



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

*Plan de empresa
para el lanzamiento
de una nueva línea
de productos en una
empresa del sector
cosmético*

MEMORIA PRESENTADA POR:

Johana Noemi Santos Topa

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Diciembre 2020

Agradecimiento

En primer lugar, quiero agradecer a **Dios** por permitirme seguir viviendo hasta este día, por su guía a lo largo de mi vida de estudiante, personal y profesional. Por la fortaleza que recibo cada día para seguir adelante aún en momentos de debilidad que me enseñan a continuar confiando en Él.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi tutor Josep Capó Vicedo profesor del Departamento de Organización de Empresas, quién con sus conocimientos, paciencia y apoyo me guó en cada una de las etapas de este trabajo de fin de grado para alcanzar los resultados que buscaba.

De la misma manera, quiero agradecer a la Universidad Politécnica de Valencia Campus de Alcoy por brindarme todos los recursos y herramientas que fueron necesarias para llevar a cabo con mi proyecto de fin de grado. Sin vuestra ayuda y amparo incondicional en este tiempo de pandemia Covid-19 no hubiese podido lograr alcanzar los resultados que buscaba.

Por último, quiero agradecer a mi familia, amigos y todos mis compañeros por su apoyo y tiempo para darme ánimo cuando me sentía decaída. Especialmente, quiero mencionar a mis hijos y padres, que siempre estuvieron en momentos difíciles para darme palabras de aliento con muestras de cariño para renovar energías y seguir avanzando.

Resumen

El objetivo del presente estudio es plasmar los conocimientos adquiridos a lo largo de los cuatro años de carrera universitaria. El enfoque en esta investigación fue el desarrollo de un plan estratégico para el lanzamiento de un nuevo producto en el sector de la cosmética, para la cual se utilizó una serie de herramientas para la elaboración de este trabajo.

La investigación contiene una serie de apartados donde se brindará información sobre la planificación estratégica. Se iniciará con el Marco teórico mencionando los diferentes contenidos dentro de la planificación estratégica.

Seguidamente se conocerá a la empresa de cotejo en un enfoque habitual. Para continuar con un estudio más amplio entorno al exterior a nivel general y específico del sector ante las amenazas y oportunidades del mercado con las técnicas de estudio Macroentorno (PEST) y Microentorno (5 fuerzas de Porter)

Para seguir con la exploración más profunda en cuanto a los recursos y capacidades que la empresa cuenta con el análisis interno de sus fortalezas y debilidades. Y proseguir con la elaboración del análisis DAFO para tener un conocimiento más amplio y claro de la situación de la compañía en el sector. Pasando así al planteamiento de estrategias para reducir las amenazas y debilidades para convertirlas en fortalezas y oportunidades para la institución.

Una vez realizadas las tácticas que se alinean a la misión y visión de la empresa, las cuales deben ser valoradas para su futura implantación deben pasar por tres filtros para confirmar que las estrategias son útiles y factibles para la empresa.

A posteriori, la selección de las estrategias que superaron los tres filtros a las cuales se elabora una serie de actividades a desarrollar para que sean efectivas las tácticas con un plan de acciones a implantar en un horizonte de tiempo.

Por último, la confección de unas conclusiones de los puntos más importantes del plan estratégico.

Palabras Clave: Investigación, Planificación Estratégica, Estrategias, Implantación



Contenido

CAPÍTULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO 1

1.1. OBJETO.....	1
1.2. MOTIVACIÓN.....	1
1.3. JUSTIFICACIÓN	1

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 4

2.1. EL CONTEXTO Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	4
2.2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	5
2.2.1. Marco conceptual para el análisis estratégico	5
2.2.2. Concepto de estrategia	7
2.2.3. Niveles de estrategia	9
2.2.4. Los objetivos y los valores de la empresa	15
2.2.5. Responsabilidad social y ética empresarial.....	18
2.2.6. El proceso de la Dirección Estratégica	21

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES 31

3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	31
3.2. ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES COMPETITIVAS	33
3.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	35
3.4. EL PRODUCTO.....	35
3.5. ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.....	40
3.5.1. Proceso de producción de productos	41
3.5.2. Control de calidad en la fabricación	45
3.5.3. Almacenaje de productos	47

CAPITULO 4: ANÁLISIS EXTERNO..... 50

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O MACROENTORNO.....	51
4.1.1. Análisis PEST	51
4.2.1. Perfil Estratégico del Entorno	106
4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO	111
4.2.1. La segmentación Estratégica.....	111
4.2.2. Identificación de los grupos estratégicos	112
4.2.3. El modelo de las 5 fuerzas de Porter	115

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO 151

5.1. INVENTARIO DE RECURSOS	151
5.2. ANÁLISIS FUNCIONAL.....	161
5.3. PERFIL ESTRATÉGICO	163
5.3.1 Obtención de la matriz de fortalezas y debilidades.....	167
5.4. ANÁLISIS DAFO	171

CAPÍTULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA 179

6.1. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	179
6.1.1. Matriz DAFO	180
6.2. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	183
6.2.1. Filtro 1: Ajuste de la Estrategia	184
6.2.2. Filtro 2: Aceptabilidad de la Estrategia	193
6.2.3. Filtro 3: Factibilidad de la Estrategia	201
6.3. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	203



CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN	205
7.1. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	205
7.2. PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	210
7.3. VIABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN CRITERIO DE INVERSIÓN	211
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES	216
BIBLIOGRAFÍA	219
ANEXOS	222

Contenido de Figuras

Figura 2.1: niveles de la estrategia	10
Figura 2.2: matriz de ansoff.....	11
Figura 2.3: estrategia de internacionalización	13
Figura 2.4: estrategia competitiva porter	15
Figura 2.5: etapas de la dirección estratégica	25
Figura 3.1: expansión de la estrategia	34
Figura 3.2: terapia en cabina	36
Figura 3.3: tratamiento estético	37
Figura 3.4: producto nutricosmética disolvente	37
Figura 3.5: productos capilares	38
Figura 3.6: fragancias aromáticas	38
Figura 3.7: cosméticos para hombres	39
Figura 3.8: almacén de materia prima, laboratorio cosmético	44
Figura 3.9: departamento de calidad	46
Figura 3.10: muestroteca	47
Figura 3.11: sistema de almacenaje	47
Figura 3.12: proceso de producción.....	48
Figura 4.1: nivel del entorno	51
Figura 4.2: animales de laboratorio	59
Figura 4.3: pib de españa i trimestre.....	63
Figura 4.4: pib ii trimestre.....	64
Figura 4.5: comparación pib españa y unión europea 2019	66
Figura 4.6: crecimiento interanual en volumen del pib.....	68
Figura 4.7: evolución mensual del euribor 2009-2020	70
Figura 4.8: tasa de paro en la comunidad valenciana - españa	79
Figura 4.9: tasa de desempleo por países de la ue.....	81
Figura 4.10: nivel de desarrollo regional	82
Figura 4.11: pirámide de la población de españa 1 de enero de 2020	88
Figura 4.12: pib per cápita en euros. Año 2019.....	91



Figura 4.13: evolución de los hogares monoparentales, por sexo	97
Figura 4.14: distribución del gasto en actividades para la innovación tecnológica según clase de gasto, en porcentaje	99
Figura 4.15: medios de redes sociales	104
Figura 4.16: envases recargables	106
Figura 4.17: empresa rnb	123
Figura 4.18: empresa carmado.....	125
Figura 4.19: empresa l'oreal españa.....	126
Figura 4. 20: empresa lvmh iberia s.l. Francia	127
Figura 4.21: evolución de las ventas en madrid.....	129
Figura 4. 22: empresa maverick	131
Figura 4.23: grupo ubesol - adeit.....	132
Figura 4.24:empresa puig s.l.	133
Figura 4.25: la importancia de los 7 mecanismos de despigmentación ...	135
Figura 4.26:empresa nirvel s.l.....	136
Figura 5.1: los recursos de la empresa	152
Figura 5.2: almacenaje de muestras	155
Figura 5.3:diseño y creación del envase biodegradable y compostable ...	155
Figura 5.4: proceso de biodegradable y compostable	156
Figura 5.5: test de uso y eficacia	157
Figura 5.6: recepción con medios mecánicos	158
Figura 5.7 recepción y control de inventario de la empresa	159
Figura 5.8: capacitación del personal.....	160
Figura 5.9: feria internacional en italia	161
Figura 5.10: perfil estratégico de la empresa & perfil de referencia.....	165
Figura 5.11: matriz fortaleza/debilidades	168
Figura 6.1: MATRIZ DAFO	180

Contenido de Cuadros

Cuadro 4. 1: variables del análisis	52
Cuadro 4.2: tipos de iva en los estados miembros de la ue.....	54
Cuadro 4.3: salario mínimo interprofesional	55
Cuadro 4.4: salario mínimo interprofesional unión europea	55
Cuadro 4. 5: pib de españa trimestral	62
Cuadro 4.6: evolución pib de españa 2000 – 2019.....	65
Cuadro 4.7: crecimiento del producto interno bruto ue 2019 - 2020	67
Cuadro 4.8:media anual del euribor	70
Cuadro 4.9: ipc provincia de alicante.....	74
Cuadro 4.10:evolución mensual de ipc a nivel provincia, comunidad 2020	74
Cuadro 4.11: evolución del ipc	75
Cuadro 4.12:evolución mensual de ipc por grupos provincia valencia - españa	75
Cuadro 4.13:evolución de los precios de consumo 2018 - 2020	77
Cuadro 4.14: evolución de paro en alcoy.....	78
Cuadro 4 15: tasa de paro en españa	79
Cuadro 4.16:tasa de desempleo por comunidad autónoma.....	80
Cuadro 4.17: población inscrita por sexo 1 de enero 2020	87
Cuadro 4.18: población por nacionalidad 1 de enero 2020	88
Cuadro 4.19: evolución de las dificultades económicas de los hogares	89
Cuadro 4.20: evolución de los ingresos medios por hogar	90
Cuadro 4.21 nivel de estudios de la población adulta según grupos de edad. España, ue-27 y ue-28. 2019	92
Cuadro 4.22:hogares unipersonales por edad y sexo.....	97
Cuadro 4. 23: innovación tecnológica por comunidades y ciudades autónomas.....	99
Cuadro 4.24: encuesta sobre la innovación en las empresas 2016.....	100
Cuadro 4. 25: gastos totales en actividades innovadoras por ramas de actividad y tamaño de la empresa.....	101
Cuadro 4.26: perfil estratégico del entorno.....	107
Cuadro 4.27: amenazas y oportunidades de las dimensiones del entorno	108
Cuadro 4.28: mapa de grupo estratégico	112



