

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA CURADEN – EMPRESA SUIZA DEL
SECTOR SALUD BUCAL**

SOFIA ALEJANDRA BONILLA ZUMBA

DIRECTOR: ING. RODRIGO FERNANDO SALTOS MOSQUERA, MBA

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

QUITO, 2022

DIRECTOR:

Ing. Rodrigo Saltos

INFORMANTES:

Mgt. Iván Benalcázar

Mgt. Leonardo Ávila

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de haber llegado a este punto de mi vida universitaria.

A mi familia, por ser ese pilar que me apoya y me guía en cada paso que he dado, por ellos soy la persona que me convertido hoy en día.

A mis amigos, por las experiencias y recuerdos que tengo en este tiempo de la vida universitaria.

Finalmente, agradezco al Ing. Rodrigo Saltos, quien tuvo paciencia y sabiduría para guiarme en el transcurso de la elaboración de este trabajo de titulación para culminar mi carrera.

DEDICATORIA

A mi mamá, quien siempre ha estado a mi lado apoyándome en cada paso que doy y brindándome sus consejos para seguir un camino de felicidad y éxito.

A mi papá, quien es mi inspiración de todos los días por su compromiso con la familia y a la misma vez con su trabajo, el verle crecer personal y profesionalmente me ha motivado a ponerme metas mucho más altas, pero alcanzables.

A mi hermana, quien es mi pequeña y la luz de mi vida, por ser tan cariñosa y comprensiva conmigo, que a pesar de todo ha estado dispuesta a escucharme y apoyarme.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. Problema de investigación	9
1.1. Planteamiento del problema	9
2. Objetivos	10
2.1. Objetivo general.....	10
2.2. Objetivos específicos	10
3. Justificación	11
4. Marco teórico de referencia	12
4.1. Marco teórico.....	12
4.2. Marco Conceptual.....	13
5. Diseño Metodológico	15
5.1. Tipo de estudio	15
5.2. Tipo de diseño	15
CAPÍTULO 1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	17
1.1. Antecedentes	17
1.1.1. <i>Historia Curaden.</i>	18
1.1.2. <i>Clasificación CIU.</i>	19
1.1.3. <i>HUB Latam.</i>	20
1.2. Análisis del entorno externo	21
1.2.1. <i>Análisis PESTGAD</i>	21
1.2.2. <i>5 fuerzas de Michael Porter</i>	27
1.2.3. <i>Oportunidades y amenazas</i>	33
1.3. Análisis del entorno interno	35
1.3.1. <i>Recursos y capacidades</i>	35
1.3.2. <i>Cadena de valor</i>	39
1.3.3. <i>Fortalezas y debilidades</i>	40
1.4. Análisis FODA	42
CAPITULO 2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	45
2.1. Valores	45

2.2. Misión.....	46
2.3. Visión.....	47
2.4. Objetivos	48
2.5. Estrategias.....	49
2.5.1. Estrategia genérica de Porter.....	49
2.5.2. Estrategia para mejorar la posición competitiva	51
2.5.3. Matriz FODA.....	51
CAPITULO 3 PLAN OPERATIVO.....	56
ANTECEDENTES	56
3.1. Objetivos del plan operativo	58
3.2. Actividades.....	59
3.3. Requisitos de Personal y recursos.....	61
3.3.1. Requisitos de personal	61
3.3.2. Requisitos de recursos	63
3.4. Plazos.....	64
3.5. Presupuesto.....	64
3.6. Matriz Plan Operativo.....	69
CAPÍTULO 4 BALANCED SCORECARD	71
4.1. Perspectivas BSC.....	73
4.2. Pasos para implementar un BSC	77
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
Bibliografía	91

TABLA DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1: <i>Colgate</i>	29
Ilustración 2: Productos Curaden.....	30
Ilustración 3: Producto PROMIS	31
Ilustración 4: Organigrama Curaden.....	35
Ilustración 5: Cadena de Valor Curaden	39
Ilustración 6: Matriz FODA Curaden.....	53
Ilustración 7: El Cuadro de Mando Integral.....	72
Ilustración 8: Proceso para implementar el Balanced Scorecard	78
Tabla 1: Presupuesto Mensual HUB Latam	66
Tabla 2: Cronograma de actividades HUB.....	70
Tabla 3: CUADRO DE MANDO INTEGRAL HUB.....	80
Tabla 4: PERSPECTIVA FINANCIERA	81
Tabla 5: PERSPECTIVA CLIENTES.....	82
Tabla 6: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	83
Tabla 7: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	85

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general el diseño de un plan estratégico para Curaden, una empresa suiza del sector de salud bucal. Empresa dedicada a la fabricación de productos dedicados al cuidado de salud oral, entre ellos cepillos dentales, pastas dentales y enjuagues.

En la primera parte de este trabajo de investigación se describe el planteamiento del problema, así como los objetivos que se buscan alcanzar con este trabajo. En el primer capítulo, se realiza el análisis situacional de la empresa, tanto el entorno externo como interno de la empresa y sus antecedentes respectivos para el análisis de este. Por otra parte, en el segundo capítulo, se realiza una dirección estratégica, donde se plante los valores, objetivos y estrategias para la empresa. El tercer capítulo se plantea un plan operativo, donde se presenta ya un plan más estructurado para el desarrollo de un Head Unity Business para Latam, donde conste personal requerido, actividades que se realizaran y el presupuesto. Finalmente, el cuarto capítulo se enfoca en el desarrollo de un matriz Balanced Scorecard, en dónde cada uno de los objetivos que se plantearon sean medidos por cada perspectiva.

INTRODUCCIÓN

1. Problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

Curaden fue fundada en Suiza y se ha convertido en embajador de la salud bucal. Es una empresa familiar dirigida por la segunda generación Ueli Breitschmid y que ofrece sus productos y servicios de higiene bucal. Con años de experiencia, Curaden conoce que trabajar de cerca con profesionales dentales para el desarrollo de sus productos Curaprox, es un aspecto clave para que sean efectivos.

Curaden es una empresa que ha trabajado con especialistas alrededor del mundo con el objetivo de poder desarrollar programas de entrenamiento revolucionarios para los profesionales e ir innovando en su variedad de productos de cuidado bucal. Curaden defiende la calidad y la naturaleza de todos sus productos, en otras palabras, defienden los productos suizos de cuidado oral premium.

Debido al continuo crecimiento, hoy en día Curaden se encuentra representado en 70 países, en varias de las representaciones de los países de Latinoamérica se han visto afectados como consecuencia de que la matriz de la empresa se encuentra en Suiza. La región de Latinoamérica no tiene un plan estratégico enfocado a su mercado, tomando en cuenta las limitaciones y restricciones que se tiene por la cultura de este. El no tener un grupo de personas designadas al análisis y planteamiento de estrategias de venta y

marketing para los países de esta región ha causado que los representantes de la marca tomen decisiones apresuradas e incluso sin haber analizado otras opciones.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico para la empresa Curaden centralizando las decisiones en un HUB para Latinoamérica.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de Curaden.
- Plantear un direccionamiento estratégico para Curaden
- Plantear estrategias y como parte del plan operativo la creación de un HUB
- Centralizar las decisiones que se tomen en los países de Latinoamérica implementando un HUB (Head Unity Business).
- Desarrollar un Balanced Scorecard para definir las estrategias a implementar para Curaden y su HUB LATAM.

3. Justificación

Dentro de un mercado de alta competitividad de productos y servicios, en donde la salud de los consumidores es primordial es importante que las empresas establezcan un plan estratégico que puedan seguir de acuerdo con las necesidades del mercado y que las decisiones que se tomen con respecto al departamento comercial y de ventas estén direccionadas hacia los mismos objetivos que se planteen como empresa o región.

Curaden ha tenido un crecimiento constante y rápido, tanto así que ya ha llegado varios continentes, por lo que se decidió realizar un análisis situacional de la misma y de esta manera poder establecer un plan estratégico.

Curaden tiene como proyecto implementar un HUB (Head Unity Business) en la región de Latinoamérica con el objetivo de que las decisiones que se tomen sobre este mercado sean analizadas con ese enfoque y no de una manera general como se lo realiza desde la matriz, Suiza. De igual manera, se buscará por medio de este HUB, centralizar las estrategias de marketing para toda la región buscando aumentar las ventas de la misma.

4. Marco teórico de referencia

4.1. Marco teórico

A mediados del siglo XX, el término de Administración Estratégica fue definido, como una herramienta que ayuda a potenciar la competitividad de las empresas, lo que se puede evidenciar en los avances que tuvieron algunas civilizaciones. **(Gallardo, 2011)**

Hoy en día, las altas gerencias de las empresas tienen claro de que el éxito de su empresa dependerá netamente de qué plan estratégico se discute y se implementa, al igual de la forma en la cual será ejecutado ese plan.

Un plan estratégico es un plan de actuación que determina todo aquello que los participantes de la empresa quieren conseguir y como se lo va a lograr. Agrupa de forma detallada las grandes decisiones que marcarán la estrategia a seleccionar, para conseguir los objetivos propuestos en la misma. **(Trenza, 2018)**

Debido al cambio de tendencias, surge la administración estratégica, que involucra a los gerentes a la formulación e implementación de metas estratégicas y estrategias, dando como resultado un cambio en la forma del trabajo, de manera que se amplía su ventaja competitiva y esto permite diferenciarse de sus rivales. **(Cendejas, 2019)**

El implementar un plan estratégico no es todo, si no también saberlos desarrollar. Muchas empresas hoy en día son internacionales, por lo tanto, su casa matriz se

encuentra en el extranjero debido a esto varias de las decisiones que se tomen fuera de la misma no son analizadas o evaluadas por completo. Por eso me parece importante destacar que a mediados del siglo XX el término de 'HUB' se popularizó y se designó como un concepto relacionado con las empresas enfocado en la convergencia de profesionales, empresas e incluso empresarios en un mismo espacio; o en términos urbanos, un centro de negocios, un *HUB* empresarial. (Martinez, 2021)

4.2. Marco Conceptual

Administración estratégica: Es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno en la empresa. (Carbajal, 2019)

Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. (Gallardo, 2011)

Plan Estratégico: Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas, para poder alcanzar sus objetivos y metas planteadas y su plazo puede variar. (Carbajal, 2019)

Misión: Razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en

general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. (Gallardo, 2011)

Visión: Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales

se desea dicho futuro. (Gallardo, 2011)

Implementación: Preparación y puesta en marcha de los proyectos que constituyen el plan estratégico. (Rivera, A; Herrera, A; Bonilla, K; Cruz, G, 2018)

HUB: Infraestructura que agrupa empresas bajo un mismo paradigma o territorio, fomentando la innovación, la estabilidad regional y la retención del talento, entre otros factores. (Martinez, 2021)

FODA: Herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia. (Gallardo, 2011)

Balance Scorecard: es un sistema de planificación estratégica y de gestión utilizado para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización,

mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización con los objetivos estratégicos. (Gallardo, 2011)

5. Diseño Metodológico

5.1. Tipo de estudio

En el presente trabajo de investigación se pretende realizar un estudio descriptivo. (Sampieri, 2014) En su libro metodología de la investigación la explica que este método tiene como objetivo delimitar propiedades y características fundamentales de cualquier fenómeno que se esté analizando. Por lo tanto, medirá y se obtendrá información de manera independiente sobre algunas definiciones o variables que afecten al aspecto estudiado.

5.2. Tipo de diseño

Se implementará el método de observación y el método deductivo para el desarrollo de la investigación.

Para (Team, 2009), el método de observación “tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido los datos adecuados y fiables correspondientes a

conductas, eventos y/o situaciones perfectamente identificadas e insertadas en un contexto teórico”.

Por otro lado, el método deductivo hace referencia a una manera específica de pensamiento, que busca extraer conclusiones lógicas y validas de un conjunto de premisas, es decir, va de lo general a lo específico. (Raffino, 2019).

CAPÍTULO 1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

Curaden es una empresa suiza que se encuentra en continuo crecimiento, se encuentra representada en 70 países, en varias de las representaciones de los países de Latinoamérica se han visto afectados como consecuencia de que la matriz de la empresa se encuentra en Suiza. La región de Latinoamérica no tiene un plan estratégico enfocado a su mercado, tomando en cuenta las limitaciones y restricciones que se tiene por la cultura de este. El no tener un grupo de personas designadas al análisis y planteamiento de estrategias de venta y marketing para los países de esta región ha causado que los representantes de la marca tomen decisiones apresuradas e incluso sin haber analizado otras opciones.

Se desarrollará un plan estratégico para la empresa Curaden centralizando las decisiones en un HUB, “Head Unity Business”, para Latinoamérica.

Por medio de un análisis situacional a la empresa se pudo definir en qué posición se encuentra la misma y con ello poder desarrollar un direccionamiento estratégico. Se planteó estrategias y como parte del plan operativo la creación de un HUB, el cual se encargará de dar una atención más eficiente y efectiva a las decisiones que se tomen en los países de Latinoamérica implementando este proyecto. Fue necesario desarrollar un Balanced Scorecard para definir las estrategias a implementar para la empresa y que la

misión, visión y objetivos se encuentren alineados con las estrategias que se decida desarrollar.

Se obtuvo información por medio de un estudio descriptivo, por lo tanto, se midió y se obtuvo información de manera independiente sobre algunas definiciones o variables que afectaban al aspecto estudiado, en este caso la empresa y el proyecto a implementar.

