tiene por objeto responder una pregunta concreta. La resolución de dichas preguntas encaminaría a una correcta organización de la empresa.

Es importante por tanto determinar en qué consiste cada fase.

- **Fase I**

En esta fase se responde a la pregunta ¿dónde se encuentra actualmente la empresa? Es el punto clave que permite conocer la situación real y actual de la organización (Narvéez Guzmán, 2021)

Una herramienta de gran ayuda para la fase I es el análisis FODA.

Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica utilizada en la planificación estratégica para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. El objetivo es identificar las características internas y externas que afectan al desempeño de la organización y utilizar esa información para desarrollar estrategias para lograr ventajas competitivas (Johnson, Whittington, & Scholes, 2021).

La matriz FODA se puede dividir en dos partes, la interna y la externa.

La parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos

La parte externa revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad y la habilidad de los jefes el aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas. (Díaz, 2005)

Fortalezas: Las fortalezas se refieren a todas las capacidades internas que posee la empresa y de las cuales se puede sacar el mayor provecho.

Oportunidades: Las Oportunidades son los factores positivos con los que puede contar la empresa y estos vienen de lo exterior.

Debilidades: Las Debilidades son cosas desfavorables para la empresa y estos provienen de los factores internos de la empresa

Amenazas: Las Amenazas son los factores externos que pueden poner en riesgo la estabilidad de la empresa y su buen desarrollo.

- **Fase II**

La fase II tiene por objeto responder a la pregunta ¿Dónde queremos estar?, es decir que se intenta determinar objetivos o fines de la empresa, para de acuerdo a esto direccionar a la organización.

Estos objetivos deben ser concretos, realistas y deben ajustarse a las posibilidades y necesidades de la organización, mismas que se vienen estableciendo desde la primera fase.

Un punto de gran relevancia en la fase II es que aquí se establecen la misión y visión de la empresa, mismas que son necesarias y forman parte fundamental de la organización y dirección de cualquier organización.

Misión

La declaración de la misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a una pregunta fundamental “¿Cuál es nuestro negocio?”.

Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva. (Fred, 2013)

La misión es el núcleo de la empresa, es la definición explícita de que es la empresa, además en la misión se identifica a que segmento de mercado la organización quiere servir, es la carta de presentación de la empresa.

Visión

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podríamos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa. (MARTINEZ & GUTIERREZ, 2005)

La visión parte del querer de la empresa, es decir, en la visión es donde se exteriorizan los anhelos de crecimiento de la empresa.

- **Fase III**

La fase III responde a la pregunta ¿Cómo conseguimos estar donde queremos estar?, es decir que es el momento en que se comienzan a formular las estrategias que permitirán la correcta consecución de los diversos objetivos, metas, misión, visión, etc. que han sido establecido en fases anteriores.

Durante esta etapa se da la toma de decisiones respecto del rumbo de las diversas actividades empresariales, especificando presupuesto, plazos, responsables e indicadores (Instituto interamericano de Cooperación para la agricultura, 2018)

- **Fase IV**

En esta fase se responderá a la pregunta ¿Qué manera es la mejor? Siendo esta la etapa de evaluación.

La evaluación de estrategias permite reconocer la coherencia entre las metas, u objetivos que se hallan fijado y las estrategias implementadas, mismas que deberán estar ajustadas al contexto y presupuesto de la organización, así como también deberán facilitar la superioridad competitiva (Gutiérrez, 2018)

- **Fase V**

Es la última fase de la planificación estratégica y busca la resolución a la pregunta ¿Cómo aseguramos la obtención del resultado?

Esta es la fase de control y por tanto se debe crear un sistema de evaluación de las decisiones, acciones o estrategias que se han implementado a corto o largo plazo en cuanto a lo financiero, los clientes, procesos, aprendizaje o crecimiento (Domínguez, 2021).

1.3.1.1. Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es esencial para el éxito a largo plazo de una organización ya que le permite anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno, aprovechar las oportunidades, fortalecer sus debilidades, y maximizar su potencial para alcanzar sus objetivos. También ayuda a las organizaciones a establecer prioridades, asegurar la alineación de los esfuerzos de todos los departamentos y empleados, y medir el progreso hacia el logro de sus metas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Administración estratégica: conceptos y casos, 2021).

1.3.1.2. Características de la Planificación Estratégica

Las características de la planificación estratégica incluyen:

- Es a largo plazo: se enfoca en objetivos y metas a alcanzar en un horizonte temporal más amplio que la planificación operativa o táctica.
- Es participativa: involucra a los miembros clave de la organización en el proceso de desarrollo de la estrategia.
- Es flexible: permite adaptarse a los cambios en el entorno y ajustar las estrategias según sea necesario.
- Es integradora: tiene en cuenta los aspectos internos y externos de la organización al desarrollar la estrategia.
- Es sistemática: sigue un proceso ordenado de análisis, formulación y implementación de estrategias.

(Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, The strategy process: concepts, contexts, cases, 2021)

1.4. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización decide dónde quiere estar en el futuro y cómo llegar allí. Incluye la identificación de metas y objetivos a largo plazo, la evaluación de las oportunidades y amenazas en el entorno, el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, y la formulación e implementación de estrategias para lograr ventajas competitivas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, Administración estratégica: conceptos y casos, 2021) .

1.4.1. Formulación de las Estrategias

La formulación de las Estrategias es el primer paso dentro de la administración estratégica ya que es la que se encarga de en un principio de identificar cuál es la misión y visión de la empresa.

“La declaración de la visión y misión suelen encontrarse en las primeras páginas de los informes anuales de la empresa” (Fred, 2013).

1.4.2. Implementación de las Estrategias

La implementación de estrategias se refiere al proceso de poner en marcha las acciones necesarias para llevar a cabo una estrategia. Incluye la asignación de recursos, la estructuración de la organización, la implementación de sistemas y procesos, y la motivación de los empleados para alcanzar los objetivos estratégicos (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, he strategy process: concepts, contexts, cases, 2021).

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Diseño de la investigación

2.1.1. Tipo de investigación

- **Enfoque Mixto**

El enfoque aplicado al presente trabajo investigativo es el mixto, ya que este implica un mejor entendimiento y alcance respecto al tema planteado. Mediante el enfoque mixto se logra acoplar dos formas de investigación que son el cuantitativo y el cualitativo.

El enfoque mixto, pretende ayudar al investigador a estudiar un problema desde diversos paradigmas mediante las herramientas y métodos más destacados de cada uno de ellos, siendo básicamente un puente en la investigación que logra un mejor diseño del plan investigativo (Díaz López, 2014), así como también de los resultados que se obtiene de este.

El enfoque cualitativo logra construir al marco teórico que sirve de base para defender las ideas planteadas a lo largo de la estructuración del trabajo, además de comprender y generar nuevo conocimiento respecto al tema de investigación.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo que se aplica mediante encuesta, permite un análisis más acertado y práctico de los datos y resultados obtenidos respecto al problema de estudio específico de la empresa Laarcourier.