Cuadro 4.29: grupos estratégicos	113
Cuadro 4.30: mapa estratégico	115
Cuadro 4. 31: modelo 5 fuerzas competitivas	116
Cuadro 4.32: comparación a nivel nacional	121
Cuadro 4.33: evolución de ventas l'oreal españa	126
Cuadro 4.34: información por grupo de negocio	128
Cuadro 4.35: comercio en tiempo real en euros	129
Cuadro 4.36: historia del precio de las acciones en euros	130
Cuadro 4.37: evolución de ventas netas y beneficios (2017-2018) en millones de euros.....	133
Cuadro 4.38: cifra de ventas a nivel nacional.....	137
Cuadro 5.1: listado de recursos	152
Cuadro 5.2: listado de capacidades	161
Cuadro 5.3: perfil estratégico respecto a los competidores actuales.....	167
Cuadro 5.4: matriz de fortalezas/debilidades	168
Cuadro 5.5: fortalezas y debilidades análisis interno	169
Cuadro 5. 6: capacidades de las áreas funcionales.....	171
Cuadro 6.1: matriz dafo	181
Cuadro 6.2: evaluación y selección de estrategias	184
Cuadro 6.3: estimaciones de costes empresa.....	196
Cuadro 6.4 estimación de los costes estrategia 1.....	196
Cuadro 6.5: estimación de costes estrategia 2	197
Cuadro 6 6 estimación de costes estrategia 3	198
Cuadro 6.7 estimación de costes estrategia 6	199
Cuadro 6.8: estimación de coste estrategia 8	199
Cuadro 6. 9: estimación mensual de beneficios y variaciones	200
Cuadro 6.10: aceptación grupo de interés	201
Cuadro 7.1: plan de acción estrategia: fortalecer la presencia de la empresa en el mercado de belleza a nivel nacional e internacional.....	207



Cuadro 7.2: plan de acción estrategia: lanzamiento de una nueva línea de producto.....	208
Cuadro 7.3: plan de acción estrategia: desarrollo de envases biodegradables para los productos de belleza y cuidado personal	209
Cuadro 8 1: matriz de priorización de los planes de acción.....	210
Cuadro 8 2: cuadro de escenarios.....	213
Cuadro 8 3: escenarios con VAN Y TIR.....	214



**CAPÍTULO 1:
OBJETO,
MOTIVACIÓN Y
JUSTIFICACIÓN
DEL PROYECTO**

CAPÍTULO 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Objeto

El objetivo principal de este estudio es la realización de la **Plan Estratégico**, permitiéndonos conocer mejor la situación de la empresa **Germaine de Capuccini S.A.U.**; que en adelante con nombre ficticio la llamaremos "**God's Angels**". Lo que se pretende principalmente es la recopilación de información de gran relevancia sobre la situación actual de la institución y las estrategias que establece en estos últimos años en España. Por otro lado, se va a contemplar la misión, visión y objetivos con el análisis interno, y un análisis externo, es decir, el diagnóstico externo e interno de la empresa.

A medida de los avances con el estudio se especifica de forma general las dimensiones y variables del entorno macroentorno utilizando la herramienta PEST para conocer las oportunidades y amenazas que se puede identificar en el sector de cotejo. Seguidamente para continuar con el microentorno refiriéndose así a un entorno más específico dentro del sector de estudio donde se identifica a los clientes, proveedores y competidores con sus amenazas y oportunidades mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter. Para finalizar con la realización de las estrategias, selección de esta y su respectivo Plan de acción para cada táctica formulada.

1.2. Motivación

La motivación de este proyecto es principalmente es plasmar el conocimiento adquirido durante los cuatro últimos años de carrera en el Grado de Administración y Dirección de Empresas, enfocado al área de Dirección Estratégica en el Departamento de Organización de Empresas.

Otro hecho que me ha inspirado a poner en práctica los conocimientos obtenidos es el poder conocer y comprender más al sector del a belleza, ya que en mi periodo de prácticas de empresa tuve la oportunidad de observar cómo era el comportamiento de dicho sector y la grata experiencia de conocer su conducta en el sector de la belleza.

Por otra parte, el realizar esta memoria se conocerá mejor el perfil de la empresa en su estado actual y el planteamiento de estrategias para el avance de la empresa.

1.3. Justificación

La principal causa para la realización de este Plan Estratégico se debe al dinamismo que existe en el sector de la belleza, sin dejar de lado los factores que componen a estos cambios y evolución a ritmo muy acelerado ya en la tecnología, sociopolíticos, empresarial y medioambiental en el que se vive.

Con la elaboración del Plan Estratégico lo que se espera es aprovechar cada uno de los recursos que ofrece el sector al igual que los riesgos que debe enfrentar la empresa para continuar avanzando en la industria con sus objetivos marcados para llegar al éxito empresarial.

A continuación, se detalla la estructura del proyecto realizado en el cual consta de ocho capítulos siguientes:

Capítulo 1, manifiesto del propósito del Plan Estratégico; es decir, el objetivo para la realización de este proyecto, la motivación que se ha tenido para la elaboración de este y por último la justificación de porqué y para que se realizó este informe.

Capítulo 2: Marco teórico; en este punto se explica de manera práctica la Dirección Estratégica para una mayor comprensión con el Plan Estratégico en cuanto a los términos conceptuales y técnicos para ampliar más el conocimiento y plasmar en la memoria.

Capítulo 3: Antecedentes de la empresa, toda la información necesaria para el estudio de la institución a través de esta, para conocer mejor su actividad, su historia, la situación actual y las estrategias con las que actúa en el mercado.

Capítulo 4: En esta sección se hace mención del análisis externo de la empresa, es decir, lo que le afecta a la institución fuera de su entorno a nivel general y específico y que oportunidades o amenazas tiene en su ámbito de actividad.

Capítulo 5: El análisis interno de la empresa, lo que le favorece a la institución ya sea de forma tangible o intangible por medio de sus recursos y capacidades para aprovechar sus fortalezas y debilidades dentro de la misma compañía.

Capítulo 6: En este punto se realiza la formulación, evaluación y selección de la estrategia, que una vez identificado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se pasa a la realización de la formulación de las estrategias con la Matriz DAFO, para continuar con la evaluación de las estrategias obtenidas para finalizar con la selección de estas.

Capítulo 7: Plan de acciones, que hace referencia a la ejecución de las estrategias en un horizonte de tiempo, de cómo lo va a implantar, es decir, su proceso de acción para conseguir sus objetivos para las cuales fueron creadas.

Capítulo 8: Conclusiones, es decir, en este punto del informe se redacta los puntos más importantes e interesantes mientras se iba avanzando con la memoria.

Para finalizar se expone las bibliografías que se han consultado para la elaboración la memoria junto a los anexos adicionales con respecto a informes.

A decorative border of butterflies and flowers surrounds the text. The butterflies are in various colors: blue, pink, and brown. The flowers are pink and purple. The border is made of green leaves and brown stems with small white flowers.

**CAPÍTULO 2:
MARCO
TEÓRICO**



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se tratarán de abordar los fundamentos básicos de la dirección estratégica de la institución. Para ello, en primer lugar, se establece los objetivos que el grupo tiene y espera de acuerdo con el público objetivo que se dirige y desde un punto de vista de la actividad económica que se dedica. A través de una breve reseña.

Con la misma importancia, conocer el significado de la palabra **estrategia** que se deriva del latín **strategia** es la suma dos términos griegos: **stratos (ejercitó)** y **agein (conductor y guía)**. Por lo que todo esto está encaminado a cumplir un objetivo final **ganar una guerra** y fijar las acciones necesarias para conseguirlo. Para la empresa ganar una guerra es crecer en ventas, en beneficios, ampliar la cuota de mercado, ser líderes y entre otras cosas más. La esencia de la estrategia se encuentra en decidir hacer algo distinto a como lo hace la competencia.

En segundo lugar, se persigue un fundamento básico para la mejora de la comprensión de la Dirección Estratégica adyacente con los términos referentes al Plan Estratégico que se elaborará a posteriori con la ayuda de un amplio cuerpo teórico con sus respectivas figuras y cuadro de mención.

A demás, dentro de este capítulo se encuentra una conexión directa con el desarrollo del Plan Estratégico que a su vez comprende de interpretaciones totales de las técnicas y procesos utilizados para la ejecución de esta.

2.1. El contexto y la Dirección Estratégica

Las empresas en la actualidad tienen un número de competidores a considerar como rivales y valiosos. Los oponentes entre las empresas cada vez más se extienden en el entorno, por lo que da lugar a un dinamismo turbulento en la industria.

El contexto de Planificación en la Empresa es necesario cada vez más para los propios empresarios y altos directivos de los grupos empresariales que se dedican con mayor esfuerzo y atención en la elaboración de estrategias junto a la toma de decisiones que mejor se adapte a su entorno y a sus competidores con la capacidad de ser rival en su ámbito. En la actualidad la totalidad de los grupos empresariales poseen o persiguen una estrategia de manera directa respecto a los propósitos que tienen el empresario o dirección general de una manera implícita. Por otro lado, de forma explícita, es decir a la determinación del esfuerzo evidente de analizar y racionalizar los objetivos para el desarrollo competitivo de la empresa en el sector. Y como consecuencia son los resultados y todo esto se debe principalmente al Plan de la **Dirección Estratégica de la Empresa**.

En el tiempo contemporáneo la Dirección Estratégica de la Empresa se ha transformado en un modelo esencial para el desarrollo de la actividad

económica empresarial. El prototipo de Dirección Estratégica lo que persigue es implantar en el ámbito de la empresa el talento de ser capaz de responder con eficacia ante situaciones favorables que son las oportunidades y proponer desafíos para afrontar amenazas que se pueden presentar. De la misma manera, sin perder de perspectiva los recursos y las capacidades internas de la empresa siendo estas las fortalezas propias del grupo, al igual que las debilidades que se pueda mantener.

El modelo de Plan Estratégico actúa en una visión global y a largo plazo en la empresa, lo que significa una determinada forma de analizar la realidad y la toma de decisiones adecuadas. El modelo no desvincula los objetivos a niveles inferiores de autoridad ni la importancia de la toma de decisiones en distintos niveles de materiales.

2.2. La Dirección estratégica de la Empresa

2.2.1. Marco conceptual para el análisis estratégico

La estrategia empresarial tiene como objeto de estudio la forma en que las empresas se conectan en su entorno a fin de alcanzar sus objetivos en el futuro. Los tres elementos claves que interactúan entre sí es la empresa, el entorno y la finalidad con un diálogo continuo, en el cual la empresa trata de interpretar su entorno, valora y moviliza sus recursos, para ofrecer bienes y servicios, y recibe la respuesta del mercado en forma de resultados. Todo este proceso está presidido por la incertidumbre y la complejidad, razón por la cual las decisiones con contenido estratégico se alejan diametralmente de otro tipo de decisiones con relaciones de causalidad bien establecidas, como son las decisiones de carácter operativas o tácticas.

Al cotejar las trayectorias de diferentes empresas se verifica que existen claras diferencias en los resultados alcanzados, incluso entre empresas pertenecientes de la misma industria. La **Dirección Estratégica** como disciplina busca conocer las causas del éxito empresarial o las razones explicativas del fracaso. Así, algunas empresas son capaces de relacionarse con su entorno, ofreciendo productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes, ganando cuota de mercado y obteniendo elevadas tasas de rentabilidad de forma sostenida, y otras en cambio fracasan y desaparecen.

Toda empresa necesita pensar estratégicamente y tomar decisiones con contenido estratégico para interactuar con su entorno y alcanzar sus objetivos. Estas decisiones abarcan cuestiones relacionadas con las metas y objetivos a largo plazo, la definición de los productos y los mercados en los que se van a competir, la lógica subyacente para tratar de crear valor y obtener ventajas competitivas sobre las demás empresas y los recursos y capacidades necesarios para implantar las estrategias seleccionadas.