1.1.1. Historia Curaden.

Curaden fue fundada en 1954, en Suiza y se ha convertido en embajadora de la salud bucal. Es una empresa familiar dirigida por la segunda generación por Ueli Breitschmid y que ofrece productos y servicios de higiene bucal. Con años de experiencia, Curaden conoce que trabajar de cerca con profesionales dentales para el desarrollo de sus productos Curaprox, es un aspecto clave para que, además de ser productos atractivos visualmente, sean efectivos.

Curaden es una empresa que ha trabajado con especialistas alrededor del mundo con el objetivo de poder desarrollar sus productos, así como programas de entrenamiento revolucionarios para los profesionales e ir innovando en su variedad de cartera de productos de cuidado bucal. Curaden prioriza la calidad y la naturaleza de todos sus productos, en otras palabras, defienden la calidad de los productos suizos de cuidado oral premium.

1.1.2. Clasificación CIIU.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme, también conocido por sus siglas CIIU, es un catálogo en donde se buscó categorizar a las diferentes actividades o giros de negocio. Por esta razón, la CIIU fue desglosada de una manera tan minuciosa para que sea más sencillo encontrar en qué grupo y subgrupo correspondería una empresa.

Curaden es una empresa que se dedica a la producción de productos para la higiene bucal, tales como cepillos de dientes, pastas dentales, enjuagues bucales, entre otros. Debido a esto, Curaden entraría al grupo C: Industrias Manufactureras.

Identificado el grupo al que entraría el giro de negocio de Curaden, se delimita aún más qué clase de manufacturera es según lo que fabrica. Curaden al fabricar productos de salud bucal entraría a la clasificación C20: FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS. Según la INEC, este subgrupo comprende la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas mediante un proceso químico y la formación de productos. (CENSOS, 2012)

Curaden entra en la división C2023: FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR, específicamente en la subdivisión C2023.39, que se refiere a la fabricación de otros productos de perfumería y tocador: entre ellos pastas dentales y productos de higiene bucal. (CENSOS, 2012)

1.1.3. HUB Latam.

Todo negocio nace y empieza con una idea, con una necesidad, sin embargo, el cómo ese mismo emprendimiento, esa misma idea, fue creciendo hasta volverse una empresa internacional, es una historia completamente diferente. Todo empresario buscará que su negocio crezca, y qué mejor en mercados internacionales para obtener mayores beneficios, como aumentar su competitividad, su margen de ganancias y aumentar su cartera de clientes.

Con el paso de los años han existido diferentes estrategias para que una empresa entre a un mercado internacional y tenga éxito, entre las más conocidas se encuentran las franquicias, licencias e incluso exportaciones e importaciones. Sin embargo, existe otra opción viable para que el negocio entre en el mercado que está buscando, este es conocido como 'Head Unity Business', también conocido por sus siglas como HUB.

Un 'Head Unity Business', o traducido al español, "Central de negocios", tiene varias definiciones, sin embargo "El hub está vinculado con los ecosistemas de emprendimiento o negocios locales, regionales o internacionales, en los que se puede

tener acceso a otros recursos como financiamiento o inversionistas, conexiones de negocios, mentores institucionales, aceleradoras internacionales o programas de gobierno”, explica **Rafael Lorenzo**. (Jiménez, 2021)

Curaden es una empresa que lleva más de 60 años en el mercado suizo, sin embargo, fue creciendo en muchos países y busca que se cree un HUB para que los que manejan la marca en los distintos países de Latinoamérica compartan pensamientos y crezcan con nuevas e innovadoras ideas en el continente adaptadas a la realidad de la región.

1.2. Análisis del entorno externo

1.2.1. Análisis PESTGAD

El análisis PEST es una herramienta que utilizan las empresas para adquirir contexto e información sobre la situación de la empresa. Este análisis consta de diferentes aspectos, como son político-legal, económico, social, tecnológico; sin embargo, con el paso de los años se han ido aumentando siglas, en este caso se analizará aspectos globales, ambientales y demográficos.

➤ **Aspecto político-legal**

Las empresas manufactureras se rigen a las políticas o lineamientos de las empresas industriales de cada país con el fin de facilitar el proceso productivo y que todo se encuentre de manera legal, cumpliendo los requisitos que solicite el gobierno para poder comercializar el producto.

Las empresas que se encuentran en el giro de negocio de producción de productos químicos, incluyendo a productos de tocador, es decir, pastas dentales y enjuagues, se debe investigar si el gobierno del país a donde va a entrar la mercancía solicita que el producto tenga el registro sanitario.

Curaden al encontrarse en diferentes países del mundo, se verá afectado por la situación política que esté atravesando cada país. La estabilidad política del país, las leyes del país, como la ley sobre la prohibición de ciertos productos químicos, las barreras comerciales pueden afectar a la empresa de diversas maneras y gravedad.

➤ **Aspecto económico**

Durante la pandemia que se vive desde el 2020 hasta el día de hoy, muchas de las empresas manufacturas se vieron más afectadas que otras. Por razones claras, las empresas que se encuentran en el giro de negocio de la salud se vieron beneficiadas de cierta manera, sin embargo, empresas que se dedicaban a la producción de productos de tocador, incluyendo enjuagues, pastas dentales, cepillos fue algo más delicado, esto

debido a la entrada de los ingredientes o materia prima para la fabricación de este. Algunos gobiernos tuvieron que tomar medidas y reducir los aranceles para reactivar la economía del país. Como se tiene conocimiento, Suiza es una de las economías más grandes y es el país más rico del mundo si se analiza por cada habitante el respectivo poder adquisitivo que tiene.

Las ventas de Curaden se ven afectadas por factores económicos que se escapan de su control, entre ellos se encuentra el crecimiento económico en el país y en la industria, tasas de interés y costos laborables. Por lo que la empresa depende de varias situaciones por la variedad de mercado en el que se encuentran.

➤ **Aspecto social**

Para aquellas empresas que se dedican a la producción de bienes o productos de salud bucal, el reto es llegar al mercado o consumidor de tal manera que se les convenza de que el producto que se está ofreciendo es mejor y brinda más beneficios que aquellos que ofrece la competencia. En culturas latinoamericanas, es difícil introducir ese pensamiento de que el precio no debería ser un factor decisivo tan importante, sino los beneficios a corto y largo plazo que el producto puede brindar, aquí es dónde se encuentra el mayor reto de las empresas dedicadas a la salud bucal que tiene como diferenciador la calidad del producto que ofrecen.

Curaden se encuentra presente en más de 70 países, por lo que la empresa tiene que lidiar y tomar decisiones en un aspecto general. Como resultado, puede llegar a afectar positiva o negativamente al mercado y a las ventas del producto a causa de que las culturas de los mercados son totalmente diferentes. Es aquí donde Curaden debe buscar la manera de centralizar las decisiones, pero por tipos de culturas, no hay como aplicar las mismas estrategias o basarse en los mismos puntos relevantes en Suiza que es la casa matriz, que en los países latinoamericanos, donde la cultura es totalmente diferente por el estilo y calidad de vida de los países de esta región.

➤ **Aspecto tecnológico**

Muchas empresas manufactureras buscan innovar en cuánto a su maquinaria, de esta manera podrán solucionar o mejorar algún aspecto o proceso de producción, esto con el fin de mejorar el producto final que se estaría entregando al cliente.

Delimitando un poco más esta clasificación de empresas manufactures, están aquellas que se dedican a la fabricación de sustancias y productos químicos, por lo cual la maquinaria que se tenga en estas fábricas debe ser de última generación, tomando en cuenta los cuidados que las mismas deben tener.

Curaden al ser una empresa de origen suizo, la apertura a compra de maquinaria de alta gama y de la mejor calidad no es problema alguno, por el contrario, se vuelve una fortaleza e incluso una ventaja competitiva ante el resto de las empresas por la facilidad

que se tiene de poder adquirir máquinas que simplifique sus procesos y que permita entregar un producto final con mejor calidad para brindar al consumidor.

➤ **Aspecto global**

Las empresas manufactureras tuvieron un golpe fuerte cuando comenzó la pandemia, se tuvo que parar la producción y cerrar la fábrica hasta nuevo aviso. Lo que ocasionó que muchas empresas quebraran o quedaran con los costos y gastos altos y sin poder pagarlos debido a la ausencia de ingresos que existía centrándose más en el subgrupo de fabricación de sustancias y productos químicos, claramente está el hecho que a causa del cierre de fronteras y fábricas cómo tal, la obtención y compra de materia prima dificultó mucho la producción. Como resultado de este problema, las empresas tuvieron que retrasar la entrega de los productos a sus distribuidores.

Curaden es una empresa manufacturera que se dedica a la producción de productos de salud bucal, esto contiene pastas dentales, enjuagues bucales, cepillos de dientes, etc. Continuando con el problema que hubo a causa del COVID-19, muchas familias buscaron comprar y adquirir lo necesario para sobrevivir el tiempo que se pasó en cuarentena, esto incluye productos de salud, por tal motivo, si tuvieron cierto incremento de ventas por esta razón.

➤ **Aspecto ambiental**

Las empresas manufactureras pueden llegar a ser de las pocas empresas en las que se puede cambiar todos los procesos, maquinaria e incluso adaptar sus instalaciones y fábricas para que las mismas se vuelvan más sustentables y responsables con el medio ambiente.

Por otro lado, analizando ya las empresas que se dedican a la producción de productos de tocador, incluyendo los de cuidado oral ya es mucho más complicado, esto se debe a que ya se especifica en un grupo de productos. Sin embargo, si se puede aplicar medidas sustentables o que ayuden a que los productos causen menos contaminación al medio ambiente, esto puede ser reemplazando algunos de los ingredientes que se usa para las pastas dentales y enjuagues o incluso el material que se usa para los cepillos de dientes.

Curaden más que en la calidad de los productos que ofrece, en lo que realmente afecta es que en el momento que la empresa requiera o esté planificando una exportación de sus productos a los países, se deberá tomar en cuenta que el clima será un factor determinante para el tiempo que se demore en llegar a su destino, teniendo variaciones por el medio en el que realiza el envío.

➤ **Aspecto demográfico**

La demanda de los productos de una empresa manufacturera es proporcional al crecimiento de la población, por lo que es más favorable para las empresas dedicadas a la actividad de alimentos y bebidas, establecerse en las ciudades con mayor número de habitantes que según la Calificadora de Riesgos Pacif Credit Rating (diciembre 2017).

Curaden ha tenido un crecimiento exponencial en estos años, de tal manera que se ha logrado posicionar en diferentes mercados de varios países, lo que complica definir los aspectos demográficos por la cantidad de diferencias que se tiene entre los países.

1.2.2. 5 fuerzas de Michael Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un enfoque que se aplica con el objetivo o finalidad de establecer estrategias en las industrias (9001:2012, 2020). Este análisis se lo realiza por medio de cinco fuerzas existentes e influyentes para cualquier organización para definir la ventaja competitiva, entre estas fuerzas se encuentran:

1. Poder de negociación de los clientes
2. Rivalidad entre las empresas
3. Amenaza de nuevos entrantes

4. Poder de negociación de los proveedores
5. Amenaza de productos sustitutos

Establecida la definición y la relevancia de realizar este análisis para las empresas, se la llevará a cabo para Curaden, con el objetivo de poder establecer una ventaja competitiva y estrategias que ayuden a mantenerla.

➤ **Poder de negociación de los clientes**

Definir el tipo de cliente que tiene una empresa es clave para que las decisiones y estrategias que se planteen sean consideradas. Curaden se encuentra en una categoría de mercado VIP o para clientes exclusivos, sus productos están diseñados y enfocados para aquellas personas que no les importa pagar un precio más elevado por un producto si la calidad o resultados que reciben y adquieren son mejores. El cliente ideal de Curaden es aquel que busca que su salud bucal sea perfecta con el uso de tecnología innovadora, qué mejor que la tecnología suiza, para ello los clientes deben estar conscientes que, si quieres algo de buena calidad, deberán pagar más por ello. No siempre se aplica la frase “Bueno, bonito y barato”, en ocasiones es mejor “Bueno, bonito y carito”.

➤ Rivalidad entre las empresas

Las empresas manufactureras se encuentran en un mercado altamente competitivo debido a que encuentran varias empresas que se encuentran dentro de este giro de negocio o grupo de empresas. Para aquellas empresas que se dedican a la producción de productos de salud bucal, se limita un poco las empresas rivales, esto se debe a que, si bien es cierto, existen muchas empresas dentro de este giro de negocio, sin embargo, no todas son rivales por el porcentaje de mercado que poseen o la calidad y precio que se muestra en el mercado, un claro ejemplo de un competidor es Colgate. Colgate es una marca de cepillos y pastas dentales que tiene una fuerte presencia en el mercado por sus bajos precios de venta, promociones e incluso el marketing que maneja la misma.

Ilustración 1: Colgate



Nota. La ilustración son una de las líneas de productos que ofrece Colgate en el mercado. Tomado de la página web de Colgate.

➤ **Amenaza de los nuevos entrantes**

Ha existido muchas empresas y emprendimientos que han entrado al mercado de salud bucal, pero no todos son amenaza para Curaden y el porcentaje de mercado que tiene debido a que no todos están enfocados al mismo cliente, al cliente ideal. Sin embargo, en la actualidad, hay una amenaza que está entrando al mercado, Promis. De igual manera es una empresa suiza que se dedica a la producción de productos para la salud bucal, pero con el aspecto diferenciador de que lo etiquetan como un producto “green”, es decir que se preocupa por el medio ambiente. Se vuelve una amenaza para Curaden por la tecnología que manejan, ya que es parecida a la de Promis, además de que este nuevo entrante tiene un fuerte diferenciador.