- **Investigación documental**

Este tema de estudio se ha logrado a partir de la investigación, análisis e interpretación de diversas fuentes bibliográficas tal como son libros, tesis y artículos de revistas científicas.

El análisis de estas variadas fuentes permite tener un conocimiento inicial respecto al tema de estudio, así como también por medio de las mismas se construye el conocimiento que se requiere para el desarrollo y resolución del problema planteado.

El uso de navegadores web, permitió un mayor y más rápido acceso a fuentes variadas que permitieron tener diversas perspectivas y opiniones de autores respecto a la teoría del tema, esta información recopilada fue analizada para analizar la calidad de las fuentes usadas, mismas que con el objetivo de respetar los derechos de autor, fueron citadas en el presente trabajo mediante el uso de las normas APA.

- **Investigación exploratoria**

Mediante la investigación exploratoria se logra tener un enfoque preciso y real en lo que respecta a la situación actual de la empresa objeto de estudio, esta información permite una resolución del problema más concisa adecuada y personalizada para la planificación de la organización.

2.1.2. Métodos de investigación

- **Método analítico**

El método analítico permite la descomposición de un tema general para el estudio de sus partes, lo cual permite un mejor entendimiento del tema planteado, así como también la construcción de nuevo conocimiento.

En la presente investigación se descomponen diversos subtemas que logran la estructuración del marco teórico, mismo que sirve como base para el estudio del caso específico de la empresa Laarcourier.

2.1.3. Técnicas de investigación

- **Encuesta**

Con el objetivo de recolectar datos e información respecto a la perspectiva de la planeación estratégica, se aplica como técnica de investigación, una encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa Laarcourier.

- **Observación Directa**

La observación directa permite comprender de forma más acertada y específica la situación de la empresa Laarcourier en torno a su planificación estratégica. Esto permite al investigador conocer las actividades comerciales o laborales que se llevan a cabo, así como también la gestión del lugar.

- **Entrevista**

La técnica de entrevista permite la aplicación de preguntas más específicas que tienen como resultado respuestas concisas sobre la empresa. Esta se encuentra dirigida hacia el gerente de la empresa Laarcourier y permite conocer más a fondo la planificación estratégica que debe ser aplicada para mejorar la situación actual de Laarcourier.

2.1.3. Instrumentos de investigación

- **Ficha de observación**

La ficha de observación es el instrumento necesario para la técnica de observación directa que permite al investigador, conocer y plasmar datos en la ficha en tiempo real respecto a lo observado en torno a la gestión o actividades realizadas en la empresa. Los datos recolectados se dejan en constancia en la ficha de observación.

- **Guía de entrevista**

Este instrumento contiene una serie de preguntas que ayudarán obtener a respuestas más específicas del tema en concreto. Los modelos de entrevistas se realizan con antelación procurando que cada una de las preguntas que se realicen logren captar información importante y precisa respecto a la empresa y su situación actual.

- **Cuestionario**

El cuestionario o encuesta se aplica a los empleados de la empresa Laarcourier con el objetivo de conocer y obtener datos respecto a sus actividades laborales dentro de la organización.

Este cuestionario tiene preguntas abiertas que permiten una mayor facilidad al momento de la tabulación y análisis de los datos y resultados obtenidos.

2.1.4. Unidades de análisis

Variable independiente

La variable independiente corresponde a la planificación estratégica, ya que, por la naturaleza de la misma, esta puede aplicarse a otras empresas, además de que puede ser diseñada a conveniencia del investigador para su aplicación a la empresa Laarcourier.

Variable dependiente

En la presente investigación, la variable independiente corresponde a la oferta de servicios por parte de la empresa Laarcourier, ya que éstas dependen de la demanda de los

clientes hacia la empresa, pueden ser modificadas por factores externos como competidores que ofrecen el mismo servicio, la economía del país, etc.

2.2. Recolección y procesamiento de datos

- **Población y Muestra**

Población

Se establece como población el gerente de la empresa Laarcourier, así como también a los empleados que actualmente laboran para la misma. En la siguiente tabla se indica la población actual para el estudio:

Tabla N° 1: Población

Descripción	Cantidad
Gerente	1
Empleados	5
Total	6

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

- **Muestra**

En base a la población existente para el presente proyecto de investigación no se hace un cálculo para el establecimiento de una muestra ya que no existen los elementos suficientes y necesarios para la aplicación de la fórmula.

2.3. Resultados de la encuesta

Gráfico N° 1: ¿La empresa en la que labora tiene visión, misión, valores?

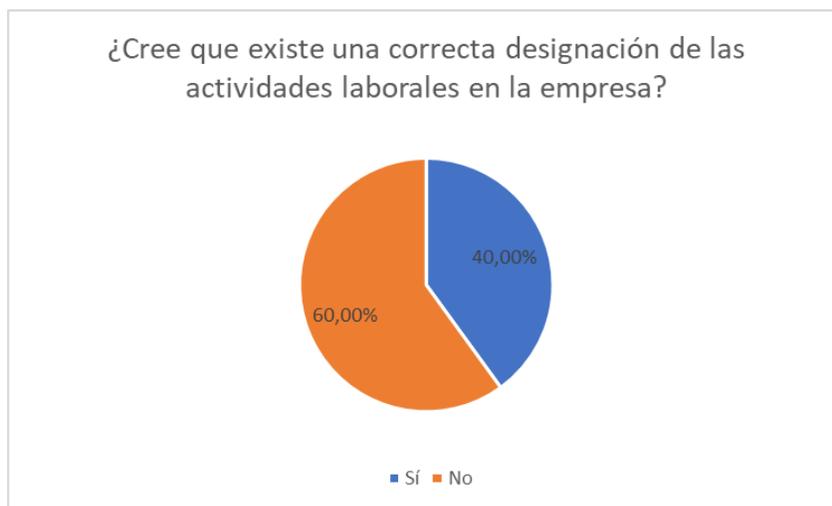


Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

La pregunta 1 tiene por objeto evaluar el conocimiento del personal de la empresa respecto a la visión, misión y valores, misma que actualmente no se han concretado para la organización, por lo que el 80% de los encuestados tiene conocimiento respecto a la nula existencia de esta parte esencial de un diseño estratégico, comparado con el 20% de los encuestados restantes.

Gráfico N° 2: ¿Cree que existe una correcta designación de las actividades laborales en la empresa?



Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a esta pregunta el 60 % de los encuestados cree que no existe una correcta designación de las actividades laborales de la empresa en comparación al 40% que respondió que si existe una correcta designación de las actividades laborales.

Gráfico N° 3: ¿Cree que existe un correcto liderazgo en la empresa?