La etapa comprendida entre finales de la década de 1980 y el inicio del siglo XXI se ha caracterizado por un encadenamiento de sucesos que presentan un



panorama empresarial en el cual el entorno competitivo es cada vez más incierto y complejo, y por tanto las empresas han de **competir en el mundo cambiante**. Las razones que se esconden tras esta afirmación son las siguientes:

La internacionalización de la empresa y la globalización de la economía. La economía de principios del siglo XXI avanza hacia un mayor grado de globalización tanto los bienes y servicios, los trabajadores, las ideas y los capitales se desplazan cada vez con más libertad entre países. La apertura y consolidación de espacios integrados económicamente han creado mercados de gran tamaño en los cuales las empresas pueden competir sin ningún obstáculo proteccionista. La ampliación de la Unión Europea a 28 estados miembros y la creación del euro como moneda única han conformado un mercado formado por más de 500 millones de habitantes, con elevados niveles de vida y consumo. Además, cada vez son mayores los intentos por lograr una mayor liberalización de los mercados de bienes, servicios y capitales a través de negociaciones como el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

A los intentos y logros por avanzar en espacios económicos abiertos a la competencia y al comercio sin trabas, se añade un conjunto de mejoras en las infraestructuras que hacen posible dicha competencia. El abaratamiento del transporte y los progresos de logística han facilitado la accesibilidad a mercados geográficamente alejados. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han hecho posible el intercambio de información y el acceso a conocimientos codificados en tiempo real.

Las implicaciones estratégicas de estos avances son múltiples: en primer lugar, un fuerte incremento de la competencia proveniente de empresas de otros países que se internacionalizan; al mismo tiempo las empresas nacionales pueden competir en nuevos mercados alejados de sus fronteras. Como consecuencia de esto, las oportunidades y amenazas para las empresas no se circunscriben a su entorno geográfico, sino que pueden surgir en cualquier lugar del mundo.

En segundo lugar, las diferencias en el coste de los factores productivos, la mano de obra entre países está provocando procesos de deslocalización de plantas productivas junto con el rediseño de los procesos de producción, que comportan una nueva división del trabajo y de la especialización productiva a escala mundial.

En tercer lugar, se comprueba el auge de las empresas multinacionales, las cuales se fundamentan en la explotación de economías de escala por el lado de la tecnología y por el crecimiento de la demanda de sus productos a escala mundial, en un contexto de creciente convergencia en los gustos y necesidades de los clientes. Dentro de las empresas multinacionales

encontramos una amplia variedad de grados en el proceso de internacionalización, de forma que se pueda encontrar a pequeñas y medianas empresas que han realizado inversiones directas en algún país extranjero, junto con grandes empresas de carácter transnacional o global.

El dinamismo tecnológico. Otro rasgo determinante de los nuevos tiempos es el dinamismo tecnológico que se entiende como un proceso de innovaciones que se difunden entre empresas, provocando la sustitución de viejas tecnologías por nuevas. Como consecuencia, las empresas deben emplear recursos y desarrollar habilidades para vigilar su entorno tecnológico y ser capaces de innovar o bien adoptar las nuevas tecnologías en el momento adecuado para poder mantener su capacidad competitiva. Este tipo de decisiones va siempre ligado a un elevado riesgo el cual se irá incrementando a medida que el dinamismo tecnológico de la industria o sector en que compite sea mayor.

En respuesta a estos problemas, las empresas se han ido especializando en determinadas competencias tecnológicas sobre las que fundamentan su capacidad competitiva, y por otra parte subcontratando aquellas actividades consideradas no esenciales. A raíz de esta situación, las alianzas estratégicas entre compañías se han desarrollado en gran medida, obligando a empresas a la cooperación con otras para disponer de ciertos recursos en el momento correcto.

La importancia del conocimiento y el aprendizaje. La intensidad de los cambios detallados anteriormente conlleva grandes dosis de incertidumbre sobre el entorno al que se ha de enfrentar la empresa. El aprendizaje y la gestión del conocimiento son necesarios para poder dialogar con el entorno y obtener la información debidamente procesada que nos va a permitir responder a las exigencias del entorno. La etapa industrial, donde el activo más valioso de la empresa era el capital productivo y la mano de obra, ha dado paso a la etapa actual donde los activos basados en el conocimiento con la clave de la capacidad competitiva. El conocimiento de las personas que trabajan en el instituto, sus habilidades, su identificación con la misión y objetivos de la empresa, así como su capacidad para trabajar en equipo y aportar ideas valiosas, son cada vez más relevantes para poder tomar decisiones inteligentes y actuar con rapidez en el mundo cambiante en que encontramos. Para ello se requieren empresas no estructuras organizativas más planas, con sistemas de incentivos y culturas cooperativas que hagan factibles el aprendizaje y la creación de valor mediante la interacción y el diálogo.

2.2.2. Concepto de estrategia

El concepto de **Estrategia** aplicado al ámbito empresarial surge en los años 60 y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de Dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado. Existen numerosas definiciones que se han presentado de



estrategia por parte de diversos autores sin que por ello se haya llegado a un consenso sobre el significado del término, si bien en la actualidad muchos elementos que conforman la estrategia están ampliamente aceptados y totalmente desarrollados.

Una primera definición es la de **ANDREWS (1965)**, para quien la estrategia se define como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocios la empresa está o quiere estar en un futuro, y qué clase de empresa es o quiere ser.

Además de **ANDREWS (1965)**, otros autores pioneros como **CHANDLER (1962)**, **ANSOFF (1965)** o **PORTER (1982)** han propuesto definiciones propias. Como consecuencia de la gran cantidad de definiciones existentes a cerca del término estrategia, en **1997 HAX Y MAJLU** consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, así como facilitando los cambios necesarios incluidos por su entorno.

Como muchos autores han señalado, la **estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno**. El entorno va a influir en la empresa y a condicionar sus decisiones. Por tanto, cuando una empresa decide escoger una estrategia no sólo se trata de dar respuesta al entorno, sino que también trata de moldear el entorno a su favor. Las **decisiones estratégicas** tratan de hacer que la empresa sea más competitiva. La forma en que cada empresa consigue ser más competitiva refleja el contenido de la propia estrategia seguida. Por ejemplo, una empresa puede ser competitiva mejorando la calidad de sus productos, siendo muy eficiente en la utilización de sus activos o tratando de innovar constantemente en fuertes inversiones en investigación. Pero, en todos los casos, el indicador de que una empresa tiene éxito con su estrategia es obtener rentabilidad superior a la de sus competidores.

Referente al **Contenido de la estrategia**, hay que destacar que la estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo de una empresa y organización. Además, la estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste mutuo entre la empresa y el entorno. Se considera que a partir de la estrategia se pueden crear oportunidades mediante la generación, la mejora y la explotación de los recursos y capacidades que la propia empresa posee. Como aspecto fundamental se incluye la definición del campo de actuación, es decir, en qué negocios se va a centrar la empresa para competir. Las decisiones estratégicas se tratan de que la empresa sea más competitiva, logrando ventajas competitivas respecto a sus competidores y permitiendo una mayor rentabilidad.

Por último, que los beneficiarios de dicha rentabilidad son los propietarios de la empresa junto con los grupos de interés que participan de forma directa o indirecta en ella.

Respecto a las **características de la estrategia** su naturaleza es compleja y que se da habitualmente en organizaciones con un alcance geográfico extenso. Además, la incertidumbre es inherente a la estrategia, debido al carácter cada vez más dinámico y complejo del entorno. La estrategia va a afectar a las decisiones operativas puesto que existe un fuerte vínculo entre la estrategia global y los aspectos operativos de la empresa. Esto se debe a dos razones; en primer lugar, si los aspectos operativos de la institución no están en línea con la estrategia, por muy bien diseñada que esté no tendrá éxito, por otra parte, en el nivel operativo es donde se puede conseguir las ventajas competitivas. La estrategia va a requerir un planteamiento integrado, es decir, de dentro y fuera de la institución ya que se requiere integración para una estrategia para una estrategia efectiva, los directivos tienen que atravesar fronteras funcionales y operativas para afrontar los problemas estratégicos y llegar a acuerdos con otros directivos. Igualmente es importante la relación con los proveedores, los clientes y los distribuidores.

Finalmente hay que exponer que las estrategias suelen requerir cambios organizacionales, que no siempre son fáciles de gestionar debido a la herencia de recursos y cultura que la propia historia de la empresa genera y a las consecuencias que los cambios pueden tener en los intereses de los distintos grupos que se relacionan con la empresa.

Una vez definida la estrategia junto con sus características, gana gran importancia en el término de reto estratégico. El **reto estratégico** consiste en la actuación por parte de la empresa ante los cambios en el entorno intentado convertir las amenazas en oportunidades, evitando en un entorno dominador (*actitud pasiva*) y pasar a un entorno dominado (*actitud más proactiva*), para ello la empresa responde planteando estrategias mediante la **Dirección Estratégica**.

2.2.3. Niveles de estrategia

Se suelen considerar en el pensamiento estratégico tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Estos tres niveles son:

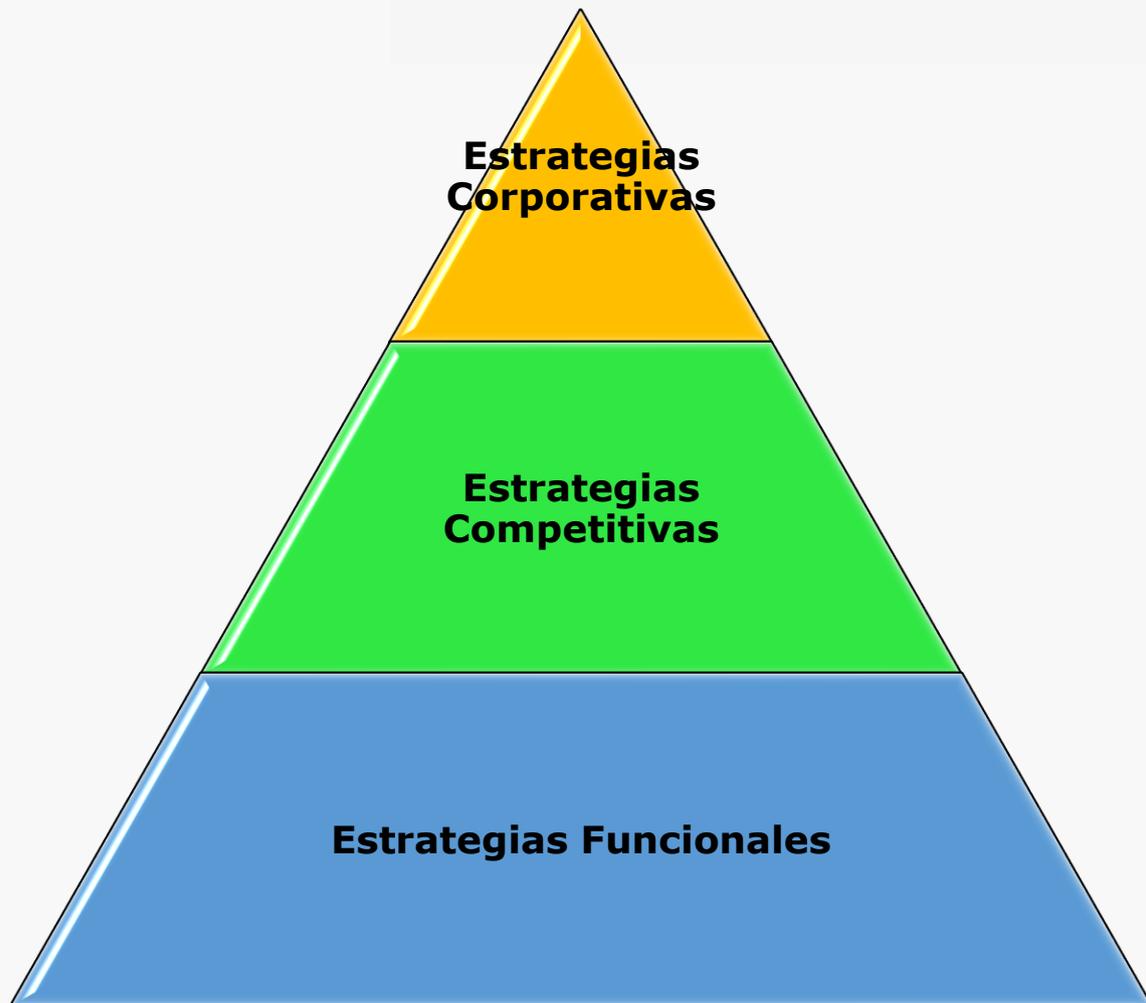
1. **Estrategias corporativas** o de Empresa,
2. **Estrategias Competitivas** o de negocios y
3. **Estrategias Funcionales**.