Ilustración 3: Producto PROMIS



Nota. La ilustración son una de las líneas de productos que ofrece la marca que está entrando al mercado, PROMIS. Tomado de la página web de PROMIS.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son parte fundamental del desarrollo de nuestro giro de negocio. Curaden con el paso de los años ha ido adquiriendo y eliminando proveedores, pero, hoy en día, Curaden ha logrado crear sus propios proveedores, un claro ejemplo de ello es Curaplast, línea de negocio dentro de Curaden que se dedican a la fabricación de los mangos de los cepillos de dientes, volviendo a la empresa su propia distribuidora. Sin embargo, siguen teniendo proveedores externos que les brindan materia prima en caso de necesitarlo.

➤ **Amenaza de productos sustitutos**

Curaden se encuentra en el mercado de salud bucal, donde existe mucha competencia entre las empresas, sin embargo, no todas ellas se vuelven un sustituto de los productos Curaden. Hablando de la línea de negocio de las pastas dentales y de los cepillos de dientes, Colgate es de las empresas que se volvería un sustituto de estos por varias razones. La principal razón es que los productos de Colgate son considerados como productos de consumo masivo, es decir que la gente compra en grandes cantidades por el precio que se encuentra en el mercado. Se podría clasificar como sustitutos a los productos de Colgate debido a su precio también y la calidad que ofrecen, los productos Curaprox son cepillos con innovación suiza, con su aspecto diferenciador de la cantidad

y de las cerdas suaves que tiene en la cabeza del cepillo y que lo diferencia por completo de la competencia siendo ese diferenciador y valor agregado para sus consumidores.

1.2.3. Oportunidades y amenazas

○ **Oportunidades**

- Es una empresa que se encuentra dentro de un mercado con muchos rivales o empresas con el mismo giro de negocio, con la diferencia de que Curaden se encuentra enfocada a un nicho de mercado específico y tiene claro el cliente al cuál sus productos están dirigidos, por lo que están conscientes de que no todas las personas comprarán sus productos, la mayoría se detiene por el precio de venta al público.
- Curaden lleva más de 50 años en el mercado, lo que le brinda un buen rango de años de trayectoria que conocen el mercado. Esto les da una ventaja competitiva ante el resto de las empresas, ya que conocen como manejarse en ciertas situaciones y, más importante que eso, cómo se comporta y que le gusta al mercado.
- Mercados insatisfechos, debido a que las empresas y universidades se enfocan en el producto final, más no en la educación de la prevención en cuidado oral, de aquí el origen del éxito de sus productos.
- Clínicas más enfocadas en diferenciarse y dar una mejor atención a clientes.

- Universidades cambiando su forma de educar a estudiantes y profesionales sobre el cuidado oral.
- Convenios con clínicas odontológicas de diferentes países.

- **Amenazas**

Si bien es cierto, no existe muchas empresas que son amenaza para Curaden, sin embargo, la empresa tiene estrategias establecidas para estos casos. Las nuevas empresas están buscando entrar al mercado con un diferenciador fuerte, algo que les diferencie de las empresas tradicionales, en eso es lo que se debe enfocar Curaden, no dejar de innovar.

- La empresa ha estado creciendo de manera rápida y constante, de tal forma que ya han entrado a diferentes países, sin embargo, la importación y exportación de los productos de la casa matriz, en Suiza, a los distintos destinos puede llegar a volverse un dolor de cabeza por las diferentes políticas de los diferentes países a los que se dirige el producto.
- La falta de educación oral en algunos de los países en donde se encuentran los productos Curaprox puede convertirse en un problema, ya que un buen porcentaje del mercado en el que se encuentra los productos, no le dan la importancia que se merece a una buena elección de productos para cuidar de su salud bucal.

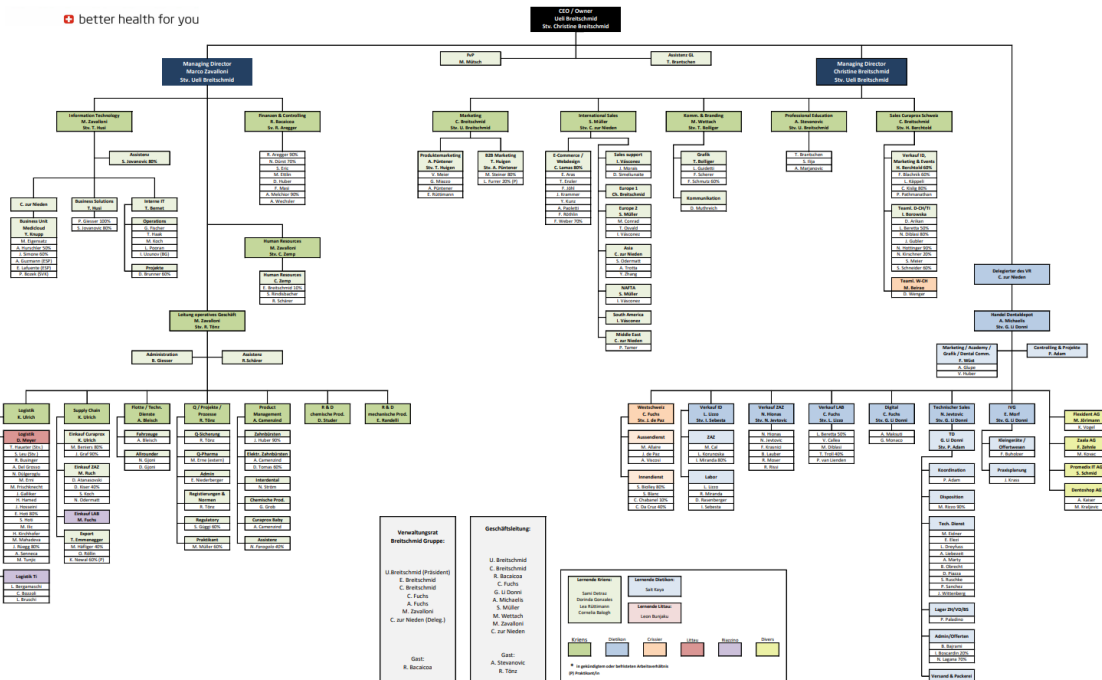
- Es un producto fácil de falsificar.
- Alta inversión de la competencia en el segmento de cuidado oral.
- Situación política y económica inestable de los países emergente.

1.3. Análisis del entorno interno

1.3.1. Recursos y capacidades

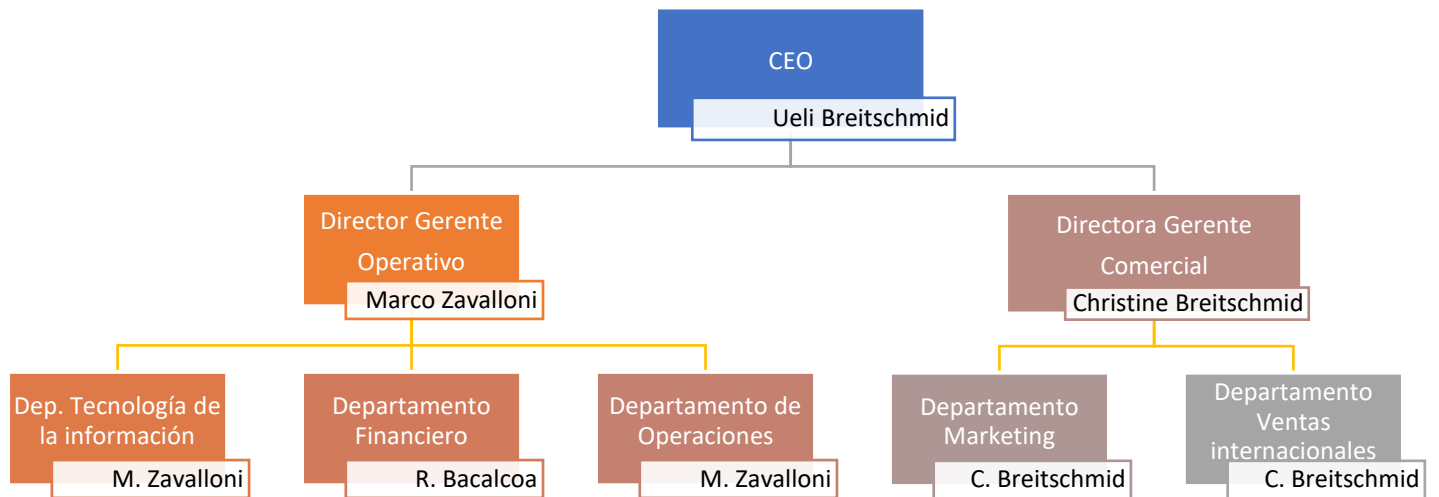
El análisis de recursos y capacidades es una herramienta utilizada con el fin de determinar los recursos que necesita la empresa para poder desarrollar su negocio y qué capacidades tiene la misma. Antes de realizar este análisis es importante que se defina el organigrama que la empresa va a tener estructurado con cada función de cada empleado o puesto dentro de la empresa, Curaden tiene establecido el siguiente organigrama:

Ilustración 4: Organigrama Curaden



El organigrama que la autora sugiera es el siguiente:

Ilustración 5: Propuesta nuevo organigrama Curaden



Establecido los organigramas, se puede realizar el análisis de recursos y capacidades, comenzando por establecer cuáles son los recursos que la empresa necesita, dividiéndolos en tangibles e intangibles.

Recursos tangibles:

- Edificios administrativos
- Planta industrial
- Camiones
- Bodega

- Carros de visitantes
- Maquinaria
- Centros de capacitación

Recursos intangibles:

- Investigación, desarrollo e innovación
- Marca internacional
- Buena reputación
- Relación con los clientes
- Patentes
- Educación
- Relación con las universidades
- Investigación en tecnología
- Personal capacitado

Capacidades de la perspectiva del cliente:

1. Capacidad de atribuir cualidades a un producto o servicio, tales como calidad, precio, funcionalidad, obteniendo la satisfacción y fidelidad de los clientes.

2. Capacidad de atraer a un cliente por la imagen y prestigio que maneja la empresa con las diferentes marcas.
3. Capacidad de generar relaciones a largo plazo, gracias al establecimiento de procesos desde la compra hasta el servicio postventa.

Capacidades desde la perspectiva aprendizaje y conocimiento:

1. Capacidad de que la empresa haga que sus empleados y trabajadores compartan sus conocimientos y experiencias con el objetivo de que todos se encuentren encaminados hacia el mismo objetivo.
2. Capacidad para establecer e implementar procesos de calidad, como resultado, la obtención de generación de valor para el cliente y accionista.
3. Capacidad de gestión del riesgo, es decir, que la empresa sea capaz de identificar los factores de éxito y al mismo tiempo aquellos que provoquen un riesgo.

Capacidad desde la perspectiva del departamento de marketing y ventas:

1. Capacidad para aumentar la cartera de clientes mediante el uso de redes sociales como aliadas de la empresa.
2. Capacidad de generar una experiencia única en el proceso de compra del consumidor, de tal manera que se vuelva un cliente fiel a la empresa.

3. Capacidad de identificar, desarrollar y explorar nuevas ideas para poder diseñar nuevos productos y lanzarlos al mercado.

1.3.2. Cadena de valor

La cadena de valor se la puede definir como un modelo de negocio, un diseño más gráfico, donde se puede diferenciar las actividades primarias y secundarias de la empresa. Para aquellas empresas que se dedican a la manufacturación, este modelo describe los pasos desde la creación hasta la distribución de esta marca.

Ilustración 5: Cadena de Valor Curaden

CADENA DE VALOR				
INFRAESTRUCTURA	RECURSOS HUMANOS		TECNOLOGÍA	COMPRAS
El cliente podrá adquirir los productos en cadenas de farmacia o en supermercados, tales como cepillos de dientes, pastas dentales y enjuagues bucales en sus distintas presentaciones.	Selección de personal: Se realizarán convocatorias sobre el puesto solicitado o requerido. Inducción: Se mostrará las instalaciones tanto técnicas como administrativas.		Innovación de tecnología en las cerdas de los cepillos o incluso en la técnica de cepillado, iTOP. Se podrá realizar pedidos por medio de la página web	Adquisición de mercancías: Plástico fabricado por proveedores internos de la empresa. Selección de proveedores: Se seleccionará a los proveedores que brinden producto de calidad a un precio razonable.
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST VENTA
El transporte se encargará de la recepción del producto y la entrega de este en bodega, donde se almacenará y se contabilizará en los inventarios digitales.	Se fabrica el producto en la planta industrial, Suiza, donde se fabrica los cepillos y pastas dentales.	Envío de mercancía: Desde la casa matriz, se realiza venta directa o en farmacias, se traslada el producto en transportes privados. En el caso de las exportaciones a los otros países se las maneja por vía marítima y la cantidad que el cliente solicite, se enviará en contenedores.	Campaña publicitaria: Se participará en ferias, promociones por radio, redes sociales.	Para la atención al cliente se contará con un servicio de comentarios y sugerencias en la página web y redes sociales.