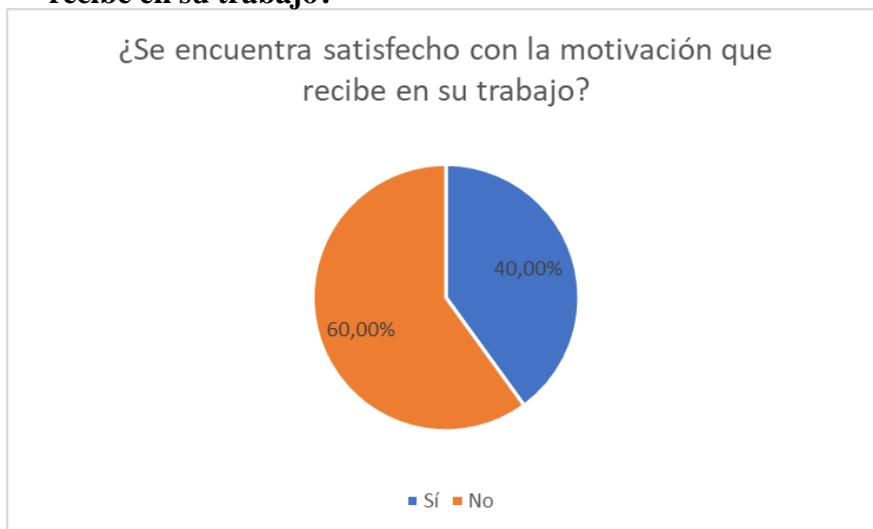
Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en el gráfico el 80% de los encuestados creen que existe un buen liderazgo en la empresa en comparación al 20% restante.

:

Gráfico N° 4: ¿Se encuentra satisfecho con la motivación que recibe en su trabajo?



Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la motivación, misma que es una parte fundamental en la mejora de los procesos de planificación estratégica, existe un 60% de encuestados que no se encuentran satisfechos con estos en comparación del 40% que respondieron con un “sí” a esta pregunta.

Gráfico N° 5: ¿Ha sido capacitado alguna vez en la empresa?



Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en el gráfico, el 80% de los encuestados indican que no han sido capacitados, mientras que el 20% restante indican que si han recibida capacitación.

2.4. Resultados de la entrevista

Tabla N° 2: Entrevista al Gerente

Pregunta	Respuesta
1.- ¿La empresa tiene establecido misión, visión, valores?	No, actualmente no contamos con eso.
2.- ¿Se han establecido para la empresa objetivos y metas?	Por lo general se hace eso a inicios del año, pero no es algo que se haga de manera muy profesional, por eso siento que se debe mejorar eso.
3.- ¿Tiene conocimiento respecto a en qué consiste una planificación estratégica?	No, no se realmente a que se refiere eso de la planificación ni que se debe hacer para tener una para esta empresa.

4.- ¿Cómo se organizan, distribuyen y evalúan las actividades que realizan cada uno de sus empleados?	Por lo general es algo que se hace empíricamente, aunque cada uno de los empleados conoce correctamente cuáles son sus actividades y como deben hacerse.
5.- ¿Ha capacitado alguna vez a los empleados?	No se ha dado ninguna capacitación como tal.
6. ¿La rentabilidad de la empresa es la esperada?	No, no ganamos lo suficiente y nos hemos dado cuenta que es un poco difícil traer nuevos clientes por la competencia
7.- ¿Ha desarrollado actividades que impliquen la integración o motivación de los empleados? Por ejemplo, reuniones en días festivos, bonos por ser un buen empleado, ¿etc.	No se han hecho ese tipo de cosas.
8.- ¿Cuáles son los problemas que ha identificado en la empresa?	A veces no logramos cubrir las rutas necesarias fuera de la provincia, también suele haber problemas con las motos, a veces se necesita hacer bastante mantenimiento.

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

2.5. Análisis de la demanda

Para el establecimiento del análisis de la demanda, es necesario tomar en cuenta las cantidades demandadas hacia la empresa, mismos que han sido proporcionados por el gerente de la organización.

Tabla N° 3: Demanda de servicio de paquetes

Servicio: Paquetes	Precio promedio por kilo	Cantidad
Junio 2020	4.20	260
Junio 2021	4.50	140
Junio 2022	4.82	120

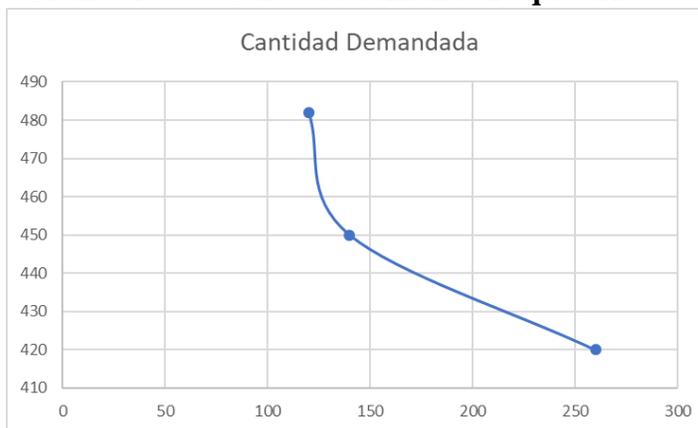
Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, se toma de referencia los meses de junio de 2020, junio de 2021 y junio de 2022 en cuanto al servicio de paquetes. La razón de elegir estos meses se debe a que en junio de 2020 el precio del envío se redujo para ser más amigable con el cliente por tiempos de pandemia, para junio de 2021 dicho precio volvió a restablecerse y para el 2022 este aumentó considerablemente.

Los datos referenciados permiten graficar la curva de la demanda.

Gráfico N° 6: Curva de demanda Paquetería



Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Se puede determinar que la demanda del servicio de paquetería fue disminuyendo conforme el precio del envío aumentaba.

Del mismo modo, se proporcionaron los datos respecto al servicio de envío de documentos correspondiente a los meses de junio de los años 2020 al 2022.

Tabla N° 4: Demanda de servicio documentos

Servicio: Documentos	Precio Promedio	Cantidad
Junio 2020	2.90	324
Junio 2021	3.00	296
Junio 2022	3.25	270

Elaborado por: Cristhian Pólit

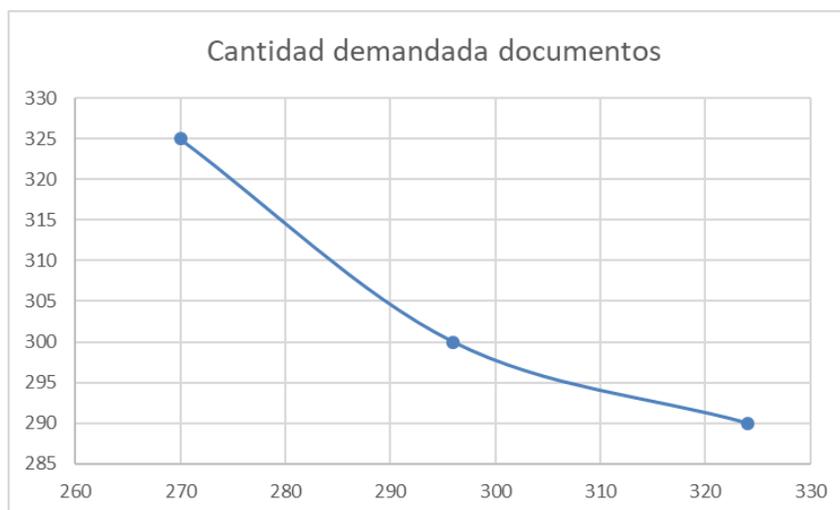
Fuente: Elaboración propia

Tal como se establece en la tabla, los precios que se manejaban en la empresa durante la pandemia eran notablemente más bajos en relación a junio del 2022, del mismo modo

durante este mes se redujo el precio de envíos de documentos, mismo que para el siguiente año se restableció a su valor antes de la emergencia sanitaria y que se incrementó durante el año 2022.