Los tres niveles aparecen claramente diferenciados en empresas diversas ya que actúan con distintos productos o mercados en las cuales es posible distinguir la actuación global de la empresa, entendida como un conjunto de

actividades o negocios, respecto de su comportamiento específico en cada una de estas actividades.

A continuación, las características básicas de cada uno de estos niveles, junto con una figura que representa los tres niveles de estrategia que forman una jerarquía cuya responsabilidad corresponde a distintas personas dentro de la institución.

Figura 2.1: NIVELES DE LA ESTRATEGIA



Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP (2020): Estrategia y Diseño de la Organización. UPV y Elaboración propia

- **Estrategia corporativa o de empresa** trata de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto. Es el nivel más alto que se refiere al alcance global de una organización y a cómo se añadirá valor a sus diferentes partes como las **Unidades de Negocio**. Implican las decisiones sobre el conjunto de la institución y son la base de las demás decisiones estratégicas. Incluyen aspectos relacionados con: la cobertura geográfica, con la diversidad de productos, servicios o unidades de negocio y con cómo deben ser asignados los recursos entre las diferentes partes de la empresa. Las **Direcciones de Desarrollo** son las opciones estratégicas de que dispone una

institución en cuanto a productos y cobertura del mercado a partir de su capacidad estratégica y de las expectativas de las partes interesadas.

Las empresas en la práctica aplican una combinación de las direcciones de desarrollo se basan en la **Matriz de ANSOFF** que a continuación se muestra.

Figura 2.2: MATRIS DE ANSOFF

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADO	Existentes	Proteger/Construir	Desarrollo del producto
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP (2020): Estrategia y Diseño de la Organización. UPV y Elaboración propia

Respecto a las variantes que constituyen la Matriz de ANSOFF se explica cada una las variables que la forman:

- **Proteger**, está opción se da cuando las empresas protegen o consolidan su posición en los mercados actuales con productos actuales. La consolidación no significa quedarse donde se está, puesto que la situación del mercado cambia continuamente. De hecho, puede exigir un cambio e innovación considerables para mejorar el valor de los productos y servicios.

Se requiere prestar atención a cómo pueden adaptarse y desarrollarse los recursos y capacidades de la institución para mantener su posición competitiva.
- **Construir**, se refiere a la finalidad de la empresa en penetrar en el mercado, es decir obtener mayor cuota de mercado aumentando las ventas de productos actuales en los mercados actuales, mediante el incremento en la participación de mercado o desarrollo de la demanda global.
- **Desarrollo del producto** la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio en la modificación o actualización de productos.
- **Desarrollo de Mercado** en este punto se plantea si la institución puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.
- **Diversificación** es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

○ **Diversificación Relacionada** la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre las unidades de negocio, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas entre otras más, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción. A su vez se distingue dos clases de diversificación relacionada en función de la forma en la que las unidades de negocio están relacionadas entre sí. *Diversificación relacionada con integración vertical* se trata cuando la misma institución se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros. Con esta integración puede crear o adquirir otras empresas mediante las cuales pueda autoabastecerse en lo que se refiere al suministro de materiales e insumos, y/o hacerse cargo de algunas o la totalidad de tareas relacionadas con la distribución de los bienes que produce. De la misma forma, la integración vertical se subdivide en dos clases de integración: *Integración vertical hacia atrás* es cuando la empresa decide convertirse en su propio proveedor en lo que se refiere a insumos o materias prima e *Integración vertical hacia adelante* es cuando la institución desea hacerse cargo de tareas relacionadas con la distribución y ventas de productos al consumidor final o a nivel mayorista. A través de esta estrategia la empresa busca tener un mayor control sobre la competencia y sobre las actividades realizadas por los intermediarios y a su vez se puede lograr reducir los costes de producción, calidad de los productos que permita mantener una ventaja competitiva y una oferta diferenciada, mayor capacidad de negociación, entre otras cosas. *Diversificación relacionada con integración horizontal* la integración horizontal ocurre cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otra y otras compañías que realizan una misma actividad, es decir, que producen bienes del mismo tipo o que incluso pueden ser sustituidos generalmente con el fin de lograr cubrir otros segmentos del mercado y aumentar su participación y poder dentro del mismo. Persigue los principales objetivos como el posicionamiento de la marca dentro de un segmento, el acceso a nuevos canales de distribución, lograr un mayor poder de negociación con proveedores.

○ **Diversificación no Relacionada** es la forma más radical de diversificación, ya que no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa. Su objetivo es financiero, no busca aprovechar habilidades o sinergias, sino que persigue una reducción del riesgo global de la empresa.

Figura 2.3: ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP (2020): *Estrategia y Diseño de la Organización*. UPV y Elaboración propia

Estrategia de internacionalización esto supone para la empresa competir en un nuevo contexto económico, político, social y cultural distinto al país de origen, lo cual incrementa su riesgo de fracaso. Además, se puede suponer un aumento de los costes de la empresa derivados de la distancia geográfica o física (costes de transporte y barreras arancelarias y administrativas), distancia psicológica (diferencias culturales), del riesgo de cambio (tipos de cambio de las monedas) y del riesgo del país (inestabilidad política). Sin embargo, tiene la ventaja de permitir a la empresa aumentar su cuota de mercado a través de la búsqueda de mercados en otros países. Los motivos para la internacionalización se agrupan en tres clases de diferentes factores: 1) Factores push (de empuje), es decir, la búsqueda de mercados exteriores por saturación de los mercados nacionales, tamaño mínimo eficiente o condiciones desfavorables en el país de origen. 2) Factores pull (de arrastre) es oportunidades de otros mercados, búsqueda de ventajas competitivas entre países o respuesta a determinadas acciones de los competidores, clientes o proveedores. 3) Otros motivos que se puede dar es por la globalización económica, avances tecnológicos, subvenciones o ayudas pública que facilitan a la estrategia de internacionalización. Existen diferentes tipologías de estrategias de internacionalización como Estrategia global (se orienta hacia el mercado mundial con muchas sedes como matrices - centralización), estrategia multinacional (es descentralizada - son filiales independientes de la matriz para su actividad), estrategia transnacional (las empresas ofrecen productos que mantienen siempre sus mismas características independientemente del país en que se venden), estrategia

multidomèstica (las empresas adaptan sus productos a cada país en que opera).

- **Estrategia Competitiva o de negocio** se trata de determinar de cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicas de negocio. La cuestión principal en este nivel es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar los recursos y capacidades organizativas que la sustenten. Se refiere a cómo deberían competir las distintas unidades de negocio incluidos en la estrategia corporativa en sus mercados particulares, normalmente se ocupa de aspectos como la estrategia de fijación de precios, de innovación o diferenciación. Mientras que la corporativa involucra decisiones sobre la organización en conjunto, estas se relacionan con **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**.

Las empresas diversificadas aparecen la necesidad de definir unidades de análisis específicas distintas de la empresa en su conjunto y de los tradicionales subsistemas funcionales, éstas son las llamadas unidades estratégicas de negocio. Una unidad estratégica de negocio es una parte de la organización para la existencia en un mercado externo de bienes o servicios que es diferente de otras unidades estratégicas de negocio. Tratan de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad de cada unidad estratégica de negocio sin perjudicar al conjunto de la corporación u otras unidades estratégicas de negocio del grupo. Buscan construir una posición competitiva mejor desarrollando las potencialidades internas.

Según *PORTER*, las estrategias competitivas consisten en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para afrontar con éxito las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estas estrategias deben permitir la consecución de **ventajas competitivas** consiste en algo que tiene la empresa frente a sus competidores que hace que sea mejor como **los costes más bajos** se produce cuando dispone de ventajas en los procesos de adquisición de materia primas, fabricación, gestión o distribución. Esto permite ofrecer productos/servicio a un precio unitario inferior al de los competidores más directos. **Diferenciación** se produce por la existencia de una cualidad propia del producto/servicio que lo hace diferente de la competencia y que el consumidor es capaz de identificar y valorar como una ventaja para él. Los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior, puesto que les aporta más valor que la competencia. Dentro de las ventajas competitivas de Porter se encuentra tres clases de estrategias competitivas; La primera estrategia competitiva es **Liderazgo en costes** consiste en que la empresa consigue la ventaja en costes, es decir, tiene costes inferiores a los de sus competidores para el producto/servicio semejante o similar en calidad. Segunda estrategia competitiva es **Diferenciación** es cuando la empresa busca crear particularidad en el

producto/servicio que se ofrece al mercado, proporcionando alguna característica de valor que el consumidor percibe como único. Los usuarios están dispuestos a pagar más por los productos/servicios han de ser comparables. Por último, la **Estrategia de Enfoque o Nicho**, consiste en centrarse en un segmento (ámbito limitado) y persigue una estrategia para competir en él.

Figura 2.4: ESTRATEGIA COMPETITIVA PORTER



Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP (2020): *Estrategia y Diseño de la Organización*. UPV y Elaboración propia

- **Las estrategias funcionales u operativas** se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional. El tercer nivel de la estrategia se encuentra en el nivel operativo de la organización, suponen fijar los criterios que indiquen cómo deben usarse y aplicar los recursos de las áreas funcionales, para maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas. Deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, son esenciales para que las estrategias a niveles superiores tengan el máximo impacto. Normalmente se les denomina políticas. Por tanto, la integración de decisiones operativas y estrategia es de gran importancia.

2.2.4. Los objetivos y los valores de la empresa

Todo grupo empresarial, como empresa debe resolver el problema de coordinar e incentivar las decisiones de diferentes grupos participantes a fin de alcanzar objetivos comunes. La estrategia, como anteriormente se ha mencionado, aspira a ser un patrón coherente para la toma de decisiones; ello obliga a que cada decisor, en su ámbito de actuación, conozca cuáles deben ser sus contribuciones para poder alcanzar los objetivos comunes. Para llevar a cabo esta tarea, las empresas recurren a explicitar su **Visión, Misión y Objetivo**. De tal forma que estos conceptos se han incorporado de forma progresiva a la práctica empresarial ganando gran importancia en los últimos años. Conforman un primer escalón en la jerarquía de metas y objetivos a

alcanzar, así como una declaración de los principios y valores a través de los cuales va a actuar la organización.