1.3.3. Fortalezas y debilidades

- **Fortalezas:**

- Curaden se encuentra en 70 países, por lo que en varios mercados ya es conocida la marca con sus productos.
- Son productos desarrollados por universidades acorde a las necesidades de los especialistas buscando satisfacer las necesidades del consumidor.
- Curaden es una empresa suiza, y es un dato que debe recalcar en cada estrategia o comunicación que se realice, porque gracias a este pequeño detalle mucha gente ya se asombra, no por lo que hay detrás de la producción, sino por su origen y la calidad.
- Los productos ofrecidos son desarrollados y fabricados con alta tecnología.
- Curaden invierte una buena cantidad en mantener actualizados sus sistemas informáticos.
- Talento humano altamente competitivo y comprometido con la misión, visión y objetivos de la empresa.

○ **Debilidades:**

- La estructura organizacional no es tan grande para abarcar a las necesidades del mercado mundial.
- La estructura no está adaptada a los mercados regionales para poder desarrollar estrategias locales.
- Curaden es una empresa familiar, que se rige al criterio de su fundador y dueño, por lo que su visión de negocio se mantiene en lo tradicional debido a los años de trayectoria que tiene la empresa.
- Productos importados, lo que dificulta la facilidad de la compra del producto en diferentes países.
- Diversidad de preferencias por parte del consumidor hacia el precio y no en la calidad.
- Saturación de la red de distribución.

1.4. Análisis FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Curaden se encuentra en 70 países, por lo que en varios mercados ya es conocida la marca con sus productos.	O1	Curaden se encuentra enfocada a un nicho de mercado específico y tiene claro el cliente al cuál sus productos están dirigidos
F2	Son productos desarrollados por universidades acorde a las necesidades de los especialistas buscando satisfacer al consumidor.	O2	Curaden lleva más de 50 años en el mercado, lo que le brinda un buen rango de años de trayectoria que conocen el mercado.
F3	Curaden es una empresa suiza, y es un dato que debe recalcar en cada estrategia o publicidad.	O3	Mercados insatisfechos, debido a que las empresas y universidades se enfocan en el producto final.
F4	Los productos ofrecidos son desarrollados y fabricados con alta tecnología.	O4	Clínicas más enfocadas en diferenciarse y dar una mejor atención a clientes.
F5	Curaden invierte una buena cantidad en mantener actualizados sus sistemas informáticos.	O5	Universidades cambiando su forma de educar a estudiantes y profesionales sobre el cuidado oral.
F6	Talento humano altamente competitivo y comprometido.	O6	Convenios con clínicas odontológicas de diferentes países.

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	La estructura organizacional no es tan grande para abarcar a las necesidades del mercado mundial.	A1	Si bien es cierto, no existe muchas empresas que son amenaza para Curaden, sin embargo, la empresa tiene estrategias establecidas para estos casos.
D2	La estructura no está adaptada a los mercados regionales para poder desarrollar estrategias locales.	A2	La empresa ha estado creciendo de manera rápida y constante, de tal forma que ya han entrado a diferentes países, sin embargo, la importación y exportación de los productos de la casa matriz, en Suiza, es complicado.
D3	Curaden es una empresa familiar, que se rige al criterio de su fundador y dueño.	A3	La falta de educación oral en algunos de los países en donde se encuentran los productos de Curaprox puede convertirse en un problema.
D4	Productos importados, lo que dificulta la facilidad de la compra del producto en diferentes países.	A4	Es un producto fácil de falsificar.
D5	Diversidad de preferencias por parte del consumidor hacia el precio y no calidad.	A5	Alta inversión de la competencia en el segmento de cuidado oral.
D6	Saturación de la red de distribución.	A6	Situación política y económica inestable de los países emergentes.

Análisis:

Curaden tiene varias fortalezas ante el mercado, sin embargo, los principales realmente es que invierte una buena cantidad de dinero en mantener actualizados sus sistemas informáticos. De tal manera que su equipo necesita talento humano altamente competitivo y comprometido con la misión y visión de la empresa. Sus productos son diseñados y fabricados por alta tecnología.

Dentro de su mercado, Curaden tiene varias oportunidades para mejorar, el tener convenios con varias clínicas odontológicas es una de ellas, al igual que su trayectoria en el mercado ha sido por más de 60 años, lo que nos lleva a la última oportunidad importante, que existe un mercado insatisfecho.

Analizando sus debilidades, se debe considerar la estructura que tiene Curaden no es lo suficientemente grande para abarcar a las necesidades del mercado mundial, de ahí la segunda debilidad importante, que esto se debe a que la estructura de la empresa no está adaptada a los mercados regionales. Curaden es una empresa familiar, lo cual dificulta que sean más abiertos a nuevas estrategias y se rigen mucho en lo tradicional.

Así mismo, la amenaza más importante es la falta de educación en la mayoría de los países, por lo que delimita que la cartera de clientes crezca por la falta de interés e importancia del cuidado oral. Es una amenaza también el hecho de que los productos que ofrece Curaden son fácil de falsificar, debido a que son productos de primera necesidad, lo que hace que varias empresas rivales busquen falsificar sus productos.

CAPITULO 2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Valores

Para una empresa, tener establecidos los principios, normas e incluso metas, ayudará a que la empresa encuentre y establezca su cultura organizacional, esto es lo que la empresa recibe cuando tiene sus valores organizacionales claros, establecidos y sobre todo que sus empleados se encuentren comprometidos con los mismos. Curaden es una empresa grande, que se encuentra establecida en mercados de diferentes países, por lo que necesita tener sus valores organizacionales claros, los valores que se enlistan a continuación son propuestos por la autora de este trabajo.

Excelencia: implica responder de manera efectiva a las necesidades del consumidor y cumplir con la dinámica empresarial, mantener lo esencial y cómo funciona; por otro lado, la agilidad a los cambios y demandas del entorno. (Luisa, 2014)

Compromiso: hace referencia al pacto o empeño que tienen los empleados con la empresa, lo que quiere decir que es el nivel que el empleado se encuentre comprometido con las metas y objetivos de la empresa. (Morales, s.f.)

Trabajo en equipo: la habilidad de desarrollar ciertas actividades en un conjunto de personas que buscan lograr el mismo objetivo.

Innovación continua: Curaden busca siempre que sus productos tengan una mejora continua, la optimización del producto e incluso el mejoramiento de las técnicas para poder ofrecer un producto final que cumpla con las expectativas de los clientes.

2.2. Misión

La misión organizacional es el propósito a que se dedica la empresa, expresa la razón de ser de la empresa y cuáles son las metas que busca alcanzar, por ellos la misión establecida de Curaden es la siguiente:

“Proveer productos para mejorar la salud bucal, buscando fomentar y mejorar las técnicas de cepillado con productos desarrollados con alta tecnología, como también, la educación en la prevención, innovación continua y compromiso con el cliente”.

Con la definición de misión establecida, la propuesta de misión de la empresa Curaden, forma parte del direccionamiento estratégico, por lo que la autora ha delimitado la siguiente misión para la empresa:

“Proveer productos premium suizos de cuidado bucal, buscando mejorar las técnicas de cepillado con productos desarrollados con ayuda de profesionales, como también, la educación en la prevención, con una base de conocimientos científicos, innovación continua y compromiso con el cliente”.

2.3. Visión

Por otro lado, se encuentra la visión de la empresa, que se refiere a aquel objetivo o sueño que la empresa quiere alcanzar en un determinado tiempo. La empresa tiene establecido como visión lo siguiente:

“Ser la empresa líder en el área de salud bucal esforzándose por un enfoque holístico de la salud oral, centrándose en la prevención y en la profilaxis, involucrando a los profesionales dentales apasionados y consumidores informados con productos atractivos, eficaces y seguros”

Con la definición de la visión, la propuesta de visión para la empresa Curaden se delimita a continuación y mejorada por parte de la autora:

“Ser reconocida como la empresa líder en el área de salud bucal en diferentes países alrededor del mundo por su enfoque holístico de la salud oral, centrándose

en la prevención y en la profilaxis, involucrando a los profesionales dentales apasionados y consumidores informados con productos atractivos, eficaces y seguros”

2.4. Objetivos

Curaden busca brindar educación y productos que tienen la finalidad de mejorar el cuidado oral de los pacientes brindándoles una línea de productos dedicada al cuidado, pero también dando la oportunidad de que los profesionales se eduquen en la prevención a nuevas generaciones. Debido a esto, Curaden necesita tener sus objetivos establecidos, está será la manera en la que cada una de las personas que conforma la empresa sepa qué camino escoger y no desviarse de su objetivo.

<i>OBJETIVOS</i>	
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumentar las ventas a nivel mundial
Perspectiva de enfoque en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar entrar a nuevos países para aumentar sus mercados. ○ Implementar nuevos productos o mejorar los existentes para que sean más sustentables con el medio ambiente

<p>Perspectiva de procesos internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incrementar la participación de las líneas químicas de Curaden, como son los enjuagues, pastas dentales, etc ○ Incrementar la participación dentro del portafolio de la línea de productos para bebés. ○ Implementar HUB´s en diferentes regiones para establecer estrategias de acuerdo a lo que el mercado necesite para que no sea general, todo esto de acuerdo a las directrices de la casa matriz en Suiza.
<p>Perspectiva de aprendizaje y conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinación entre todas los distribuidores y divisiones de la empresa con la casa matriz. ○ Aumentar las alianzas que tiene Curaden con las universidades alrededor del mundo.

2.5. Estrategias

2.5.1. Estrategia genérica de Porter

Las estrategias genéricas de Porter buscan explicar cómo es que una compañía puede alcanzar una ventaja competitiva ante su competencia en el mercado (Ucha, s.f.).

Entre las principales estrategias que propone Porter son tres, las cuales son:

- A. Liderazgo en costes:** Una empresa llega a conseguir ventaja con esta estrategia cuando tiene costos menores a comparación de los del mercado en cuánto a sus productos o servicio (Ucha, s.f.).

- B. Diferenciación de productos:** cuando el servicio o producto que ofrece tiene ciertas características que lo convierte en algo único (Ucha, s.f.).

- C. Segmentación de mercado:** busca que las empresas sepan los comportamientos que tiene su cliente ideal o ese mercado al cuál su producto o servicio se encuentra dirigido, de esta manera saber qué necesidades deben cubrir (Ucha, s.f.).

En el caso de Curaden, la estrategia genérica de Porter que se adapta y se aplica para poder obtener una ventaja competitiva dentro de su mercado es la diferenciación de productos, debido a que los productos que ofrece se diferencian por la calidad que brindan, la variedad de colores que tienen dentro de su cartera, su atención especializada y personalizada para cada uno de sus clientes para poder satisfacer las necesidades. Por último, el reconocimiento de marca que tiene Curaden para el mercado es grande, por lo que el hecho de que sus consumidores tengan en la mente su marca brinda un peso importante.

2.5.2. Estrategia para mejorar la posición competitiva


Todas las empresas se encuentran en un mundo donde necesitan estar renovando sus objetivos y estrategias para mejorar la competitividad que tiene la empresa en el mercado. Curaden es una empresa grande y ya ha ganado una buena posición en el mercado, pero no se ha quedado sólo en territorio local, sino también se ha internacionalizado a diferentes países de diferentes continentes. Como resultado, la empresa se conoce mundialmente y ha logrado romper y adaptarse a las diferentes barreras que se presentaron, entre ellas las culturales debido a la variedad de mercados diferentes en los que se abrió paso. Como conclusión, Curaden hizo bien a internacionalizarse y es un paso que todas las empresas deberían tomar, debido a que nos encontramos en un mundo globalizado.

2.5.3. Matriz FODA

Según Ferrell (2012), la matriz FODA puede ser considerada como una herramienta que ayuda a esquematizar la información de la empresa y poder plantear un plan estratégico para la misma. A continuación, se desarrolla una matriz FODA donde se junta los datos que se han ido recolectando en este trabajo de investigación, entre estas se encuentran: las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Con esto cruzaremos

cada uno para formar distintas estrategias de acuerdo con la situación en la que se encuentra la empresa.