Los datos reflejados en la tabla permiten conocer la curva de demanda de los servicios de documentos en la empresa.

Gráfico N° 7: Curva de demanda documentos



Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

La curva de demanda del servicio de documentos demuestra de la misma manera que mientras existía un precio más bajo para este servicio era mayor la cantidad demandada para, mientras que a medida que el precio incrementó la demanda disminuyó.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

La presente propuesta busca responder a las necesidades específicas de la empresa Laarcourier con sede en la ciudad de Santo Domingo.

Esta empresa, que basa sus actividades comerciales en el envío de servicio de paquetería y documentos, actualmente no cuenta con una planificación estratégica que responda a sus necesidades, lo cual se traduce en diversos problemas que afectan al desempeño de la organización en diversas formas.

- **Tema de la propuesta**

Planificación estratégica para mejorar el desempeño de las actividades empresariales de Laarcourier sede Santo Domingo, 2023.

3.1. Objetivos

3.1.1. *Objetivo general*

Proponer un modelo de planificación estratégica que respondan a las necesidades específicas de la empresa Laarcourier sucursal Santo Domingo.

3.1.2. *Objetivos específicos*

- Establecer la misión, visión, valores y objetivos de la empresa Laarcourier sede Santo Domingo.
- Determinar el entorno de la empresa mediante la aplicación de un análisis FODA.
- Seleccionar las estrategias necesarias para mejorar el desempeño de las actividades empresariales de Laarcourier sede Santo Domingo.

3.2. Programación de las estrategias o actividades

3.2.1. *Análisis Sectorial de la Empresa*

- **FODA**

Mediante la presente investigación y por medio de los diversos métodos y técnicas, se ha recolectado la información pertinente que permite desarrollar la herramienta FODA, en la cual se plasman las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

La información plasmada en la herramienta FODA fue establecida mediante el método de observación, la técnica de entrevista dirigida hacia el gerente, así como también la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa.

Todo esto permitió comprender de mejor manera el entorno concreto y real de la empresa.

Tabla N° 5: Análisis FODA

El presente análisis FODA permitirá el desarrollo de diversas estrategias que se requieren para mejorar las actividades empresariales de la empresa en cuanto a productividad y operatividad.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un buen manejo del liderazgo en la empresa. • Clientes fieles • Buen ambiente laboral • Precios accesibles a la clientela • Variedad de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de los servicios que brinda la empresa. • Mercado en constante crecimiento. • Captación de nuevos clientes
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No se han establecido misión, visión y valores. • Falta de planificación y división de actividades laborales • Falta de capacitación de los empleados. • Déficit de personal • Falta de parque automotor • Falta de motivación hacia los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores fuertes • Inestabilidad económica del país • Inseguridad a nivel Nacional

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 6: Matriz DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1 Precios accesibles a la clientela F2 Buen manejo del liderazgo de la empresa F3 Buen ambiente laboral F4 Variedad de servicios	D1 No se han establecido misión, visión y valores D2 Falta de capacitación a empleados D3 Falta de planificación y división de actividades laborales. D4 Déficit de personal D5 Falta de motivación hacia los empleados
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
O1 Alta demanda de los servicios que brinda la empresa O2 Captación de nuevos clientes O3 Mercado en constante crecimiento	F1O2 Crear una imagen corporativa enfocada en los precios accesibles para atraer nuevos clientes	D2O1 Diseñar un plan de capacitación para los empleados respecto de los servicios que ofrece la empresa y el manual del procedimiento de entrega.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1 Competidores fuertes A2 Inseguridad a nivel nacional A3 Inestabilidad económica en el país.	F4A1 Diseñar estrategia de promoción enfocada en la variedad de servicios para destacar de la competencia.	D3A1 Diseñar la estructura organizacional de la empresa

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Estrategias

- **Estrategia F1O2: Crear una imagen corporativa enfocada en los precios accesibles para atraer nuevos clientes.**

Filosofía empresarial

Ilustración N° 11: Imagen corporativa de la empresa



Fuente: Proporcionado por gerente sucursal Santo Domingo

Misión organizacional propuesta

Somos una empresa especializada en brindar servicios de transporte de paquetería y envío de documentos a nivel nacional, contando con precios cómodos y accesibles para nuestros clientes.

Visión organizacional propuesta

Ofrecer nuestros servicios a nivel local y nacional, logrando ser reconocidos por nuestros excelentes precios y ofertas en servicios de transporte de paquetería y envío de documentos.

Valores corporativos

Calidad: Nuestros servicios son de la mejor calidad y con las garantías respectivas que aseguran un nivel alto de satisfacción en cada entrega de paquetería o documentos.

Puntualidad: Nuestros servicios se caracterizan por el respeto hacia el tiempo del cliente, garantizando la puntualidad en la entrega de los servicios que se han contratado.

Accesibilidad: El servicio que ofrecemos garantiza canales de comunicación abiertos hacia el cliente, para que estos se encuentren informados respecto a los servicios que han contratado, así como también para que reciban la orientación adecuada sobre nuestros precios y rutas.

Responsabilidad: Brindamos un servicio basado en la responsabilidad hacia los paquetes y documentos de la clientela, garantizando su entrega íntegra y segura.

Seguridad: Nuestros clientes pueden tener la confianza que al contratar nuestros servicios estos tendrán el mejor precio y serán de la mejor calidad posible, así como también serán oportunamente cuidados desde el momento de su recepción hasta su entrega.

Trabajo en equipo: Nuestros empleados trabajan en un excelente ambiente laboral y se encuentran dispuestos a satisfacer las dudas de los clientes, mientras brindan servicios y atención al cliente de calidad.

Respeto: Nuestros servicios se encuentran orientados hacia el respeto mutuo entre trabajador-cliente.

Objetivos

1. Ser reconocidos a nivel local y nacional como una empresa de transporte de paquetería y envío de documentos segura, amigable con el bolsillo del cliente y que garantiza puntualidad y calidad en todos sus servicios.
 2. Brindar servicios satisfactorios mientras se fomenta la cultura postal en Santo Domingo
 3. Ofrecer un excelente servicio al cliente.
 4. Atraer a nuevos clientes mientras se conversa a la clientela actual.
 5. Propiciar un ambiente laboral excelente con el mejor servicio al cliente.
- **Estrategia D2 O1: Diseñar un plan de capacitación para los empleados respecto de los servicios que ofrece la empresa y el manual del procedimiento de entrega.**

Una de las debilidades que se ha logrado identificar respecto de la empresa, es la falta de capacitación de los empleados de la sucursal en relación a los servicios que brinda la empresa y el manual del procedimiento de entrega.