La **misión** representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista general. Su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia, constituyendo algo así como una declaración de principios mediante la cual la empresa se presenta ante la sociedad. Es importante que sea conocida por todos los miembros de la empresa ya que representa una referencia válida en cuanto a la propia identidad de la institución. En general, se puede decir que la misión tiende a ser estable en el tiempo. En cualquier caso, se debe entender como consecuencia de los cambios del entorno o cambios desde la alta dirección de la empresa. Según *HAX Y MAJLUF (1997)* para la definición de la misión se han de tener en cuenta una serie de variables:

- ❖ **La definición del campo de actividad de la empresa**, es decir, aquellos negocios en los que la empresa opera actualmente o pretende operar en un futuro.
- ❖ **La identificación de las capacidades esenciales** que la empresa está desarrollando o puede desarrollar en un futuro, poniendo de manifiesto su forma de competir en los mercados. Definir básicamente como la empresa piensa conseguir su ventaja competitiva respecto a la competencia.
- ❖ **Los valores, creencias, filosofías** y elementos de la cultura de la empresa.

Un problema especial referente a la identificación de la misión se da en aquellas empresas muy diversificadas, en las que tanto los productos como mercados son diferentes entre sí. En este caso se tendrá que encontrar una interrelación común entre las distintas unidades de negocio para dar sentido a una misión global dentro de la empresa.

La **Visión** hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro, estableciendo los criterios que la organización deberá utilizar para fijar el camino a seguir a seguir. Gracias a la definición de visión se puede realizar una comparativa entre la situación actual y la que se espera y corregir las posibles desviaciones entre lo planteado y lo conseguido. La visión, según *HAMEL Y PRAHALAD (1990)* debe reunir una serie de características esenciales:

- ❖ **Incorporar la idea profunda de triunfo**, es decir, plantearlo como un objetivo ambicioso y siempre con la vista puesta en el futuro deseado más que en el pasado vivido.
- ❖ **Ser estable a lo largo del tiempo** ya que el reto se plantea a largo plazo y por tanto deberá de ser estable y coherente para poder alcanzarlo.

❖ **Merece el esfuerzo y el compromiso del personal en su consecución.** Debe de ser un reto conjunto de tal forma que todos los integrantes de la empresa se sientan comprometidos y participativos en la definición de la visión.

Aunque la visión recoge la situación deseada, no debe ser una ilusión o fantasía, debe ser una interpretación realista de cómo será la empresa en un futuro. Ello implica una consideración adecuada tanto de las condiciones del mercado, tecnológicas, económicas y sociales a las cuales habrá de enfrentarse en el futuro, como de los recursos y capacidades disponibles en la empresa.

El gran desfase existente entre el futuro y deseado, y la realidad actual de una empresa hace que el esfuerzo necesario para conseguirlo pueda ser considerable. Para superar estos desfases y avanzar en el sentido correcto, la organización debe desagregar la visión en **objetivos estratégicos**. El diseño de los objetivos empresariales hace operativa la consecución de la visión y proporciona a la empresa señales orientativas del camino que se va siguiendo. Para que el sistema de objetivos sea adecuado, éstos han de cumplir una serie de criterios establecidos por *HAMEL Y PRFAHALAD 1990, DESS Y LUMPKIM 2003*:

- **Medibles**, que exista algún tipo de indicador para comprobar su grado de cumplimiento.
- **Específicos**, que pongan de manifiesto de forma clara qué es lo que se necesita llevar a cabo.
- **Adecuados** o consistentes con la misión y la visión.
- **Sucesivos**, es decir, debe dar a la empresa tiempo para asimilar un objetivo antes de lanzar otro, ya que la sobrecarga de objetivos simultáneos puede dificultar su logro.
- **Realista**, que sean alcanzables dadas las capacidades de la empresa y las condiciones del entorno.
- **Desafiantes**, a pesar del criterio anterior, deben suponer un desafío importante para la empresa y crear una sensación de urgencia que movilice a la institución.
- **Fijados en el tiempo**, que tengan un plazo temporal para su consecución.

Si se diseña un sistema de objetivos siguiendo los criterios anteriores, la fuerza de la organización mejorará y se darán los pasos necesarios para ir avanzando hacia la dirección correcta y consecución de la visión establecida. En la medida en que se vayan consiguiendo sirven de estímulo y motivación para que la empresa se plantee nuevos retos progresivamente más ambiciosos. Por otra parte, este sistema puede servir de referencia para establecer un sistema de recompensas adecuado que motive a todos los miembros de la empresa a realizar el esfuerzo necesario.

Los tipos de objetivos estratégicos más relevantes son los siguientes (THOMPSON Y STRICCKLAND.2004):

Según la naturaleza de los objetivos se pueden distinguir los **objetivos financieros** y los **objetivos estratégicos** en función de si se persiguen objetivos directamente relacionados con la rentabilidad empresarial o relacionados con la forma de competir en los mercados. En esta primera opción, se pretende conseguir un equilibrio entre lo que son los objetivos básicos de la empresa, referidos a la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas, y a los objetivos relacionados con el proceso estratégico, relativo al éxito competitivo.

Según el horizonte temporal se pueden plantear **objetivos abiertos** se refiere a la mejora diariamente u **objetivos cerrados**, es decir, en porcentaje. Aunque son manifiestas las ventajas de la segunda formulación, no debe menospreciarse la utilidad de un planteamiento abierto que, si bien nunca llegará a cumplirse, precisamente por ello supone un continuo esfuerzo de superación.

Según su alcance se distingue entre los **objetivos ambiciosos** y los **objetivos imposibles**. Como se ha expuesto anteriormente, los objetivos deben suponer un desafío para la empresa, sin embargo, la discusión se centra en el nivel que debe alcanzar el desafío. Muchos autores defienden los objetivos imposibles con el argumento de que el intento de conseguirlos liberaría una creatividad y una energía adicional en la organización que no aparecería si los objetivos fueran simplemente alcanzables.

Por último, según el nivel de implantación, los objetivos son necesarios en todos los niveles de la organización, y por tanto se distingue entre los **objetivos corporativos o de empresa** que se refiere a la organización en su conjunto, los **objetivos competitivos o de las unidades de negocio**, referidos al negocio o conjunto de negocios que la integren, y los **objetivos funcionales** que se refieren a las diversas áreas funcionales de la empresa. Todos ellos deben representar un sistema integrado capaz de dar coherencia a las estrategias de las distintas partes de la empresa y unificar los esfuerzos internos para conseguir el propósito estratégico elegido.

Como se expuso anteriormente, todo el sistema de objetivos estratégicos o retos empresariales, para que sea efectivo, es indispensable que implique a todos los miembros de la empresa.

2.2.5. Responsabilidad social y ética empresarial

La **responsabilidad social corporativa** (RSC) hace referencia a la actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y a la ampliación

del campo de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar. Se define como la medida en que las actividades de una organización protegen a la sociedad y la mejora más allá de la requerida para servir los intereses legales, económicos o técnicos de la organización. Del concepto de responsabilidad social cabe destacar tres aspectos claves según NIETO (2005):

- La responsabilidad social **transforma la fórmula clásica de gobierno** de la empresa centrada en la relación bilateral entre accionistas y directivos en otra multilateral en la que participan todos los grupos de interés, lo que incluye a accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores administraciones pública, inversores y comunidad local.
- La responsabilidad social **modifica el proceso de toma de decisiones** al añadir a los criterios de eficiencia económica la consideración del impacto ambiental y social de las actividades de la empresa.
- La responsabilidad social es de **aplicación voluntaria**.

Con todo ello, la empresa conseguirá legitimidad y credibilidad ante los diversos grupos de interés (*Stakeholders*) que la integran y ante la sociedad en su conjunto. Una cuestión ampliamente debatida se refiere a la aceptación o no por la empresa de obligaciones para con el resto de los diversos grupos de interés, además de con los accionistas, dado que el modelo económico de mercado afirma que trabajando con la primacía del interés de los accionistas se asegura el óptimo uso de los recursos de la sociedad.

Tradicionalmente se ha mantenido que la empresa no debería asumir ningún tipo de responsabilidad social ya que ello es incompatible con el principio clásico de maximización del beneficio. En esta línea encontramos el planteamiento de *FRIEDMAN (1966)*, quien afirma que para sus accionistas y, por lo tanto, cualquier tendencia que propugne responsabilidad social de la empresa es una doctrina subversiva capaz de minar los fundamentos de la sociedad libre. De acuerdo con esta postura clásica, el papel del directivo, como empleado de los accionistas, se debe reducir a actuar lo más eficientemente posible en los mercados de forma que consiga los **mayores beneficios para sus empleados**. Frente a este planteamiento se considera a la empresa como una institución social no ajena a los impactos políticos y sociales de su entorno. Al adoptar criterios de responsabilidad social, la empresa puede facilitar las relaciones con los distintos grupos de interés, reducir los conflictos y mejorar las condiciones del entorno. Todo ello va a facilitar la solución de los problemas sociales y a crear una mayor reputación y valor para la empresa.

Respecto al **ámbito de la responsabilidad social**, podemos considerar que existen al menos tres áreas que, en su conjunto, integran el contenido que se le suele asignar a dicha responsabilidad. El **área económico-funcional** está relacionada con la propia actividad normal de la empresa en cuanto a la

producción de bienes y servicios que necesita la sociedad. Como consecuencia de ello se produce creación de empleo, renta y riqueza. El **área de la calidad de vida** está relacionada con la forma en que la empresa está desarrollando el nivel de vida general de la sociedad y qué hace para paliar las externalidades negativas generadas con su enmarcarían en este nivel. El **área de inversión o acción social** está referida al grado en el cual la empresa utiliza sus recursos financieros como humanos para resolver los problemas de la comunidad. A este nivel, la empresa trascenderá de su función de fabricación de productos o prestación de servicios para pasar a colaborar en la resolución de problemas del conjunto de la sociedad.

La extensión a estas áreas de la responsabilidad de la empresa requiere la reformulación de los principios que marcan su eficiencia hacia un nuevo sistema de valores que actúe a modo de código ético para la empresa. Esta reformulación se enfrenta con la necesidad de ampliar el árbol de objetivos, apareciendo la necesidad de crear valor, no sólo para los propietarios de la empresa, sino para el resto de los grupos sociales participantes en la misma.

En general se puede considerar que los **factores que influyen** en la decisión de la empresa acerca de la responsabilidad social son de cuatro tipos: Legales, políticos, competitivos y éticos. Los **factores legales** vienen determinados por el respeto a las leyes a normas de la sociedad, a través de las instituciones elegidas al efecto. Existe un consenso generalizado acerca de un umbral mínimo de responsabilidad social que las empresas están obligadas a respetar. Los **factores políticos** se derivan de la necesidad, por parte de la empresa, de atender a los grupos de interés con los que se relaciona, especialmente con aquellos más relevantes. Se puede considerar que atender un nivel aceptable de los objetivos de los grupos de interés implica el grado mínimo de responsabilidad social que la empresa debe entender desde un punto de vista estratégico. Dentro de los grupos de interés internos, los trabajadores constituyen el principal objetivo de la responsabilidad social. Entre los grupos externos, cabe destacar la importancia de los consumidores. Los **factores estratégicos o competitivos** hacen referencia a la posibilidad de mejorar la posición competitiva y crear valor en las empresas a través de la responsabilidad social, utilizando para ello mecanismos como la legitimidad o la reputación empresarial.

Los **factores ético-moral** está vinculados con un comportamiento social responsable, así la empresa podrá adoptar dichos factores y su compromiso con la responsabilidad social en la misión, valores y cultura organizacional.

Como conclusión hay que decir que existe una especie de vínculo entre la responsabilidad social y los resultados, de manera que aquellas empresas que invierten en responsabilidad social obtienen a largo plazo mejores resultados y la obtención de éstos permite a las empresas reforzar su inversión en responsabilidad social.