Ilustración 6: Matriz FODA Curaden

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Curaden se encuentra en 70 países, por lo que en varios mercados ya es conocida la marca con sus productos.	1. La estructura organizacional no es tan grande para abarcar a las necesidades del mercado mundial.
	2. Son productos desarrollados por universidades acorde a las necesidades de los especialistas buscando satisfacer las necesidades del consumidor.	2. La estructura no está adaptada a los mercados regionales para poder desarrollar estrategias locales.
	3. Curaden es una empresa suiza, y es un dato que debe recalarse en cada estrategia o publicidad que se realice.	3. Curaden es una empresa familiar, que se rige al criterio de su fundador y dueño.
	4. Los productos ofrecidos son desarrollados y fabricados con alta tecnología.	4. Productos importados, lo que dificulta la facilidad de la compra del producto en diferentes países.
	5. Curaden invierte una buena cantidad en mantener actualizados sus sistemas informáticos.	5. Diversidad de preferencias por parte del consumidor hacia el precio y no en la calidad.
	7. Talento humano altamente competitivo y comprometido con la misión y visión de la empresa.	6. Saturación de la red de distribución.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Curaden se encuentra enfocada a un nicho de mercado específico y tiene claro el cliente al que quiere llegar.	(F1;O1): Aumentar el porcentaje de mercado que Curaden tiene enfatizándose en su nicho de mercado y si es posible extenderse a nuevos.	(D1;O3): Aprovechar que existe un porcentaje de mercado insatisfecho y hacer crecer la empresa abriendo HUB alrededor del mundo para cubrir las necesidades del mercado.
2. Curaden lleva más de 50 años en el mercado, lo que le brinda un buen rango de años de trayectoria que conocen el mercado.	(F2;O5): Buscar dar charlas y hacer convenios con más universidades para que desde la educación de nuevas generaciones se entienda la importancia del cuidado oral.	(D2;O2): Mejorar la estructura de la empresa con los conocimientos que ha ido adquiriendo todos estos años mediante un análisis del mercado y adaptarlos a lo que se necesite.
3. Mercados insatisfechos, debido a que las empresas y universidades se enfocan en el producto final.	(F3;O2): Aprovechar que tiene varios años en el mercado y que es una empresa suiza para poder realizar campañas publicitarias donde se resalte su origen y trayectoria.	(D3;O4): Modificar el pensamiento tradicional y antiguo que tiene la empresa para adaptarse al enfoque actual que tienen las clínicas odontológicas.
4. Clínicas más enfocadas en diferenciarse y dar una mejor atención a clientes.	(F4;O6): Buscar que los convenios con las clínicas odontológicas ayude a implementar cambios en el producto final con la mejor tecnología.	(D4;O1): Delimitar a qué mercados importar los productos donde si vayan a ser consumidos para enfocar su atención en ellos en el proceso de importación.
5. Universidades cambiando su forma de educar a estudiantes y profesionales sobre el cuidado oral.	(F5;O4): Seguir invirtiendo en la actualización de los sistemas informáticos para estar al día sobre las nuevas necesidades del mercado que puedan surgir y la empresa pueda cubrir.	(D5;O5): Enfocarse en el nicho de mercado de Curaden para llegar a aquellos consumidores que no se basen en el precio sino en la calidad.
6. Convenios con clínicas odontológicas de diferentes países.	(F7;O3): Aprovechar que el talento humano de la empresa se encuentra altamente comprometido con la misión y visión para desarrollar nuevas estrategias y adueñarse de ese mercado insatisfecho.	(D6;O6): Buscar que los convenios con las clínicas odontológicas y convertirlos en un punto de distribución para los productos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Las nuevas empresas están buscando entrar al mercado con un diferenciador fuerte.	(F1;A1) Aprovechar que su marca ya se encuentra en la mente de los consumidores e implementar un cambio innovador en sus productos para que no pierda mercado ante los nuevos entrantes.	(D1;A2) Analizar la posibilidad de la apertura de HUB en regiones estratégicas para un mejor manejo de las estrategias para la empresa.
2. La empresa ha estado creciendo de manera rápida y constante, de tal forma que ya han entrado a diferentes países, sin embargo, la importación y exportación de los productos de la casa matriz, en Suiza	(F2;A3) Buscar que los especialistas que desarrollan los productos brinden una capacitación a los docentes de las universidad y a los mismos estudiantes sobre la importancia de la salud oral.	(D2;A5) Designar personal capacitado que conozca sobre la situación en la que se encuentra el país, tanto política como económica, para poder decidir qué estrategias usar.
3. La falta de educación oral en algunos de los países en donde se encuentran los productos de Curaprox puede convertirse en un problema	(F3;A4) Tomar ventaja de ser una empresa internacional y buscar que la tecnología que se use para los productos ayuden a que sean innovadores y disminuir la posibilidad de la falsificación.	(D3;A1) Cambiar el pensamiento tradicionalista del fundador para innovar en nuevas ventajas competitivas y mantener el aspecto diferenciador.
4. Es un producto fácil de falsificar.	(F4;A5) Realizar inversiones en la tecnología que se usa para el desarrollo de los productos y seguir mejorando su tecnología en el cuidado oral.	(D4;A3) Buscar que los productos de Curaden se encuentren en países en donde exista la apertura a una nueva educación oral.
5. Alta inversión de la competencia en el segmento de cuidado oral.	(F5;A6) Continuación de la actualización de los sistemas informáticos para que la empresa se encuentre al tanto sobre las novedades de los diferentes países que podrían afectar a la venta del producto.	(D5;A4) Resaltar que el producto que ofrece Curaden es de calidad y que las falsificaciones no brindarán los mismos beneficios.
6. Situación política y económica inestable de los países emergentes.	(F6;A2) Aprovechar el compromiso de los empleados para que lo transmitan al talento humano de los diferentes países y el proceso de importación sea más sencillo, por lo que se buscará abrir diferentes centrales en los diferentes países.	(D6;A5) Realizar inversiones no sólo en la tecnología que se usa para la manufactura de los productos, sino también en centros de distribución o puntos de venta.

Con la matriz FODA realizada y las estrategias establecidas de acuerdo con las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades se puede analizar y delimitar cuál de todas son las mejores para la empresa y poder establecer un plan operacional para una de ellas. Las estrategias que destacan más son:

1. Buscar realizar nuevos convenios y poder dar charlas en universidades con el objetivo que desde los inicios de educación de las nuevas generaciones de especialistas se pueda hacer entender la importancia de la salud bucal.
2. Aprovechar que existe un porcentaje de mercado insatisfecho para hacer crecer la empresa abriendo un HUB en regiones estratégicas para cubrir las necesidades del mercado mundial.
3. Buscar que los especialistas que desarrollan los productos de Curaden brinden capacitaciones y charlas para que se vean más involucrados con el consumidor, lo que ayudará a que los especialistas entiendan aspectos más técnicos sobre el producto.
4. Cambiar el pensamiento tradicionalista que tiene la empresa debido a su fundador y buscar seguir innovando en sus estrategias y sus aspectos diferenciadores.

Por motivos de tiempo, se podrá desarrollar un plan operativo para uno de estos cuatros estrategias, por lo que se escogerá la segunda, “Aprovechar que existe un porcentaje de mercado insatisfecho para hacer crecer la empresa abriendo un HUB en países estratégicos para cubrir las necesidades del mercado mundial”. Esto se debe a que es una

estrategia novedosa y única por implementar, por lo que es un desafío para la empresa realizar un análisis sobre qué ventajas le traería a la compañía y que riesgos pueden existir.

CAPITULO 3 PLAN OPERATIVO

ANTECEDENTES

Como dijo Lucio Séneca, “Nuestros planes fracasan porque no tienen un objetivo”. Realizar planes a futuro para las empresas es un factor clave, con ello se conoce para dónde apunta la empresa. Se conoce que, para poder llevar a cabo una estrategia de manera exitosa, debe existir una planificación previa de la misma.

“Aprovechar que existe un porcentaje de mercado insatisfecho para hacer crecer la empresa abriendo un HUB en regiones estratégicas para cubrir las necesidades del mercado mundial”, esta es la estrategia que se va a realizar el plan operativo para Curaden. Sin duda, algo relevante a mencionar es el hecho de que, con la matriz FODA, se logró determinar varias estrategias de acuerdo con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se identificaron en la empresa y con ello se pudo delimitar a las cuatro más importantes, hasta llegar a escoger una sola. De modo que, la estrategia elegida se acopla o se alinea a uno de los objetivos que tiene planteado este trabajo de titulación, implementar HUB’s en diferentes regiones para establecer estrategias de acuerdo a lo que el mercado necesite para que no sea general, todo esto de acuerdo a las directrices de la casa matriz en Suiza antes de implementarlas dentro de la región.

Curaden es una empresa que lleva más de 50 años en el mercado, es una empresa que tiene conocimiento sobre su mercado, su cliente ideal y sobre su competencia. Sin embargo, con la rapidez con la que la empresa creció alrededor del mundo, se les dificultó el también hacer crecer su estructura para poder cubrir esa demanda creciente que tuvieron. Como resultado, es óptimo que en Suiza ya no sea el único lugar en donde se formulen las estrategias y se analice el mercado, sino que busque abrir “head unity business”, o como también es conocido, “HUB”. Con ello suiza podrá delegar funciones a los países seleccionados donde se abrirá el HUB y que los mismos puedan analizar a profundidad el mercado de una sola región, obteniendo que las estrategias que se apliquen no sean generales, sino más bien especializadas o personalizadas para su mercado. Como región, el que sus ingresos han aumentado y tiene un gran potencial para abrir un HUB, es Latinoamérica, por lo que se desarrollará un plan operativo para la apertura de un HUB Latam.

Previo a comenzar a desarrollar el plan operativo con la estrategia elegida, es necesario establecer una definición para un “HUB”. Para todo empresario, una meta será buscar que su negocio crezca, y qué mejor en mercados internacionales para obtener mayores beneficios, como aumentar su competitividad, su margen de ganancias y aumentar su cartera de clientes.

Con el paso de los años han existido diferentes estrategias para que una empresa entre a un mercado internacional y tenga éxito, entre las más conocidas se encuentran las franquicias, licencias e incluso exportaciones e importaciones. Sin embargo, existe otra opción viable para que el negocio entre en el mercado que está buscando, este es conocido como ‘Head Unity Business’, también conocido por sus siglas como HUB.

Un “Head Unity Business” tiene varias definiciones, sin embargo “El hub está vinculado con los ecosistemas de emprendimiento o negocios locales, regionales o internacionales, en los que se puede tener acceso a otros recursos como financiamiento o inversionistas, conexiones de negocios, mentores institucionales, aceleradoras internacionales o programas de gobierno”, explica Rafael **Lorenzo**. (Jiménez, 2021)

El HUB de LATAM será un proyecto que será desarrollado por el departamento de Ventas Internacionales. HUB LATAM es un marco bien organizado que apoyará a los mercados hispanoamericanos. Será un centro de actividad que ayude a los mercados a crecer siguiendo las directrices de la sede central, Suiza. El HUB apoyará todas las actividades e iniciativas locales relacionadas con el marketing, las ventas y la educación.

3.1. Objetivos del plan operativo

“Una buena estrategia comienza con tener el objetivo correcto”

Michael Porter.

Micaelina Puon (2021) señala que los objetivos para un plan operativo son planteados o determinados con la finalidad de que la organización y las personas que se encuentren involucradas se ubiquen, visualicen y proyecten qué es lo que esperan y a dónde les gustaría llegar.

El objetivo principal del HUB es garantizar una comunicación regional coherente y una identidad de marca dirigida a los profesionales de la odontología y a los consumidores para impulsar las ventas regionales y el conocimiento general de la marca.

Objetivos específicos:

- Crecimiento de ventas en la región
- Aumentar los convenios con las universidades para la filosofía de la empresa forme parte del pensum de estas.
- Negociar con los distribuidores de la región para que se alineen a la oferta de las distintas presentaciones y marcas de la compañía, es decir que completen el portafolio de productos que entren a la región.
- Planificar y coordinar reuniones bimensuales para compartir, comunicar y transmitir todos los requerimientos desde casa matriz hacia los países de la región.

3.2. Actividades

Plantear ciertas actividades que cada una de las personas va a realizar dentro de la empresa es clave, de esta manera tendrán conocimiento y metas diarias sobre lo que

deben lograr y cómo lograrlos. Para ello, se establecieron ciertas actividades que el personal tendrá que desarrollar dentro de la empresa:

Gerente de Marketing:

- Generar reuniones de comunicación con cada uno de los países
- Hacer seguimiento a las estrategias de Marketing de la competencia para medir su impacto.
- Hacer seguimiento de los resultados de las estrategias de Marketing que estén siendo ejecutadas.

Diseñador Gráfico:

- Diseño de materiales publicitarios
- Adaptaciones de materiales existentes
- Generar herramientas y materiales para marketing
- Generar material para gerencia de educación

Gerente de educación

- Brindar conferencias
- Generar los convenios con las universidades
- Realizar capacitaciones a fuerzas de venta

3.3. Requisitos de Personal y recursos

3.3.1. Requisitos de personal

Por el momento, al ser un proyecto en desarrollo, se ha comenzado con reclutar a cuatro personas, quienes estarán encargadas de que el objetivo de la apertura de este HUB se cumpla. Entre los puestos requeridos fueron:

- **Gerente de Marketing:** Será la persona encargada de unificar todos los materiales comerciales. Además, que todos los países estén aplicando las herramientas que brinda la matriz., todo esto con el objetivo de optimizar y dar a conocer las distintas experiencias en los diferentes países para que puedan crecer más rápido y eficazmente, optimizando sus recursos para adquirir los resultados planteados. Será la persona designada para ser el vínculo entre la región con la casa matriz.

- **Gerente de Educación:** Esta persona será la encargada de desarrollar el mercado educativo, es decir, adquirir y mejorar las relaciones con las universidades, relación con otros profesionales del área y brindar conferencias sobre distintos temas. Esto con el objetivo de poder desarrollar actividades que ayuden a cumplir el objetivo del HUB.
- **Diseñador gráfico:** Esta persona se encontrará relacionada directamente con el Gerente de Marketing, ya que tendrá como objetivo desarrollar artes basándose en los enviados desde suiza, pero con un enfoque para el mercado latinoamericano.
- **Gerente de ventas (Región):** Esta persona será la que esté a cargo de todo el equipo del HUB, aquella que analizará y determinará si las actividades que se están realizando están generando un impacto. Sin embargo, será también la persona designada al área de ventas especialmente, por lo que analizará el mercado con los ingresos que se obtengan.

Este sería los primeros requerimientos de personal que se tendría, sin embargo, con el paso del tiempo las necesidades que este HUB deberá cubrir crecerán, por lo que deberán buscar reclutar a más personas que lleven a cabo las actividades que se le

designe. Una de esas necesidades que Curaden está consciente de que necesitará cubrir es una persona dedicada al e-commerce centralizado de la empresa.

3.3.2. Requisitos de recursos

Cada área o departamento de la empresa tiene la necesidad de ciertos recursos para poder desarrollar sus actividades diarias, en el caso de este HUB, al tener ya establecido cuál es personal requerido para implementarlo en Latinoamérica, se definirá los recursos que cada uno de ellos necesiten.