De esta manera, el diseño de un plan de capacitación para los empleados se hace primordial.

<i>Descripción de la Capacitación</i>
ESPECIFICACIONES
<p>Encargado/Responsable: Gerente de la empresa sucursal Santo Domingo.</p> <p>Lugar de la capacitación: Instalaciones de Laarcourier sede Santo Domingo</p> <p>Fecha: marzo, junio, septiembre, diciembre 2023</p> <p>Horario: 8:00 am a 10:00 am</p>
TEMARIOS
<ul style="list-style-type: none"> -Servicios que brinda la empresa - Atención al cliente y distribución. -Manual de procedimiento de entrega.
RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> -Contar con material interactivo, como por ejemplo uso de power point o videos que ayuden a dinamizar la capacitación. - Contar con instalaciones adecuadas. -Contar con herramientas y materiales necesarios como: Computadora, proyector, parlantes, sillas, etc. -Se recomienda brindar un pequeño refrigerio al personal como parte de la motivación hacia ellos.
RESULTADOS ESPERADOS
<p>Capacitar a los empleados para que obtengan los conocimientos requeridos en los servicios que oferta la empresa, así como también respecto al manual de procedimiento de entrega</p>

Tabla N° 7: Presupuesto

Detalle	Valor unitario	Valor total
Alquiler de proyector	\$ 20, 00	\$ 80, 00
Refrigerios	\$4.00	\$80,00
TOTAL	\$ 160,00	

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Estrategia F4A1: Diseñar estrategia de promoción enfocada en la variedad de servicios para destacar de la competencia

Promoción en redes sociales: Facebook

En la actualidad, la empresa cuenta con una página en Facebook que engloba todas las sucursales en el país, se recomienda para mejorar el desempeño específico de la sucursal Santo Domingo, el diseño de una única página de facebook de la sucursal Santo Domingo.

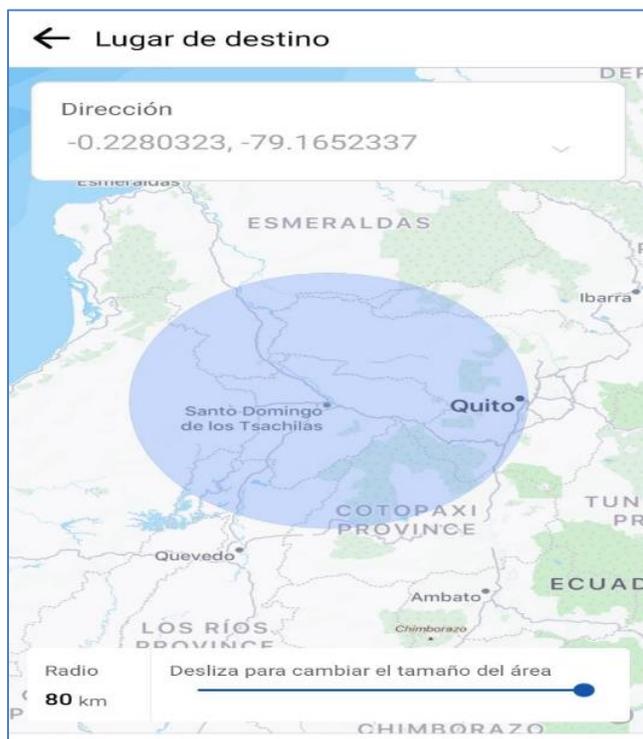
En esta página creada en una red social gratuita se promocionarán la variedad de servicios que brinda la empresa, así como también se destacará el precio accesible que destaca a la empresa de la competencia.

La página enfocada en la sucursal Santo Domingo, permitirá además brindar servicio en línea al cliente, responder dudas sobre los servicios brindados y brindar información sobre los precios y rutas.

Por medio de la herramienta de publicidad de facebook, que permite segmentar el destino y público al que se desea promocionar publicaciones específicas, se podrá llegar a más gente.

Esta herramienta permitirá ajustar un presupuesto adecuado para la empresa y pondrá al alcance de mucha gente de la zona publicidad sobre los servicios ofrecidos, mientras se usa creatividad e innovación.

Ilustración N° 14: Segmentación de publicidad en Facebook



Fuente: Tomado de facebook

Ilustración 16: Presupuesto seleccionado y resultados estimados de alcance



Fuente: Tomado de facebook

Tabla 8: Presupuesto de Publicidad en Facebook

Detalle	Valor unitario	Valor total
Promoción de publicación de facebook por cinco días	\$ 60,00	\$ 60,00
TOTAL		\$ 60,00

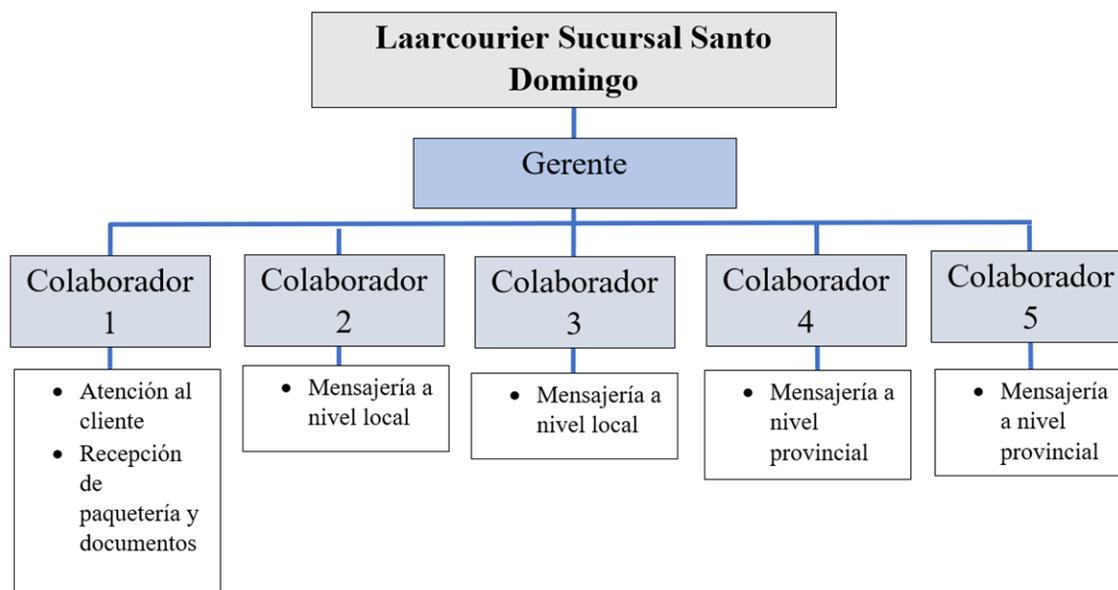
Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

- **Estrategia D3A1: Diseñar la estructura organizacional de la empresa**

La estructura organizacional de una empresa permite establecer la jerarquía e identificar la división de las funciones y actividades dentro de una empresa, es decir que tiene como objetivo la asignación de actividades en una organización, así como también la dirección y control de las mismas.