De igual forma que la moral individual hace referencia al conjunto de valores que determinan las relaciones entre los individuos, a partes de los cuales surgen las apreciaciones personales internas acerca del bien y del mal como fundamento de su conducta, la **ética empresarial** o de los negocios hace referencia a los comportamientos profesionales o públicos que llevan a identificar lo que se considera aceptable o no por la sociedad y por la conciencia y los valores de las personas que forman parte de una organización.

La ética empresarial se refiere a los fundamentos morales que caracterizan las relaciones que las empresas sostienen con los agentes sociales o grupos de interés: trabajadores, clientes, proveedores, competidores, etc. Más concretamente, la ética de la empresa se refiere a cómo las normas morales de las personas se aplican a las actividades y objetivos de la empresa. Es decir, la ética de la empresa no es más que un caso complejo de la ética en general, que debe suministrar a los integrantes de la empresa criterios para identificar y analizar las implicaciones morales de las decisiones estratégicas.

Finalmente cabe señalar que el gobierno de la empresa, la responsabilidad social y la ética empresarial son cuestiones muy relacionadas entre sí. Efectivamente, el gobierno de la empresa está relacionado con el buen hacer de las personas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y, para ello, es imprescindible un comportamiento ético de los directivos. Así, muchos códigos de conducta tratan de regular el comportamiento ético de los directivos hacia los intereses generales de la empresa. Por otra parte, mientras que la responsabilidad social trata de atender las demandas de objetivos de los grupos de interés, el gobierno de la empresa centra su atención en la relación entre los intereses de los accionistas y de los directivos. Finalmente, los informes de responsabilidad social de la empresa suelen incluir aspectos de buen gobierno, así como información sobre valores éticos o códigos de conducta implantados en la empresa.

2.2.6. El proceso de la Dirección Estratégica

La **Dirección Estratégica** no es algo distinto de la dirección de empresas, si bien podemos precisar que es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y aplicarla en la práctica. La adopción de decisiones estratégicas plantea dos cuestiones relacionadas que es preciso abordar. Primero, definir las actividades que son necesarias para llevar a cabo con éxito una estrategia empresarial, lo que podemos denominar como el "proceso de dirección estratégica". Segundo, identificar las personas clave que son responsables de dicho proceso y, en consecuencia, del éxito de la estrategia.

En la dirección estratégica se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas que son las siguientes:

• **El ámbito o campo de actividad** (Scope). Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado. El ámbito de la actividad ha de estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de los diferentes binomios productos-mercado en los que la empresa desea trabajar. También es importante tener una visión dinámica de este aspecto, ver cómo se piensa va a evolucionar esta cartera de actividades, combinando la opción actual y la nueva y analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado como mercados, tecnologías y necesidades.

• **Las capacidades o competencias distintivas.** Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos y más) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas, entre otras) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Las competencias de la empresa, constituidas a lo largo del tiempo, están en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que aplique y, por último, la organización y su sistema de valores. Estas competencias o capacidad son las que hacen a la empresa capaz de obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieros. Se trata aquí de determinar el nivel y modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y capacidades) cuya utilización adecuada nos puede llevar a alcanzar los objetivos de la organización, haciendo la empresa más competitiva en una u otras actividades.

• **Las ventajas competitivas.** Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad. Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias clave como, por ejemplo, el acceso a una materia prima, unos equipos tecnológicos perfeccionados, una patente, a un personal profesional, una cultura motivadores o un liderazgo marcado.

• **La sinergia.** Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, capacidades, unidades organizativas, entre otras de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de

dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas. Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.

Evolución de la Dirección Estratégica. Cuando surgió el concepto de estrategia, también apareció el concepto de Planificación Estratégica que supuso un paso muy importante para el surgimiento de la Dirección Estratégica.

La **Planificación** es el análisis de la información relevante pasada y presente, junto con una previsión de la probable evolución futura, en base a los cuales puede ser establecido un curso de acción o plan que conduzca a la empresa a lograr sus objetivos. Con la planificación se consigue analizar y preparar las decisiones que van a ser ejecutadas y diseñar el marco operativo dentro del cual la empresa se va a situar en el futuro.

La **Planificación Estratégica** es el proceso de formalización de la Dirección Estratégica de la Empresa. Supone la plasmación en planes de todos los supuestos y decisiones que se integran en el proceso de Dirección Estratégica. ES la principal herramienta de la dirección empresarial para concebir un futuro deseable para la empresa y diseñar los medios y alternativas adecuados para llegar hasta él. La planificación estratégica no es una suma continuada de planes estratégicos, sino un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y continúa con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno cambiante.

Un **sistema de planificación estratégica** se puede entender como el proceso que fija las grandes orientaciones y permite a la empresa modificar, mejorar o acomodar su posición frente a la competencia.

Respecto a la planificación estratégica, aparte de los resultados positivos o negativos acerca de su utilidad, apareció un cierto desencanto debido a que presenta una serie de deficiencias que algunos autores atribuyen a la mayor complejidad de la empresa y su entorno, a una falta de comprensión de lo que son las estrategias, a una implantación descuidada de la estrategia formulada y a una subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas. Así la planificación estratégica aparece como una taque sólo parcial al problema estratégico en cuanto a que el análisis del entorno se base en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicopolíticas, ya que tanto la dinámica social y política se consideran irrelevantes y sin ser afectadas, cuando resulta que estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor; se enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno, bajo una hipótesis básica de que la

configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios, en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios, se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá, despreocupándose pues de las condiciones necesario para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

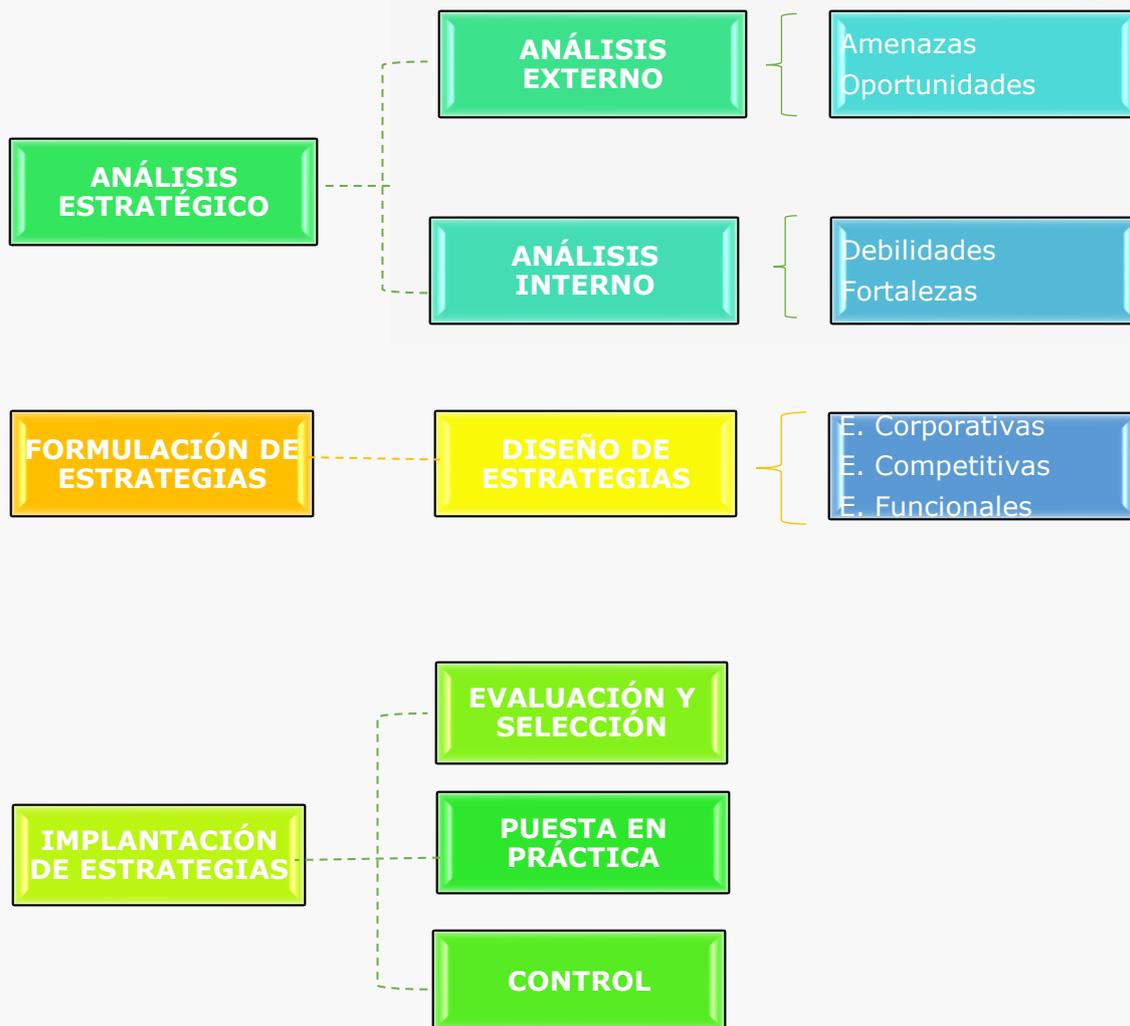
Así pues, la planificación estratégica ha potenciado el desarrollo de estrategias en relación y frente al entorno, y básicamente de estrategias competitivas, es decir, que permiten a la empresa mantener y mejorar de forma duradera su posición frente a los competidores. Se puede afirmar que se ha pasado de un extremo a otro, en ausencia de una preocupación suficiente por el entorno, cuando éste se vuelve turbulento, surge la necesidad de un planteamiento más adecuado y que da lugar a la llamada actitud estratégica. Sin embargo, esta nueva actitud, plasmada en la planificación estratégica, se excedió en cuanto a la importancia relativa del entorno, pues no se trataba de sustituir el ámbito interno de la empresa, como centro de atención, por el entorno, sino que se trataba de complementar y de ampliar el objeto de la atención de la Dirección.

En la actualidad, la Dirección Estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología.

Por tanto, la Dirección Estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la Planificación Estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables *hard* (técnico-económicas) hasta las variables *soft* (sociopolítico-culturales).

La complejidad del problema que se plantea con la adopción de una decisión estratégica y su puesta en marcha tiene la suficiente magnitud como para demandar la utilización de una metodología apropiada. Se puede considerar que el proceso global de la Dirección Estratégica de la empresa está integrado por tres grandes partes: **Análisis Estratégico, Formulación de estrategias e Implantación de estrategias**. Si bien existe un orden lógico en el desarrollo temporal de las partes básicas, el proceso se concibe de forma más realista a partir de la interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada una de las partes o bloques, por lo que se hace necesaria una realimentación de información constante a lo largo del proceso. A continuación, en el siguiente esquema se plasma las distintas etapas de la Dirección Estratégica.

Figura 2.5: ETAPAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA



Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP (2020): Estrategia y Diseño de la Organización. UPV y Elaboración propia

La **Dirección Estratégica** consta de cuatro fases básicas e interrelacionadas: el análisis, la formulación, la implantación y el control de la estrategia.

El **Análisis Estratégico** trata de comprender la posición estratégica de la empresa y su objetivo es configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la empresa y por tanto sobre la elección estratégica (formulación). Como se ha mencionado anteriormente, recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas, hasta las variables sociopolítico-culturales.