- Gerente de Educación: Cada región proporciona lo que necesite de acuerdo con el tema y lugar donde se desarrolle la conferencia. En el caso de los iTops, que es una capacitación que brinda Curaden a los especialistas sobre una técnica de cepillado, se requerirá espejos, chersides, cepillos e interdetales.
- Diseñador gráfico: Es una persona subcontratada, él coloca sus propios equipos y funciona bajo la tutela del Gerente de marketing.
- Gerente de Marketing: Computadora, cobertura de pasajes, movilización y gastos, celular con el plan.
- Gerente de Ventas: Computadora, cobertura de pasajes, movilización y gastos, celular con el plan.

3.4. Plazos

Todo plan operativo o estratégico necesita que la persona o departamento que lo desarrolle y ejecute establezca plazos de tiempo para llevar a cabo el mismo. Establecer estos plazos proporcionará un tiempo límite y al mismo tiempo motivación al personal para que el plan se desarrolle a su totalidad como se había planeado. Para Curaden, que ya es una empresa que lleva años en el mercado, establecer plazos para sus actividades es primordial para que se cumpla a cabalidad las metas que se planteen.

Para este plan operativo que busca ejecutar la estrategia de implementar un HUB para la región de Latinoamérica, necesita que se establezcan plazos, por ellos se ha establecido que el plazo en el cuál este proyecto deberá desarrollarse será de 2 años, pasado este tiempo debería existir un flujo normal de movimiento del HUB. Sin embargo, es importante recalcar que, dentro de estos dos años, uno de ellos estará enfocado a conocer los mercados de la región y establecer las necesidades de cada uno.

3.5. Presupuesto

Cuando una empresa, un negocio o incluso un proyecto se esté desarrollando, es importante que se plantee un presupuesto mensual o anual de los gastos que tendría la empresa, de esta manera se puede tener una visión financiera mucho más realista. A parte de esto, el presupuesto podrá ser una ayuda para tomar decisiones y preparar y

prever los posibles cambios que la empresa pueda pasar, de esta manera no se estarán dejando asuntos al azar.

El HUB Latam será un proyecto grande, un proyecto en el cual se deberá tener cuidado y será de suma importancia el plantear un presupuesto inicial e incluso mensual, debido a que es un proyecto donde se ve involucrado toda una región. Con estos antecedentes mencionados, se puede definir los viajes que estará realizando el personal que fue detallado anteriormente que es requerido para este proyecto. Comenzando por el Gerente HUB, se tiene planificado que viaje una vez por trimestre, con el objetivo de poder reunirse con el equipo y revisar cómo les está yendo y si se logrará cumplir las metas planteadas por la casa matriz de Curaden, Suiza. Por otro lado, tanto el Gerente de Marketing y el Gerente de Educación, se planea que viajen dos veces al mes, esto incluye unos 5 días de estadía por cada viaje. Con estos detalles aclarados, se presenta a continuación el presupuesto mensual para el HUB Latam que propone la autora, donde se ha dividido en cuatro secciones: viajes, equipos, apoyo en marketing y contrataciones externas.

Tabla 1: Presupuesto Mensual HUB Latam

PRESUPUESTO MENSUAL			
Categoría	# Personas	Costo por persona	Costo total
Viajes			
Hospedaje por noche	3	\$ 160,00	\$ 480,00
Alimentación por día	3	\$ 40,00	\$ 120,00
Transporte	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Boletos avión por persona	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00
Pruebas PCR por persona	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Total viajes		\$ 1.320,00	\$ 3.960,00
Equipos			
Computadoras	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Planes 66ellular	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Accesorios de computadora	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Total equipos		\$ 2.240,00	\$ 4.480,00
Apoyo MKT			
Congresos		\$ 3.333,33	\$ 3.333,33
Stock Muestras		\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Total apoyo mkt		\$ 4.583,33	\$ 4.583,33

Contrataciones externas			
Diseñador	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Empresa de traducción	1	\$ 600,00	\$ 600,00
<i>Total contrataciones externas</i>		\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Total gastos mensuales		\$ 9.243,33	\$ 14.123,33

Los valores de gasto de las computadoras y accesorios de computadoras que se detallan en el presupuesto presentado serán sólo una inversión inicial que se deberá realizar para el equipo. Para los siguientes meses esos valores ya no serán considerados para el presupuesto. Por otro lado, en la categoría de “Apoyo Marketing”, tanto los congresos como el stock de muestras serán presupuestos con un valor anual, debido a que no siempre se ocupa o se realiza un gasto para esta categoría y no para todos los países. Sin embargo, es importante resaltar el hecho de que la empresa y el HUB Latam busca que Cada país participe en un congreso, no todos van a ser financiados por el HUB, a excepción de que sea sólo de la región (internacional).

Finalmente, quiero resaltar que, en este caso, no se podrá realizar un estado de situación inicial, estado de resultados ni un balance general. Esto debido a que HUB Latam no es una empresa independiente, esto quiere decir que no es una sucursal dentro de la empresa, ni una empresa aparte de Curaden, sino que el proyecto del HUB se encuentra relacionado al departamento de ventas internacionales que se encuentra detallado en el organigrama anteriormente presentado. El HUB Latam será una unidad de apoyo para los países de la región latinoamericana, ese es el objetivo del proyecto.

3.6. Matriz Plan Operativo

Esta matriz busca detallar de una manera más gráfica todo lo planteado anteriormente, con la diferencia que se establece plazos y costos a cada una de las actividades. Se comienza colocando nuevamente el objetivo general del plan operativo, el cuál es garantizar una comunicación regional coherente y una identidad de marca dirigida a los profesionales de la odontología y a los consumidores para impulsar las ventas regionales y el conocimiento general de la marca. Este se busca realizar en un periodo de 2 años teniendo como responsable a Ivan Vásconez, Gerente del HUB.

A continuación, se deberá detallar los objetivos más específicos del HUB, entre ellos están:

- Crecimiento de ventas en la región
- Aumentar los convenios con las universidades para la filosofía de la empresa forme parte del pensum de estas.
- Negociar con los distribuidores de la región para que se alineen a la oferta de las distintas presentaciones y marcas de la compañía, es decir que completen el portafolio de productos que entren a la región.
- Planificar y coordinar reuniones bimensuales para compartir, comunicar y transmitir todos los requerimientos desde casa matriz hacia los países de la región.

Planteada toda esta información, se podrá desarrollar la matriz Plan Operativo, donde se detalla cada una de las actividades que se realizarán, con el respectivo indicador, medio de control, medio de control, responsables y costos.

Tabla 2: Cronograma de actividades HUB

Actividad	Periodo	Cronograma												Indicador	Medio de Control	Frecuencia de revisión	Recursos necesarios	Costos	Responsable
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Planteamiento de proyecto a las gerencias	Primera semana de Enero													Acceptación o negación del proyecto	Reunión	Anual	Sala de reuniones	Ninguno	Gerencia
Buscar al personal requerido	Mes de Enero													Hojas de vida receptadas		Anual	Contrato	Ninguno	Recursos Humanos
Reunión del equipo del HUB en Suiza	Febrero y Agosto													Número de asistentes	Asistencia a reunión con informe	Semestrales	Boletos de avión, Hospedaje	\$ 5.000,00	Gerencia
Seguimiento a las estrategias de Marketing de la competencia	Todo el año													Informe de resultados de estrategias	Informes de cada país e informe general a gerencia	Mensual	Reunión, laptop	Ninguno	Gerencia
Seguimiento de los resultados de las estrategias de Marketing	Todo el año													Informe de resultados de estrategias	Informes de cada país e informe general a gerencia	Mensual	Reunión, laptop	Ninguno	Gerente Marketing
Diseño de materiales publicitarios	Todo el año													Material aprobado y publicado	Aprobación del área de gerencia de marketing	Semanal	Laptop y programas de diseño	Ninguno	Diseñador Gráfico
Generar material para gerencia de educación	Todo el año													Material aprobado y publicado	Aprobación del área de gerencia de marketing	Semanal	Laptop y programas de diseño	Ninguno	Diseñador Gráfico
Visitar los mercados de Latinoamérica	Todo el año													Número de viajes realizados	Informes de cada país	Semestrales	Boletos de avión, Hospedaje	\$ 2.000,00	Gerencia
Realizar charlas y conferencias en los diferentes países de latinoamerica	Todo el año													Número de asistentes	Retroalimentación de los participantes	Mensual	Espejos, local, chairsides, instrumental	\$ 1.500,00	Odontólogo/Instructor

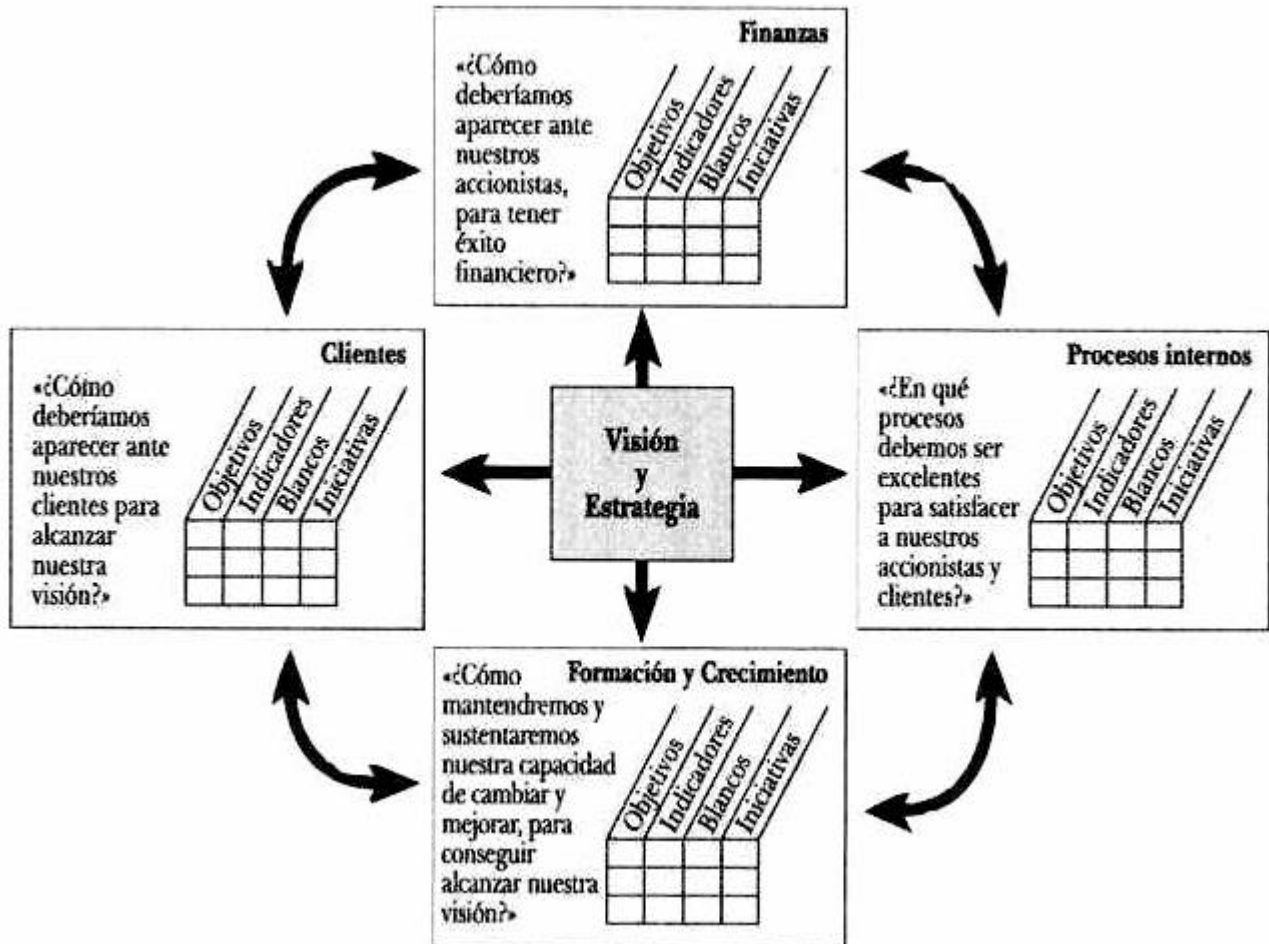
CAPÍTULO 4 BALANCED SCORECARD

Desde hace varios años que el término de cuadro de mando integral o Balanced scorecard se ha venido escuchando que las empresas lo aplican como modelo y herramienta de gestión que busca ser un sistema de planificación estratégica. El Balanced scorecard se alinearé a la misión, visión y objetivos que la empresa tenga planteado, con ello establecer y formular planes de acción. El Balanced Scorecard puede ser una herramienta con un fin y uso diferente para cada empresa, sin embargo, para aquellas empresas que les gusta innovar y actualizarse en cuánto a sus estrategias y cuadros, pueden llegar a convertir el Balanced Scorecard en un sistema de gestión estratégica, es decir que por medio de este podrá analizar y determinar si la estrategia que se está desarrollando ese momento es la adecuada para la situación y metas de la empresa, caso contrario determinar cuál estrategia les brindaría más beneficios.