Ilustración N° 20: Estructura organizacional



Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional de la empresa toma en cuenta a 5 colaboradores y al gerente que actualmente laboran en la organización, siendo así que el colaborador 1 es el principal encargado de la atención a la clientela y entre sus funciones principales se encuentra la recepción de paquetería y documentos, los colaboradores 2 y 3 son los encargados de brindar el servicio de envío de paquetería y documentos a nivel local, es decir dentro de la ciudad de Santo Domingo y los colaboradores 3 y 4 son los encargados de brindar los servicios a nivel provincial.

Manual de Funciones

En la entrevista realizada al gerente, se ha obtenido la información de que en su perspectiva existe una buena organización al momento de la división del trabajo y asignación de tareas para cada uno de los colaboradores, sin embargo, en las encuestas dirigidas al personal se pudo establecer que el 60% de los encuestados no creía que existía una correcta designación de las actividades laborales.

Del mismo modo, en la entrevista realizada se ha concretado que no se logran a cubrir por completo diversas rutas. Se establece entonces que es necesario el contrato de un nuevo colaborador que se encargue de brindar el servicio a nivel interprovincial.

A partir de estas consideraciones y con la finalidad de mejorar la estructura organizacional, se lleva a cabo el diseño de un manual de funciones en el que se establezca la designación de las actividades de cada colaborador, así como el perfil requerido para cada puesto.

Tabla N° 9: Portada Manual de Funciones

Manual de Funciones		
		
MANUAL DE FUNCIONES		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 10: Introducción

Manual de Funciones		
INTRODUCCIÓN		
<p>El presente manual de funciones propuesto para la empresa Laarcourier tiene como fin la determinación por escrito de las funciones del personal colaborador de la organización, así como también el perfil que se requiere para el desempeño efectivo de cada cargo.</p> <p>En busca de mejorar la productividad, crear mejores relaciones de equipo, mejorar el ambiente laboral, la comunicación y el desempeño, se presenta el siguiente manual que se encuentra basado en la estructura organizacional de la empresa.</p>		
OBJETIVO		
<p>Determinar en un formato escrito las funciones que deben ser desempeñadas por los miembros de Laarcourier además del perfil necesario para que se logre desempeñar dicho cargo, con el fin de que dichas actividades se puedan cumplir de la forma más eficiente y eficaz.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 11: Asesor de servicio al cliente

	LAARCOURIER MANUAL DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO		
<p><i>Denominación del Cargo:</i> Asesor de servicio al cliente <i>Número de cargo:</i> 1 <i>Supervisa:</i> Gerente</p>		
PERFIL REQUERIDO		
<ul style="list-style-type: none"> -Empatía y respeto -Habilidades de comunicación verbal y escrita -Amabilidad y paciencia -Uso de números y manejo de dinero -Trabajo bajo presión - Capacidades de: Concentración, llevar registros, trabajo en equipo 		
PRINCIPALES FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> -Pesar, medir y envolver paquetes y sobres. -Gestionar envíos y recepción de paquetes y sobres. -Atención al cliente -Venta de cajas y sobres -Responder dudas sobre envíos, servicios ofrecidos, precios y rutas. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 12: Motorizado

	LAARCOURIER MANUAL DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO		
<p><i>Denominación del Cargo:</i> Motorizado <i>Número de cargo:</i> 2 <i>Supervisa:</i> Gerente</p>		
PERFIL REQUERIDO		
<ul style="list-style-type: none"> -Trabajar bajo presión -Conocimiento en logística -Capacidad de orientación en la ciudad -Amabilidad y empatía 		
PRINCIPALES FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de Paquetes a nivel local -Manejar moto y entrega de paquetes y documentación -Llevar un registro de paquetes recibidos/ entregados -Verificar identidad de personas que reciben los paquetes/ documentos 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 13: Conductor de Camión

	LAARCOURIER MANUAL DE FUNCIONES	
INFORMACIÓN DEL CARGO		
<p><i>Denominación del Cargo:</i> Conductor de Camión <i>Número de cargo:</i> 2 <i>Supervisa:</i> Gerente</p>		
PERFIL REQUERIDO		
<ul style="list-style-type: none"> -Trabajar bajo presión -Conocimiento en logística -Capacidad de orientación en la ciudad y en otras provincias -Uso de herramientas tecnológicas de orientación: GPS -Amabilidad y empatía 		
PRINCIPALES FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de Paquetes y documentos a nivel provincial -Llevar un registro de paquetes recibidos/ entregados -Verificar identidad de personas que reciben los paquetes/ documentos 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Reclutamiento de personal y parque automotor

Como se ha determinado con anterioridad, la falta de personal es una de las problemáticas que causan conflictos dentro del rendimiento de la empresa, especialmente por el impedimento al cubrir más rutas y entregas fuera de la provincia, por lo que se recomienda lo siguiente:

Tabla 14: Reclutamiento de personal y parque automotor

Objetivo	Acción	Presupuesto	Medios
Aumentar el parque automotor de la empresa	Abrir postulaciones a la ciudadanía en general de vehículos tipo camión para cubrir nuevas rutas.	\$300.00 Asignados para la adecuación del camión.	Difusión por redes sociales.
Cubrir nuevas rutas y entregas	Reclutamiento de personal con una vacante para puesto de conductor de camión.	Un S.B.U. que a 2023 se fija en \$450.00 mensuales	Difusión por redes sociales Publicación de vacantes en Encuentraempleo.trabajo.gob.ec

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Dirección y Control de estrategias

En la gestión estratégica es importante que se lleve una eficaz dirección y control de las estrategias propuestas, que además se encuentren orientadas en mejorar la productividad, rendimiento, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo en la organización.

Dirección

Actualmente no se encuentra definido un proceso de dirección para la empresa, ya que tal y como lo indica el gerente, las diversas actividades de la organización se realizan de forma empírica, por lo tanto, es primordial un diseño del proceso de dirección en cuanto a la toma de decisiones, motivación, comunicación y liderazgo.

- **Toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones implica a todos los empleados de Laarcourier sucursal Santo Domingo, así como también le da gran importancia a la labor y gestión del gerente de la organización.

Tabla N° 15: Toma de decisiones

Toma de decisiones		
N°	PASOS	RESPONSABLE
1	Identificar el o los problemas que ocasionen o puedan ocasionar inconvenientes en cualquier área o actividad laboral.	Gerente, asesor de servicio al cliente, colaboradores encargados de entrega y recepción de paquetes a nivel local e interprovincial.
2	Reportar problemas o inconvenientes	Asesor de servicio al cliente, colaboradores encargados de entrega y recepción de paquetes a nivel local e interprovincial.
3	Evaluar los diversos problemas o inconvenientes para generar un orden de prioridades respecto de la resolución de los mismos.	Gerente
4	Proponer soluciones a problemas o inconvenientes	Gerente, asesor de servicio al cliente, colaboradores encargados de entrega y recepción de paquetes a nivel local e interprovincial.
5	Evaluar y seleccionar las posibles soluciones y escoger las opciones más viables	Gerente
6	Implementar las soluciones escogidas.	Gerente
7	Dar seguimiento a los resultados esperados comparándolos con los obtenidos	Gerente

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

- **Motivación**

La motivación crea las condiciones necesarias para que los colaboradores logren mejores resultados en cuanto a sus actividades asignadas.