La estrategia en esta fase se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos: El entorno, los recursos de la empresa y las expectativas de los diferentes grupos de interés.

En cuanto al **entrono**, es cambiante y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Pero los dos principales problemas que se han de afrontar son, en primer lugar, extraer de esta complejidad una visión de

los principales o globales impactos del entorno en el propósito de la elección estratégica y, en segundo lugar, el hecho de que la gama de variables puede ser tan grande, que puede que no sea posible o realista identificar y analizar cada una de ellas.

En lo referente a **los recursos** de la organización, se refiere a las influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y débiles que pueden ser identificados a través del estudio de las áreas de recursos de la empresa. Su objetivo es configurar una visión de las influencias internas.

Por último, las expectativas de los diferentes grupos de interés son importantes ya que influirán en lo que considera aceptable en términos de las estrategias anticipadas por la Dirección. No obstante, las creencias y supuestos que constituyen la cultura de la institución también tienen una influencia importante.

La **Formulación de la Estrategia** a partir del análisis estratégico, y según la metodología propuesta, la empresa tratará de formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno. En este proceso se trata de generar distintas opciones estratégicas. Concorre varias alternativas de acción posibles y uno de los peligros potenciales que se puede presentar es que los directivos consideren sólo las acciones más obvias, siendo muchas veces lo mejor lo que no es evidente, por tanto, no hay que considerar sólo la estrategia fundamental sino aquella más idónea.

Por último, la **Implantación Estratégica** en esta parte del proceso está etapa se forma de tres técnicas diferenciados: la evolución de estrategias, la selección de estas, la implantación y control.

La evaluación de opciones estratégicas. Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones de una empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas.

Selección de la estrategia. Este es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Podrá escogerse sólo una estrategia o varias. No existe la posibilidad de una elección que sea claramente la acertada o la errónea, ya que cualquier estrategia presentará, ciertas ventajas y desventajas, por tanto, al final, la elección puede basarse en el criterio de los directivos.

Implantación de la estrategia le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a

medida que no s acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa.

Por último, el control se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar a priori el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas.

Resumiendo, de una forma sintética el desarrollo de la Dirección Estratégica, no debemos olvidar otros aspectos importantes que hay que tener en cuenta como son la asignación de distintas tareas y las responsabilidades correspondientes a los miembros de la empresa. La existencia de un sistema de información y comunicación representa otro elemento clave que, junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección, liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la Dirección Estratégica. Estos factores internos, además de los recursos humanos, son según todos los autores que han tratado estos temas, cada vez más importantes, o al menos tanto como los factores externos.

El **Plan Estratégico** es un Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado, para poner en práctica en los próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus grupos de interés. A nivel corporativo define la misión y visión de la empresa; el análisis estratégico general y el campo de actividad de la empresa, a través de las decisiones de expansión, diversificación, crecimiento interno, externo y entre otros.

A nivel de negocio define el posicionamiento competitivo de cada uno de sus negocios que permita conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y el análisis estratégico a nivel de negocio para formular la estrategia competitiva más adecuada.

A nivel funcional define las necesidades formales que en las distintas áreas operativas exigen las estrategias corporativas y de negocios. La importancia que las áreas funcionales tienen en la generación de las competencias distintivas de la empresa.

En la actualidad, el continuo y veloz cambio, se podría pensar que hacer un análisis a medio o largo plazo sobre el futuro no tienen sentido, dados los numerosos factores que crean incertidumbre. Sin embargo, la Planificación Estratégica debe abordarse como un plan vivo, adaptable y permeable continuamente a nuevas informaciones provenientes del entorno y de los grupos de interés. Por tanto, es importante emplear metodologías participativas en todo el proceso. Si una organización aborda la Planificación Estratégica desde el enfoque se puede encontrar otras ventajas a esta herramienta como:

- El aumento del conocimiento de la propia entidad, lo que permite detectar áreas de mejora.

- El aumento del conocimiento de los grupos de interés, de tal forma que se puede dar una mejor respuesta a sus expectativas.
- El aumento del sentido de pertenencias de las personas a la organización, lo que tiene un efecto directo sobre la motivación y la productividad.
- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotaras.
- Prepara a la organización para estar al día de los cambios, y la prepara para gestionar mejor aquellos que le son adversos.
- Permite mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización.
- Unifica la orientación de la empresa a través de un procedimiento formal y sistemático.
- Obliga a llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno.
- Supone una visión integral de la empresa que incorpora los problemas del análisis, la formulación y la implantación de las estrategias.
- Introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa, al obligar a una reflexión lógica sobre la orientación estratégica de los distintos negocios.
- Obliga a los Directivos a pensar, reflexionar, comprender y negociar entre ellos los principales problemas que les afectan.

La Planificación Estratégica es el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaban por definir: Qué es una empresa, QUÉ hace y POR QUÉ lo hace. Ayuda a formular su **MISIÓN** como el carisma, identidad, valores, razón de ser, y partiendo de ellas se proyecta hacia el futuro a medio plazo, visualizando cómo desea ser dentro de unos años siendo esto la **VISIÓN**.

Respecto a la realización del Plan Estratégico la idea que surge se da en -alta dirección de la empresa. La participación de un experto es imprescindible para elaborar un plan estratégico útil, creíble y con técnicas coherentes.

La visión empresarial y la capacidad de generar nuevas ideas por parte del empresario (estrategia como ideas) deben ir acompañadas de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio (estrategia como diseño).

Si se da una correcta planificación y coordinación entre la dirección de la empresa y el experto, las posibilidades de éxito son mayores. En la ejecución del plan estratégico es imprescindible la participación de toda la organización.

Se concluye, para este capítulo que el objetivo fundamental del mismo es el proporcionar una visión global del marco teórico el cual es necesario para la



elaboración de un Plan Estratégico. La idea es que sirva de guía para la consulta de conceptos teóricos referidos al ámbito de la Dirección Estratégica en la Empresa y aportar una serie de contenidos útiles para la comprensión de este proyecto.



CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES

En este capítulo se muestra la información referente a la empresa objeto de estudio. En primer lugar, se definirá la historia de la institución desde su fundación a la actualidad adyacente con sus estrategias de operaciones seguida por el grupo. De la misma manera, en este punto se incluirán diversos aspectos como las prioridades competitivas y estrategia de flujo seguida.

A continuación, se definirá los principios y valores que guían la conducta de la institución, específicamente la misión, la visión y los valores del grupo. En cuanto al producto se analizará el diseño, gama del producto y ciclo de vida de los mismos artículos.

Como punto final del capítulo se analizará la administración de proceso de la institución, con información recopilada acerca de la misma.

3.1. Descripción General de la empresa

God's Àngels es una firma de cosmética profesional española, con años de experiencia en el cuidado experto de la piel. Desarrollan tratamientos y productos con la más avanzada tecnología cosmética para ser aplicados y prescritos por los profesionales de la estética. Ha sido pionera en implantación de certificaciones de calidad, medidas de compromiso medioambiental, conciliación familiar y laboral, La empresa es hoy una Institución dinámica, al igual que la mejor en Belleza, SPA, Day-Spa y Clínicas Médico-Estéticas de más de 80 países de los cinco continentes, así como en lujosas cadenas hoteleras.

Los valores que la empresa apremia son la profesionalidad, Calidad, Innovación e integración, la cual constituyen la esencia de la firma en la Institución y que han mantenido invariables a lo largo de su actividad.

Los dos ángeles simbolizan la perfección y delicadeza de los productos cosméticos aportando la calidez de un niño, para aportar a la mujer la serenidad, pureza, ternura, cuidado que una madre de familia demuestra por los suyos.

La empresa está ubicada en el municipio de Alcoy, provincia de Alicante. La Institución se dedica a la producción y venta de perfumes y cosméticos (**CNAE 2009** del grupo 20 de la Industria Química del subgrupo 204 fabricación de jabones, detergentes y otros artículos de limpieza y abrillantamiento; fabricación de perfumes y cosméticos con código 2042 Fabricación de perfumes y cosméticos). La institución cuenta con un total de 128 empleados altamente cualificadas.

En **1964** nace la empresa en un pequeño laboratorio de Alcoy así iniciando la fabricación de fórmulas tradicionales.



El año **1975** la institución amplía el ámbito de comercialización de sus productos y el éxito no se hace esperar y abre sus puertas de la primera fábrica dotada de amplios laboratorios, salas propias de producción, oficinas y almacén.

Se inicia en **1978** la distribución de los productos en Venezuela, así se inicia el viaje fuera de España que se da a conocer a nivel profesional en otros países con productos y métodos de trabajo. En el mismo año la compañía se constituye como God's Àngels S.A.

En el año **1982** las nuevas instalaciones por el crecimiento que obliga a un traslado que se irán ampliando y adaptando tecnológicamente con el transcurso de los años hasta convertirse en la planta de más de 18.000 m² en la actualidad para la producción y logística

En **1987** la expansión internacional se abren puertas del exigente mercado asiático con la distribución en Singapur y Hong Kong. Esta internacionalización, que ya cuenta con países como Estados Unidos y Canadá, se reforzará dos años después con la suma de Francia e Italia.

Año **1994** se presenta en exclusiva Excel Therapy, la primera línea de cosmética profesional, el único complejo de Citoquinas biológicamente activas que actúan de forma inteligente. Por primera vez en la historia de la cosmética se actuará desde el interior.

1998 año de adaptación a las Good Manufacturing Practies tras dos años de obras de ampliación, se crean lugares de trabajo más espaciosos y salas de envasado aisladas, así como almacenes informatizados y automatizados.

Para el año **2007** se acredita como la primera empresa comprometida con la reducción y compensación de emisiones de CO₂ dentro del proyecto **CO2zero** y obtiene la distinción de Empresa Familiarmente Responsable, gracias al fomento de medidas a favor de la conciliación familiar y laboral.

2011 incorporación al selecto grupo de miembros que conforman la Asociación Española del Lujo "Luxury Spain".

2012 en su apoyo constante al talento made in Spain, se convierte en la Cosmética Exclusiva de los Premios Goya "La Alfombra Roja".

Tecnología "Botox-Like" lanzamiento de Timexpert, línea emblema en la ciencia antienvjecimiento por su fórmula exclusiva con elevadas concentraciones de Micro-Dermoxine. La alternativa cosmética más eficaz a la microinyección.

Implantación del Sistema 3G1 primera empresa española de cosmética acreditada con la triple certificación de Calidad, Medioambiente y Seguridad Laboral. Se desarrolla un innovador Sistema Integrado de Gestión.

Cuidado avanzado para ellos apuesta en firme por la cosmética profesional masculina con el desarrollo de la línea exclusiva para hombres For Men.

La empresa lleva a cabo la **renovación** de la imagen corporativa y la reformulación de la prestigiosa Excel Therapy. Esta evolución cuenta con la imagen de la reconocida top model internacional como embajadora de la firma y con un modelo masculino para la línea For Men

La situación actual de la Institución en el año 2016 respecto a los ingresos de explotación fue de 25.171.092 de euros frente al año 2017 facturando 32.000 millones de euros que elevaron un 18% sobre el año anterior. El beneficio después de impuesto es de 2.073.532 de euros como resultado del ejercicio en 2016, frente a más de 6.000 millones de euros en 2017 incrementando sus beneficios en un 66% al ejercicio anterior.

El grupo ha dividido su negocio en siete procesos de producción que la Institución se dedica para distribuir sus productos de cosmética de alta calidad.