Según Kaplan y Norton (2001), el Balanced Scorecard podrá ser llevado a cabo para procesos de gestión decisivos:

- Puntualizar y, de ser necesario, transformar a la visión y estrategia de la empresa.
- Informar y relacionar los objetivos establecidos con sus respectivos indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación

Ilustración 7: El Cuadro de Mando Integral



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», Harvard Business Review (enero-febrero 1996)

4.1. Perspectivas BSC

Para lograr que la empresa lleve a cabo la misión, visión y objetivos, el cuadro de mando integral propone cuatro perspectivas genéricas a analizar, las perspectivas podrían variar según lo que busque la empresa analizar, entre las perspectivas genéricas se encuentran:

1. Perspectiva financiera. - Esta perspectiva busca ver la manera de aumentar las ganancias de los dueños, socios o accionistas de la empresa, es decir que su objetivo será el generar valor para la empresa. Por otro lado, será esta perspectiva la que señalará si la estrategia actual o futura de una empresa, está contribuyendo a la mejora de la misma, es decir que está beneficiando a la empresa. En este caso, para Curaden, busca que la perspectiva financiera analice, mida el objetivo planteado con el proyecto de apertura de HUB Latam, el conseguir un aumento de ventas a nivel regional. La perspectiva financiera puede ser analizada y medida por varios indicadores, nuevamente, los que se elijan tendrá variaciones debido a que se deberán determinar de acuerdo con las metas y objetivos que cada empresa quiera analizar, entre algunos de los posibles indicadores según Gallardo (2012) son:

- % Aumento de cuota de mercado
- Rentabilidad
- Eficiencia en la utilización del capital circulante

- % Incremento de la cifra de negocio

2. ***Perspectiva del cliente.*** – Esta perspectiva está dirigida y enfocada para las personas, mercado objetivo, de la empresa. Buscará generar estrategias para adquirir y fidelizar a los clientes mediante la generación de valor. Según Norton y Kaplan (2001), entre los aspectos relevantes se encuentran la satisfacción del cliente, la retención y fidelización del cliente, la adquisición de nuevos clientes y la cuota de mercado en el segmento predeterminado por parte de la empresa. Por ello, la empresa deberá realizar un estudio profundo a tres áreas que pueden afectar y causar variaciones en los resultados de los objetivos, entre ellos se encuentran:

- Reputación e imagen que tiene la empresa y marca en el mercado
- Relación que tiene con sus clientes
- Atributos que ofrece la empresa en sus productos o servicios en relación con calidad y precio.

Para Curaden, esta perspectiva ayudará a medir y definir cómo obtener que mediante el HUB Latam, se aumente la satisfacción del cliente y al mismo tiempo, atraer y fidelizar. Según Kaplan y Norton (2001), algunos de los indicadores que pueden usarse para medir las metas y objetivos de la empresa en esta perspectiva pueden ser los que se encuentran detallados a continuación:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

3. ***Perspectiva interna.*** – La tercera perspectiva está dirigida a mejorar los procesos internos que tiene la empresa, esto incluye el realizar análisis de los recursos que tenga la compañía y la capacidad que tenga en los diferentes procesos. Todo esto con el objetivo de que los procesos internos se vuelvan mucho más eficientes y eficaces, que proporcionen un mejor resultado a largo plazo para la empresa y que, tanto como los objetivos y los indicadores que se seleccionen, sean basados y derivados de estrategias que tengan como meta satisfacer las expectativas de los accionistas y del mercado objetivo. Para aquellas empresas que busquen aplicar el Cuadro de Mando Integral (CMI), podrán ser capaces de ubicar e identificar los procesos nuevos, aquellos procesos que podrán tener la capacidad de satisfacer la necesidad del cliente y de cumplir con las metas y objetivos financieros. Curaden, con esta perspectiva, buscará medir objetivos, estrategias mediante algunos indicadores, los objetivos serán innovadores y nuevos para la empresa, por lo cual se deberán analizar y buscar qué indicadores le darán los resultados e información que necesita la empresa para poder tomar una decisión.

4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.* – La última perspectiva se enfoca en innovar tres áreas en específico, los empleados, el entorno laboral y los sistemas, todo esto para que la empresa sea capaz de identificar en qué áreas pueden mejorar y obtener un crecimiento para un largo plazo. Esta perspectiva se debe poner atención, ya que es a la que le dan menos importancia y es la que puede definir el éxito o fracaso del negocio. Las anteriores perspectivas ayudarán a definir las posibles fallas dentro de la infraestructura del negocio, y es en esta última perspectiva en dónde se plantearán las soluciones para esas fallas. Curaden buscará analizar y verificar en qué aspectos está fallando dentro de las tres áreas mencionadas: empleados, entorno laboral y los sistemas. Al ser tres aspectos o áreas que se analizarían dentro de esta perspectiva, existen indicadores para cada una de estas, por ejemplo, los indicadores para el aspecto de los empleados pueden ser:

- Satisfacción de los empleados
- Retención del empleado
- La productividad del empleado en su horario de trabajo

Cada una de estas perspectivas puede medirse por un indicador diferente y que sea enfocado a la meta a la que quiere llegar la empresa y qué factores son los que les gustaría que se midiera. Según Norton y Kaplan (2001), el BSC se convierte en un medio para una metodología que buscar unir la estrategia de la empresa con un plan de

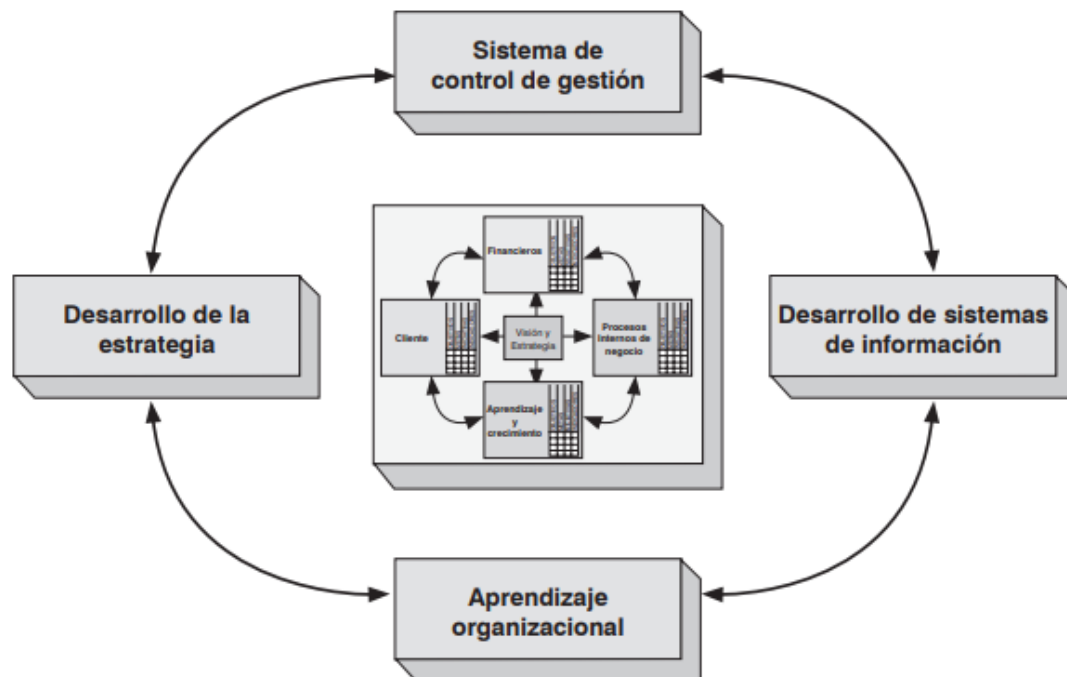
acción real. Por ello, esta herramienta puede brindar muchas ventajas para una organización, entre ellas se puede encontrar:

1. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y sus respectivas metas para su cumplimiento en un determinado periodo de tiempo.
2. Replantear una estrategia que tenga como base los resultados.
3. Orientación hacia la creación de valor.
4. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

4.2. Pasos para implementar un BSC

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), se ha definido como una herramienta capaz de ayudar a que los directivos de las compañías identifiquen y determinen la situación en la que se encuentra la empresa. Debido a esto, después de que se establecieron las perspectivas que se estarán analizando con esta herramienta, se puede comenzar el proceso de ejecución del Balanced Scorecard en la empresa.

Ilustración 8: Proceso para implementar el Balanced Scorecard



Fuente: ADMINISTRACION ESTRATEGICA (2012). JOSE R. GALLARDO

Según José R. Gallardo (2012), es necesario que antes de ejecutar el Balanced Scorecard dentro de un negocio se debe:

- Determinar y puntualizar la misión y visión de la organización, de tal manera que sea algo más ilustrativo y se pueda entender el día a día de la empresa.
- Para que la estrategia que se escoja sea conocida y entendida por todos los empleados dentro de la organización, es necesario que exista una red de comunicación eficiente y asertiva entre todos.
- Realizar una planificación para integrar los planes de negocio con la parte financiera.
- Existencia de aprendizaje continuo y una retroalimentación.

Aclarando los puntos que se deberán cumplir antes de la ejecución del Balanced Scorecard, se puede proseguir con la definición del destino estratégico que quiere seguir la empresa, para ellos se determina el siguiente proceso para el desarrollo del Balanced Scorecard según José R. Gallardo (2012):

- Identificar la ruta estratégica
- Construir el mapa estratégico.
- Organizar los objetivos y metas por perspectivas
- Seleccionar las iniciativas prioritarias a desarrollar
- Realizar y documentar el plan para su implementación.

Existe una variedad de formatos de los cuadros de mandos integrales, sin embargo, todos tienen el mismo objetivo, buscar que los objetivos sean medibles, en dónde se establezca un indicador y una manera de medir cada uno de estos, todo por medio de establecer metas. Con todos estos antecedentes mencionados y analizados, se establece un cuadro de BSC para la empresa, enfocándose en el proyecto de HUB Latam.

Tabla 3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL HUB

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición
Financiera	Aumentar el número de ventas	% de ventas	>20%	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo pasado}}{\text{Ventas periodo actual}} \times 100$	Anual
	Aumentar el número de países en Latinoamérica	Número de países	1 nuevo país al año	# de países actuales - # de países año pasado	Anual
Clientes	Mantener el grado de satisfacción del cliente externo.	Satisfacción del cliente externo	$\geq 80\%$	Resultado de la encuesta aplicada al cliente	Al finalizar cada trabajo.
	Incrementar el número de productos y servicios que sean sustentable con el medio ambiente.	Número de productos o servicios sustentables	2 nuevos productos o servicios al año	# de productos actuales - # de productos sustentables	Anual
Procesos internos	Incrementar la participación de líneas químicas de Curaden.	% de participación	$\leq 60\%$	$\frac{\text{Participación de línea año pasado}}{\text{Participación de línea año actual}}$	Anual
	Incrementar la participación de línea de bebé de Curaden	% de participación	$\leq 30\%$	$\frac{\text{Participación de línea año pasado}}{\text{Participación de línea año actual}}$	Anual
Aprendizaje	Mejorar la coordinación entre las distribuidores y divisiones, con la casa matriz.	Coordinación con casa matriz	$\geq 20\%$	Resultado de eficiencia entre los distribuidores con la matriz	Anual
	Capacitaciones iTOP brindadas en la región	Capacitaciones anuales	$\geq 40\%$	$\frac{\text{\# de capacitaciones reales del año}}{\text{\# de capacitaciones programadas para el año}} \times 100$	Anual
	Aumentar las alianzas con universidades alrededor del mundo.	Alianzas nuevas con universidades	3 alianzas nuevas	# de alianzas actuales - # de alianzas nuevas	Anual

El cuadro de mando integral en la parte superior fue desarrollado tomando en cuenta algunos de los objetivos que buscar la empresa Curaden al realizar una apertura de un HUB Latam. A continuación, se realizará una explicación minuciosa sobre cada una de las perspectivas y objetivos de cada una.

Análisis Perspectiva Financiera

Tabla 4: PERSPECTIVA FINANCIERA

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición
Financiera	Aumentar el número de ventas	% de ventas	>20%	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo pasado}}{\text{Ventas periodo actual}} \times 100$	Anual
	Aumentar el número de países en Latinoamérica	Número de países	1 nuevo país al año	# de países actuales - # de países año pasado	Anual

El primer objetivo de aumentar las ventas se estableció que el indicador sería el % de ventas con una meta establecida de un aumento de las mismas en un 20%, esto debido a que la empresa y la marca ya se encuentra dentro del mercado y de la región latinoamericana. Entrando al análisis de la forma de medición, se medirá con la fórmula indicada porque de esta manera se estará realizando una comparación sobre el ingreso por ventas que tuvo el anterior periodo y los nuevos ingresos darán un valor del crecimiento que obtiene el HUB durante el periodo y verificar con valores si realmente es o no un beneficio el tener un HUB sólo para la región.

Por otro lado, el siguiente objetivo tiene establecido como indicador el número de países nuevos en Latinoamérica, con la apertura del HUB Latam se busca implementar que la empresa y la marca entre a nuevos países y que las marcas, productos y servicios que ofrece la empresa se sigan conociendo en muchos otros lugares y abriendo nuevos mercados. La forma en la que se medirá si se logra cumplir la meta, será realizar una resta en la que se busque comparar la cantidad de países que tenía antes de la apertura del HUB y en cuántos nuevos países logró entrar la empresa. Ambos objetivos de esta perspectiva se medirán anualmente, debido a que de esta manera se podrá notar un resultado más cercano a la realidad y poder tomar decisiones tomando en cuenta los resultados.