Tabla N° 16: Motivación

Motivación			
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Considerar las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones.	Gerente	Siempre
2	Considerar las peticiones de los colaboradores	Gerente	Siempre
3	Escuchar las sugerencias de los colaboradores respecto de la gestión de la empresa, motivación, comunicación, etc.	Gerente	Siempre
4	Realizar integraciones con los empleados	Gerente	Anual
6	Celebrar los cumpleaños de los colaboradores	Gerente	Anual
7	Celebrar días festivos importantes, por ejemplo: Día del padre, día de la madre, día de la mujer.	Gerente	Siempre
8	Reconocer y elegir al mejor colaborador	Gerente	Anual
9	Realizar una cena e intercambio de regalos por Navidad y fin de año	Gerente	Anual

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

- **Comunicación**

La comunicación es una herramienta de gran importancia para fomentar el respeto y relaciones más empáticas entre los colaboradores, además de mejorar la relación colaboradores-gerentes.

Una buena comunicación permite formar un ambiente laboral más acogedor, a la vez que logrará desarrollar el ambiente ideal para la realización de las actividades asignadas, del mismo

modo el establecimiento de canales de comunicación concretos logra que tanto el gerente como los colaboradores se encuentren siempre al tanto de los diversos problemas o inconvenientes que puedan surgir en la empresa, así como también abrir camino al desarrollo de posibles soluciones y toma de decisiones.

Tabla N° 17 : Comunicación

Comunicación				
N°	ACTIVIDADES	EMISOR	CANAL	RECEPTOR
1	Comunicar a cada colaborador cuáles son sus actividades dentro de la organización	Gerente	Verbal/Escrito mediante el manual de funciones	Colaboradores
2	Aportar opiniones al buzón de quejas y sugerencias de la empresa.	Colaboradores	Escrito	Gerente
3	Mantener un canal de comunicación virtual para organizar actividades, o informar sobre cualquier acontecimiento de la empresa.	Gerente	Virtual: Vía WhatsApp	Colaboradores

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Liderazgo

El liderazgo corresponde principalmente al gerente de la empresa, sin embargo, es un objetivo que sea una habilidad compartida que realice cada colaborador de la organización, esto es sobre todo de gran preponderancia en toma de decisiones y resolución de conflictos y problemas.

Tabla N° 18: Liderazgo

Actividades	Responsables
Dirección hacia el fiel cumplimiento de objetivos, metas, misión y visión de la organización.	Gerente/ Cualquier colaborador

Creación y mantenimiento de un excelente ambiente laboral que se enfoque en la comunicación, la empatía, la amabilidad y el respeto.	Gerente/ Cualquier colaborador
Mantener un alto nivel de satisfacción en cuanto a las dudas, quejas, sugerencias, y opiniones de los colaboradores.	Gerente
Proponer ideas innovadoras y creativas que ayuden a la resolución de conflictos, así como también al manejo de la organización y las actividades laborales.	Gerente/ Cualquier colaborador
Dirigir a los colaboradores, y fomentar canales de comunicación empáticos y equitativos.	Gerente/ Cualquier colaborador

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

Control

El Proceso de control es el último peldaño de la gestión estratégica que permite evaluar las diversas estrategias implementadas, así como las actividades y diversos procesos de la organización, evaluándose el cumplimiento y las revisiones que podrán ser trimestrales o anuales.

Para un efectivo control se deben evaluar los diversos procesos en cuanto a:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

Corresponde principalmente al gerente de la organización llevar un registro que permita evaluar a las diversas actividades, sin embargo, es necesaria además la colaboración de todos y cada uno de los miembros colaboradores de la empresa.

Tabla 19: Proceso de Control

Control				
PROCESO	CUMPLE		REVISIÓN	
Planificación	SI	NO	Trimestral	Anual
1. Se han establecido misión, visión, valores y objetivos de la empresa				
2. Los miembros de la empresa conocen la misión, visión, valores y objetivos de la organización				
Organización				
1. Se ha establecido una estructura organizacional				
2. Se ha establecido un manual de funciones				
3. Los miembros de la empresa conocen la estructura organizacional				
4. Los miembros de la empresa conocen el manual de funciones				
5. El personal cumple con el perfil requerido de acuerdo con el manual de funciones				
6. Las tareas asignadas son cumplidas de acuerdo con el manual de funciones				
7. Se cumple con el plan de capacitación				
Dirección				
1. La toma de decisiones se realiza de acuerdo a la estructura diseñada				
2. Se cumplen las actividades propuestas para la motivación				
3. Se cumple el proceso de comunicación				
Control				
1. Se lleva a cabo un control de las actividades planeadas				
2. Se lleva a cabo una revisión de las actividades planeadas				

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

3.3. PRESUPUESTO

Tabla N° 20: Presupuesto total de las estrategias

Detalle	Valor total
Estrategia F1O2	\$ 00, 00
Estrategia D2O1	\$ 160, 00
Estrategia F4A1	\$ 60, 00
Estrategia D3A1	\$ 00,00
TOTAL	\$ 220,00

Elaborado por: Cristhian Pólit

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Desde el marco teórico-conceptual se logra determinar que la planificación estratégica es un conjunto de herramientas que tienen como objetivo mejorar la administración de una empresa, a partir del establecimiento de un estudio minucioso en el que se identifiquen diversas fortalezas y debilidades de una organización para de esta manera proponer estrategias que le permitan desarrollarse de mejor manera en los puntos en que esta lo requiera.

La empresa Laarcourier sucursal Santo Domingo dedica sus actividades a brindar servicios de envío de paquetería y documentos a nivel local e inter provincial, para un mejor estudio de la misma se aplica la herramienta FODA, la cual sirve para conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a la cual se enfrenta la organización, el reconocimiento de estos puntos es la base para proponer las diversas estrategias que se deben aplicar.

Se establece que existen diversas falencias en torno a la planificación estratégica de la organización, especialmente porque este era un proceso que se hacía de forma empírica, del mismo modo se reconoce que no se había concretado una estructura organizacional lo cual generaba problemas entre los colaboradores, no existía misión, visión, metas ni valores empresariales que permitieran a la empresa encaminarse en objetivos concretos, por otro lado los precios y servicios que ofrece Laarcourier le permiten distinguirse de otras empresas que

brindan los mismos servicios, esto especialmente porque se trata de un mercado con gran competencia, un punto a favor que se logra identificar es el liderazgo, mismo que debe ser desarrollado en conjunto con la motivación hacia los colaboradores.

A partir del estudio de la empresa se proponen las diversas estrategias: Crear una imagen corporativa enfocada en los precios accesibles para atraer nuevos clientes; Diseñar un plan de capacitación para los empleados respecto de los servicios que ofrece la empresa y el manual del procedimiento de entrega; Diseñar estrategia de promoción enfocada en la variedad de servicios para destacar de la competencia y; Diseñar la estructura organizacional de la empresa.

Las estrategias creadas a partir de las necesidades específicas de Laarcourier se complementan con la dirección y control de las mismas que permiten fomentar la toma de decisiones, motivación, liderazgo, así como también tener un seguimiento y evaluar periódicamente las estrategias implementadas cuyo objetivo principal es la mejora de la productividad y operatividad de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Realizar periódicamente y de manera continua el control y evaluación de las estrategias propuestas e implementadas para que de esta manera se obtengan resultados más eficientes en la organización.
- Capacitación continua a los colaboradores de la organización respecto a los servicios brindados en la empresa.
- Evaluación continua de la demanda, oferta y competidores, prestando una especial atención a los precios que distinguen a la empresa de la competencia y que son un punto fuerte en la organización para conservar y atraer nuevos clientes.
- Aplicar estrategias de liderazgo, motivación, toma de decisiones y comunicación ya que estas ayudan a mejorar el ambiente laboral y permiten un mejor rendimiento de los colaboradores.

- Capacitación continua en uso de redes sociales para promocionar de maneras más creativas y directas los servicios que ofrece la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Pinto, F. D. (2007). Planificación estratégica de Marketing. *Perspectivas*, 67-104.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (2020). *Strategic Planning: A guide for business leaders*. Harvard Business Press.
- Díaz López, S. M. (2014). Los métodos mixtos de investigación: presupuestos generales y apotes a la evaluación educativa. *Revista Portuguesa de Pedagogía*, 7-23.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y Planeamiento*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Domínguez, M. J. (2021). El control estratégico: factor para el logro de los objetivos de una organización. *Conrado*, 18(81).
- Drucker, P. F. (2020). *La práctica de la administración*. Editorial Norma.
- Fred, R. D. (2013). *Administración Estratégica*. México: Person Educación.
- Gutiérrez, J. F. (2018). Formulación de estrategias.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Administración estratégica: conceptos y casos*. Cengage.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Administración estratégica: conceptos y casos*. Cengage.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Administración estratégica: conceptos y casos*. Boston: Cengage.
- Instituto interamericano de Cooperación para la agricultura. (2018). Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia. *Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas*.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2021). *Fundamentos de estrategia*. Pearson: London.
- Laarcourier. (s.f.). *Laarcourier*. Obtenido de <https://www.laarcourier.com/>
- MARTINEZ, P., & GUTIERREZ. (2005). *LA ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLMEETACION A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. España: DIAZ SANTOS EDICIONES.

- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2021). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2021). *he strategy process: concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Narváez Guzmán, M. Y. (2021). Plan Estratégico para la empresa Casa Latina . Cuenca, Ecuador.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2020). *Administración estratégica*. McGraw-Hill.
- Robbins, Coulter, & DeCenzo. (2018). *Administración de empresas*. Editorial Pearson.
- ROJAS, C. (29 de abril de 2016). *Definición*. Obtenido de Definición:
<http://definicion.de/empresa>
- Rojas, E. S. (2018). Una nueva forma de entender la Innovación: del Insight a la perspectiva histórico-cultural de la Psicología. *InnovaG*, 4, 42-53.

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de entrevista para el Gerente

Población y Muestra.

Población a estudiar	Cantidad
Gerente de Laarcourier	1

ENTREVISTA

Pregunta	Respuesta
1.- ¿La empresa tiene establecido misión, visión, valores?	
2.- ¿Se han establecido para la empresa objetivos y metas?	
3.- ¿Tiene conocimiento respecto a en qué consiste una planificación estratégica?	
4.- ¿Cómo se organizan, distribuyen y evalúan las actividades que realizan cada uno de sus empleados?	
5.- ¿Ha capacitado alguna vez a los empleados?	
6.- ¿La rentabilidad de la empresa es la esperada?	
7.- ¿Ha desarrollado actividades que impliquen la integración o motivación de los empleados? Por ejemplo, reuniones en días festivos, bonos por ser un buen empleado, etc.	
8.- ¿Cuáles son los problemas que ha identificado en la empresa?	

ANEXO 2**Cuestionario de encuesta dirigida a colaboradores de la empresa**

1.- ¿La empresa en la que labora tiene visión, misión, valores?

Si

No

2. ¿Cree que existe una correcta designación de las actividades laborales en la empresa?

Si

No

3.- ¿Cree que existe un correcto liderazgo en la empresa?

Si

No

4.- ¿Se encuentra satisfecho con la motivación que recibe en su trabajo?

Si

No

5.- ¿Ha sido capacitado alguna vez en la empresa?

Si

No

ANEXO 3

 **CERTIFICADO DE ANÁLISIS**
magister

Pólit Cedeño, Cristian Javier

3% Similitudes
2% Texto entre comillas < 1% similitudes entre comillas
0% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Polit Cedeño, Cristian Javier.pdf
 ID del documento: 78d00705344fed9b63a7350c1388d6fdae0088
 Tamaño del documento original: 1,33 Mo

Depositante: Gladys Barragan
 Fecha de depósito: 21/3/2023
 Tipo de carga: interface
 fecha de fin de análisis: 21/3/2023

Número de palabras: 11.555
 Número de caracteres: 90.838

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 PROYECTO_NICOL YÉPEZ.docx PROYECTO_NICOL YÉPEZ #239146 El documento proviene de mi biblioteca de referencias 6 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (68 palabras)
2	 repositorio.espe.edu.ec Proyecto de creación, organización y funcionamiento de u... http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1696 6 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (29 palabras)
3	 www.laarcourier.com Transporte de carga pesada. - LAARCOURIER https://www.laarcourier.com/fletes	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (25 palabras)
4	 Ponce Proaño Inés María STSAQ6.pdf Ponce Proaño Inés María STSAQ6 #140c73 El documento proviene de mi biblioteca de referencias 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (42 palabras)
5	 repositorio.espe.edu.ec Plan estratégico de marketing aplicado en la compañía cp... http://repositorio.espe.edu.ec/8080/bitstream/21000/9603/5/7-ESPE-048421.pdf.txt	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (35 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 JCOMEL-1.PDF JCOMEL-1 #140500 El documento proviene de mi biblioteca de referencias	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (23 palabras)
2	 dspace.ups.edu.ec Proyecto de factibilidad para la creación del servicio de paquete... http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/1234367894309/1/UPS-QT03621.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (16 palabras)
3	 repositorio.upse.edu.ec The use of communicative language teaching approach to ... https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6840/1/UPSE-MPI-2022-0018.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (15 palabras)
4	 www.questionpro.com Planificación estratégica: ¿Qué es y para qué sirve? https://www.questionpro.com/blog/planificacion-estrategica/	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
5	 SARANG-1.PDF SARANG-1 #35368a El documento proviene de mi biblioteca de referencias	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- 1  <https://www.laarcourier.com/>