Análisis Perspectiva Clientes

Tabla 5: PERSPECTIVA CLIENTES

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición
Clientes	Mantener el grado de satisfacción del cliente externo.	Satisfacción del cliente externo	≥ 80%	Resultado de la encuesta aplicada al cliente	Al finalizar cada trabajo.
	Incrementar el número de productos y servicios que sean sustentable con el medio ambiente.	Número de productos o servicios sustentables	2 nuevos productos o servicios al año	# de productos actuales - # de productos sustentables	Anual

Analizando la perspectiva del cliente, el primer objetivo es un aspecto importante, ya que el hecho de que se mida la satisfacción del cliente dependerá si ese cliente se vuelve fiel a la marca y a la empresa. La marca tiene un buen impacto en la mente del consumidor y los clientes se encuentran felices con lo que el producto y servicio que Curaden les ofrece, por lo que la meta es de continuar con un 80% de satisfacción que tienen actualmente y mucho mejor si se aumenta ese porcentaje, para que se realizará encuestas a los consumidores sobre diferentes aspectos del producto y servicio, como la calidad, valor agregado, la rapidez, el servicio postventa o incluso el empaque, todo esto con cumplir las altas expectativas que tiene el cliente sobre el producto, todo esto se buscará realizar después de la adquisición del producto o servicio, cada encuesta será realizada y enfocada a lo que busque y quiera el consumidor, de esta manera la empresa podrá saber en qué aspectos puede mejorar y que el cliente se siente aún más satisfecho.

Por otro lado, el segundo objetivo se enfoca mucho en poder brindar un producto o un servicio más sustentable con el medio ambiente a sus clientes, si bien es cierto, la calidad que ofrece Curaden es única, pero hay que aceptar que, en tema de sustentabilidad, no es su punto fuerte, y tomando en cuenta que hoy en día la sociedad le

está dando mucha más importancia al tema del cuidado del medio ambiente, sería importante que la empresa busque ofrecer algo que no cause tanto impacto en medio ambiente. Por ello, se ha establecido como indicador el número de productos o servicios que sean “green”, teniendo como meta, introducir por lo menos dos productos con estas características al mercado. La forma de evaluar y medir será la diferencia de productos que la Curaden tiene actualmente, con el número de productos o servicios que se han introducido o modificado para ser sustentables, este objetivo será medido y evaluada anualmente.

Análisis Perspectiva Procesos Internos

Tabla 6: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición
Procesos internos	Incrementar la participación de líneas químicas de Curaden.	% de participación	≤ 60%	$\frac{\text{Participación de línea año pasado}}{\text{Participación de línea año actual}}$	Anual
	Incrementar la participación de línea de bebé de Curaden	% de participación	≤ 30%	$\frac{\text{Participación de línea año pasado}}{\text{Participación de línea año actual}}$	Anual

Los objetivos planteados para la perspectiva de procesos internos están muy relacionados con incrementar la participación de ciertas líneas de negocios que tiene la empresa en el mercado que manejan, en este caso enfocándose a la región de latinoamérica. El primer objetivo buscar aumentar la participación de la línea química de Curaden en el mercado, al decir línea química se hace referencia a los enjuagues bucales y pastas dentales.

El indicador de cumplimiento será el porcentaje que aumente de participación anualmente; actualmente, en Latinoamérica se maneja la línea química, sin embargo, a comparación de otros países y regiones no tiene mucho impacto ni importancia, por lo que se estableció como meta aumentar y llegar a un 60%. La forma en la que la empresa podrá evaluar si se está cumpliendo este objetivo es comparar la participación que tuvo esa línea de negocio los últimos 3 a 5 años y la participación que tiene ese año.

Por otro lado, el segundo objetivo es parecido, sin embargo, este busca incrementar la participación de otra línea grande e importante que tiene Curaden, la línea de bebé, esto involucra cepillos de dientes especializados para los más pequeños de la casa, cepillos de dientes, chupones médicos, etc. Ambos objetivos manejarán los mismos indicadores, la misma forma de medir el éxito y cumplimiento de ese objetivo y cada cuánto tiempo se mediría, lo diferente al anterior objetivo es la meta planteada, ya que se buscará alcanzar un incremento mayor o igual al 30%, esto debido a que no es de mucho peso esta línea de negocio, pero esto no quiere decir que no sea importante.

Análisis Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

Tabla 7: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición
Aprendizaje	Mejorar la coordinación entre las distribuidores y divisiones, con la casa matriz.	Coordinación con casa matriz	≥ 20%	$\frac{\text{Resultado de eficiencia entre los distribuidores con la matriz}}{\text{Resultado de eficiencia entre los distribuidores con la matriz}}$	Anual
	Capacitaciones iTop brindadas en la región	Capacitaciones anuales	≥ 40%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones reales del año}}{\# \text{ de capacitaciones programadas para el año}} \times 100$	Anual
	Aumentar las alianzas con universidades alrededor del mundo.	Alianzas nuevas con universidades	3 alianzas nuevas	# de alianzas actuales - # de alianzas nuevas	Anual

Finalmente, los objetivos que se plantearon en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento comienzan con el hecho de querer mejorar la coordinación entre los distribuidores y divisiones alrededor de la región con la casa matriz mediante el HUB. Se busca que se incremente en un 20% la venta entre los diferentes involucrados, este objetivo se medirá anualmente.

Por otro lado, el segundo objetivo busca aumentar el número de capacitaciones iTop que da Curaden en la región a los especialistas, por lo que ese será el indicador, el número de capacitaciones que se realicen al año. La meta planteada es de un 40%, esto se evaluará mediante una división, la cantidad de capacitaciones realmente brindadas a los especialistas en los diferentes países de la región y las capacitaciones que estaban planificadas y programadas.

Como punto final, se encuentra el tercer objetivo, que busca aumentar el número de convenios que tiene la empresa con universidades alrededor de la región, tiene una meta de conseguir tres alianzas nuevas cada año para la región, de esta manera, Curaden podrá formar parte de la educación temprana de los próximos odontólogos de ese país y

desde un inicio integrar la filosofía de Curaden y fidelizarlos desde su etapa de formación.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La planificación estratégica es una herramienta esencial para cualquier empresa y cualquier giro de negocio en el que se encuentre una organización, teniendo en cuenta de que con esta planificación se puede realizar un análisis situacional de la empresa, tomando en cuenta aspectos tanto internos como externo, también facilita el proceso de toma de decisiones y planteamiento de objetivos y la determinación del camino a seguir para que la organización alcance la meta planteada desde un inicio.

Se deberá plantear la revisión cada fin o inicio de año de la planificación estratégica que está planteada y que tuvo que ejecutarse durante ese año que se acabó, con ello se verificará, comprobará o determinará si el plan estratégico fue ejecutado correctamente, de tal manera que todas o la mayoría de las metas propuestas se cumplieron, y las que no determinar el por qué no se completaron. De igual manera, esto ayudará a que en el momento de que se empiece a realizar la planificación estratégica para el siguiente año tenga como base el anterior y busque mejorar la situación en la que se encuentre la empresa.

Implementando un análisis de situación de la empresa ayuda a conocer en qué posición se encuentra Curaden en la actualidad y con eso determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para finalmente comenzar a plantear posibles estrategias que busquen mejorar su situación, por lo que es un factor clave haberlo realizado para la empresa Curaden, ya que al ser una empresa extranjera y que se ha ido internacionalizando estos últimos años, saber sobre donde se encuentra ayudará a conocer algunos de los factores que afectan y crean diferentes escenarios.

El análisis de situación de la empresa, tanto de la parte interna como externa tiene diferentes métodos para analizar, considerando que Curaden es una empresa grande alrededor del mundo, es importante que se realice un análisis situacional de acuerdo a lo que esté buscando cada país, por lo que se obtendría un mayor beneficio e información mucho más certera si se realizara un análisis general y un análisis por cada región, de esta manera se profundizaría en cada mercado en donde se encuentra ubicado Curaden y sacarle el mayor beneficio posible a este hecho.

Con el direccionamiento estratégico buscando promover las actividades primordiales de Curaden para poder establecer un camino a seguir, todo esto antes de que se establezca el plan estratégico finalizado. Curaden es una empresa familiar que lleva varios años en el mercado, en donde han tenido cambios frecuentes sobre su misión y visión, sin embargo, con esas experiencias de constantes cambios que la empresa ha tenido en el

transcurso del tiempo, definir quiénes son, qué hacen y qué objetivos y metas buscan alcanzar es importante y un factor decisivo para los siguientes pasos que se realiza.

Curaden plantea diferentes estrategias con el objetivo de analizar cuál de ellas va a brindar un mayor resultado. La apertura de un HUB Latam es tomada después de realizar todo un análisis por atrás para tomar esta decisión, con esta estrategia se busca que la presencia de la marca se fortalezca en la región, de tal manera que la casa matriz en Suiza se enfoque en decisiones mucho más generales y comenzar a delegar a representantes elegidos para manejar, opinar y formar parte del proceso decisivo del curso que seguirá una región con respecto a los productos y servicios.

La apertura del HUB para la región de Latinoamérica es una estrategia pensada y planteada para beneficios y crecimiento de la región. Con el HUB se podrá mejorar la comunicación entre la casa matriz y la región, planteando estrategias más enfocadas en la región y en que las ventas crezcan con la integración de mayores productos que tiene la empresa y que tienen potencial de venta en la región.

Las personas que forman y formarán parte de este gran proyecto tienen que ser profesionales, de preferencia, de la región, ya que ellos saben cómo se mueve el mercado y la realidad de los países de la región, por lo que serán ellos quienes dirijan y sepan cuáles estrategias funcionarán en el mercado y cuáles no. Con esto no se

quiere decir que no puede contratar gente fuera, esto quizás brinde otra perspectiva .

Bibliografía

- 9001:2012, I. (20 de Mayo de 2020). Recuperado el 5 de Abril de 2022, de ¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- Carbajal, M. (2019). *Conceptos Básicos*. Obtenido de https://www.academia.edu/10346548/Conceptos_basicos_de_planeacion_estrategica
- Cendejas, J. L. (25 de Abril de 2019). *Implementación del modelo integral colaborativo como fuente de innovación para el desarrollo ágil de Software en las empresas*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/index.htm>
- CENSOS, I. N. (2012). *INEC*. Recuperado el 20 de Marzo de 2022, de Clasificación Nacional de Actividades: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Colgate. (s.f.). *Colgate*. Recuperado el 4 de Junio de 2022, de Colgate: https://www.colgate.com/es-ec?utm_country=EC&gclid=Cj0KCQjwheyUBhD-ARIsAHJNM-MvC5ZvSCGQxmuci7P_GS4Uk114m-QpBEvccBVZ8XoOafkLT7SHjoaAlGqEALw_wcB
- FERRELL, O. C. (2012). *Estrategia de Marketing*. México D.F.: Cengage. Recuperado el 3 de Abril de 2022
- GALLARDO HERNANDEZ, J. R. (2012). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MEXICO: ALFAOMEGA. Recuperado el 1 de MAYO de 2022, de https://eva.puce.edu.ec/2022-01/pluginfile.php/1889148/mod_resource/content/1/LIBRO%20Administ%20Estrat%20C3%A9gica%20de%20Jos%C3%A9%20Gallardo.pdf
- Gallardo, J. R. (2011). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega.

Jiménez, J. (5 de Marzo de 2021). *TecReview*. Recuperado el 20 de Marzo de 2022, de ¿Qué es un hub? ¿Cómo te ayuda a emprender?: <https://tecreview.tec.mx/2021/03/05/emprendimiento/que-es-un-hub/>

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (s.f.). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL* (2° ed.). GESTIÓN 2000. Recuperado el 29 de ABRIL de 2022, de http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

Luisa, M. (2 de Diciembre de 2014). *Aquavitacoaching*. Recuperado el 31 de Marzo de 2022, de Lograr la excelencia organizacional a través del engagement: <https://aquavitacoaching.com/lograr-la-excelencia-organizacional-traves-del-engagement/#:~:text=Lograr%20la%20excelencia%20organizacional%20implica,cambios%20y%20demandas%20del%20entorno.>

Martinez, M. (29 de Noviembre de 2021). *Hablemos de empresas*. Recuperado el 5 de Marzo de 2022, de Que es un 'hub': tipos, donde están y ventajas y beneficios de estar en uno: <https://hablemosdeempresas.com/pymes/que-es-un-hub/>

Morales, F. C. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 31 de Marzo de 2022, de Compromiso Organizacional: <https://economipedia.com/definiciones/compromiso-organizacional.html#:~:text=El%20compromiso%20organizacional%20hace%20referencia,as%C3%AD%20como%20con%20sus%20objetivos.>

Raffino, M. e. (11 de diciembre de 2019). *Método Deductivo*. Obtenido de <https://concepto.de/metodo-deductivo-2/>.

Rivera, A; Herrera, A; Bonilla, K; Cruz, G. (2018). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UNIDES*.

Obtenido de <https://sites.google.com/site/planeacionestrategicaunides/home>

Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: McGraw-Hill.

Team, R. (2009). *Método De Observación*. Obtenido de

https://www.ugr.es/~rescate/practicum/el_m_todo_de_observaci_n.htm

Trenza, A. (05 de Noviembre de 2018). *Plan estrategico para una empresa*. Obtenido de

<https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>

Ucha, A. P. (s.f.). *Economipedia*. Recuperado el 2 de Abril de 2022, de Estretegias genéricas de

Porter: <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>