3.2. Estrategias y prioridades competitivas

En este punto se explicará en lo que se basa principalmente la estrategia corporativa de la empresa, las prioridades competitivas y los objetivos de la institución.

El primer objetivo de la estrategia corporativa es determinar en qué actividades compite o va a competir la Institución, es decir, definir el campo de actividad en que el conjunto de productos y mercados quiere competir. Esta decisión es una de las más importantes que se plantean a nivel estratégico, ya que afecta al conjunto de la empresa y al propio desarrollo futuro de la misma.

Las direcciones de desarrollo son las opciones estratégicas de que dispone una empresa en cuanto a productos y cobertura del mercado, a partir de su capacidad estratégica y de las expectativas de las partes interesadas. En la práctica las empresas aplican una combinación de las direcciones de desarrollo posibles.

La Institución sigue varias estrategias corporativas que según la **Matriz ANSOFF** son las siguientes:

- **Desarrollo de Mercado:** el proyecto que tiene como objetivo principal es la internacionalización se centra en Asia, América y el resto de Europa. Trata de buscar nuevos mercados, nuevas áreas geográficas.
- **Proteger/Construir**
Proteger: la posición de la Institución en los mercados actuales con productos actuales, innovando en productos y en tiendas. La Institución amplía el grupo con la adquisición de una nueva empresa de cosméticos catalana para reforzar la estrategia de internacionalización.

Construir: la empresa trata de ganar cuota de mercado, aumentando sus ventas de productos actuales en los mercados presentes con la apertura de nuevas tiendas en hoteles de lujo, es decir "boutique".

- **Desarrollo de producto:** en esta opción estratégica, la Institución desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Ya que los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, que tiene que adaptar sus fórmulas y crear innovadores tratamientos profesionales que cuentan con exclusivos métodos de aplicación y eficaces productos de mantenimiento en casa para satisfacer las necesidades de los usuarios.

- **Diversificación:** está estrategia se encuentra vinculada con la integración vertical hacia delante llevando a cabo el ciclo de producción completo, crea su propia red de tiendas donde vender sus productos.

De la misma forma, la marca responde a la **Estrategia de internacionalización**, en la cual la empresa tiene como firme objetivo de afianzar su presencia y crecimiento en el mercado nacional e internacional.

Se trata de asegurar al grupo el crecimiento y liderazgo en el sector de la cosmética profesional y la apertura de nuevos canales de comercialización con la experiencia en sus tratamientos y potenciar sus ventas al por menor y on-line.

Figura 3.1: EXPANSIÓN DE LA ESTRATEGIA



Fuente: Web de la empresa (2020)

La institución sigue ofrece sus productos vanguardistas y servicios de calidad a los clientes, además tiene como objetivo de garantizar el desarrollo a largo plazo de cada una de sus marcas.

3.3. Misión, Visión y Valores

En el proceso de Dirección Estratégica existen tres conceptos que sirven de guía en la situación de la empresa del futuro:

La misión que la institución declara es el propósito general que continua con alcanzar a desarrollar nuevas fórmulas. Por otra parte, representa la identidad y la personalidad de la empresa.

“La belleza es fuerza, es encanto, es sobre todo una actitud personal con una cualidad espiritual con productos de alta calidad para el usuario que cada vez es exigente y responsable con el medio ambiente.”

La visión de la empresa es la imagen mental de la trayectoria de la empresa, en referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro.

“Su principal ambición es el desarrollo y popularizar los productos con componentes naturales y potenciar la confianza de los artículos de belleza con ingredientes ecológicos.”

Los Valores de la institución se centra en la Profesionalidad, Calidad, Innovación, Compromiso Social e Integración son valores que constituyen la esencia de la empresa y que se mantiene invariables a lo largo de este medio siglo.

La empresa en general a lo largo de su trayectoria durante todos estos años de trabajo con un universo de fórmulas eficaces y texturas placenteras diseñada para proporcionar la respuesta específica a cada necesidad estética y cosmética, tanto para la mujer como para el hombre manteniendo su reconocimiento a nivel profesional dentro de la institución con un buen ambiente de trabajo como interpersonales que da unos excelentes resultados al grupo.

3.4. El producto

Respecto al **Producto** que la institución ofrece a sus clientes se analizará los aprovisionamientos de los materiales para la planta de producción para los artículos de belleza. Sus principales proveedores para la empresa son los laboratorios químicos y ferias de microbiológica en los cuales adquiere una cantidad de 56 a 105 toneladas. El grupo tiene una capacidad de 290.000 litros que con capacidad de producir hasta 975.000 unidades al día. Con Una cartera de productos de más de 400 referencias, todas ellas de venta a los cinco continentes.

La adquisición y la gestión de las materias primas, aditivos y suministros es responsabilidad del departamento de Compras, el cual desarrolla tareas de compra de materiales de acondicionamiento o empaque, compras varias y de materia prima de gran volumen, y se encarga del seguimiento y reclamación de los pedidos. Las compras de las materias primas para la fabricación de los

productos semielaborados las realiza el responsable de Elaboración. En el caso de las compras de importación las realiza el departamento de compras, pero todo trámite los ejecuta el departamento de tráfico.

Por otra parte, el **Diseño de Productos** de la institución ya que es una firma de cosmética profesional española desarrolla sus diseños con la tecnología avanzada y promueve a envases 100% biodegradable y compostable, es decir con un ciclo de vida de dos años y la compostabilidad en menos de 6 meses. Este proyecto que ha supuesto una inversión de alrededor de 1.000.000 euros con el apoyo del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) y Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

El grupo consta de una amplia **gama de productos** de belleza para el cuidado personal, piel, y entre otros de los que destacan:

ROSTRO

La institución ofrece productos para cada necesidad de la piel con un tratamiento facial que responde a cada tipo de cutis a través de los activos cosméticos más innovadores del mercado dispone de una avanzada cosmética facial anti-edad, hidratante, cuidados específicos para pieles sensibles, mixta, cuidado básicos que se adaptan a las necesidades de la piel.

Figura 3.2: TERAPIA EN CABINA

El grupo cuenta con 16 líneas de la gama de la fisonomía. De la misma forma, la empresa brinda excelentes terapias en cabina realizadas por profesionales de la belleza mediante un método de aplicación único con el **Método Kirei** lo que se convierte en un verdadero cuidado experto.



Fuente: Web de la empresa (2020)

CUERPO

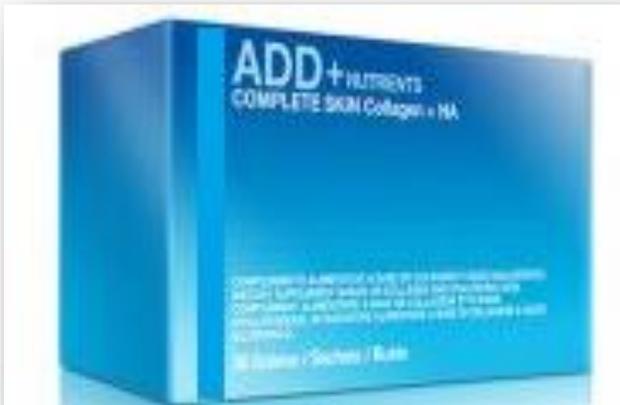
El grupo produce productos para cubrir las necesidades de reafirmar, hidratar y nutrir, combatir celulitis, prevenir estrías, cuidado de manos y pies, cuidado de senos, piernas ligeras, higiene y exfoliación para mantener el cuerpo joven que se debe cuidar cada día, ya que cada zona necesita un tratamiento especial y, para ello cuenta con artículos innovadores activos que responden a las necesidades que demanda el cuerpo. Con 4 líneas dentro de la gama.

NUTRICOSMÉTICA

La Nutricosmética es una nueva generación de complementos nutricionales que actúan sobre la belleza desde el interior del organismo, mediante el aporte por vía oral de vitaminas, minerales y extractos naturales. Siendo capaz de llegar a las capas más profundas de la piel, haciendo resurgir la belleza desde el interior.

Esta línea Nutricosmética cuenta con **ADD+Nutrients** complemento perfecto a la cosmética tradicional.

Figura 3.4: PRODUCTO NUTRICOSMÉTICA DISOLVENTE



Fuente: Web de la empresa (2020)

HAIR

El pelo, al igual que la piel, se resiente tras el paso del tiempo. La cosmética anti-edad para el cabello, la cura capilar se basa en el Aceite Orgánico de Semillas de Baobab que frena el paso del tiempo en el cabello.

Figura 3.5: PRODCUTOS CAPILARES



Fuente: Web de la empresa (2020)

FRAGANCIA

Los perfumes son creados con esencias florales, plantas, esencias, frutos, maderas y más para la mujer sofisticada, que irradia elegancias y belleza; al hombre de actitud y carácter. La gama de fragancias cuenta con 3 líneas en envases de 50 ml.

Figura 3.6: FRAGANCIAS AROMÁTICAS



Fuente: Web de la empresa (2020)

MAKE UP

El maquillaje Dress Your Skin revela el potencial de belleza de la mujer de forma natural, espontánea, elegante, transgresora e independiente. Los productos de belleza acompañan y viste la piel de la población femenino en cada momento de su vida.

FOR MEN

Figura 3.7: COSMÉTICOS PARA HOMBRES



La cosmética de alto rendimiento para el cuidado de la piel del hombre es una gama de productos para cuidar, proteger, hidratación y afeitado diario hasta los tratamientos anti-edad con resultados rápidos y duraderos, texturas ligeras y agradables con una cómoda aplicación. Con 5 líneas dentro de la gama para el cuidado de la piel de la población masculino.

Fuente: Web de la empresa (2020)

En cuanto a la **Demanda de Productos**, es alta ya que la mayor parte de este consumo se dirige a los perfumes y la gran demanda para las cremas faciales, el maquillaje y los productos para el cuidado del cabello. La demanda incrementa con el paso de los años, la institución cada vez gana posicionamiento a nivel nacional como internacional, ya que se encuentra en 88 países a nivel mundial.

El **ciclo de vida del producto** es la respuesta del mercado a cada producto, es decir la evolución de las ventas de los géneros durante el tiempo que permanecen en el mercado, los productos no generan un volumen máximo de ventas de inmediato después de introducir en el mercado, ni se mantiene en su crecimiento indefinidamente, por las condiciones que varía la venta del producto a lo largo del tiempo, como resultado alteran las ventas y las estrategias de precio, producto, promoción y distribución ya que deben ajustarse al momento del ciclo de vida en que se encuentre el producto.

La **función de operaciones** es preparar el lanzamiento de nuevos productos, reforzados en innovados y con novedades para cada estación durante el año para aumentar la fiabilidad y el volumen de la producción de los artículos. Es importante gestionar el cambio tecnológico por el ciclo de vida que cada vez es corto.

Las 4 etapas del ciclo de vida de un producto es la identificación de los factores que afectan a la evolución y la demanda de los productos, así como la duración de cada una de las fases, determinará la capacidad de la empresa para poder adaptar sus productos a las nuevas necesidades de los consumidores. El ciclo de vida de un producto consta de la Introducción, Crecimiento, Madurez, Saturación o Declive.

En la etapa de **Introducción**, la institución cada año lanza entre cinco y diez productos nuevos, en la actualidad ha penetrado en el mercado el lanzamiento de cinco nuevas propuestas dirigidas al cuidado y protección solar del cuerpo. Estos novedosos y nuevos productos contienen un mayor coste y llena de incertidumbre para la empresa, al igual con gran esperanza

de recuperar lo invertido con las ventas que son adquiridas por los consumidores innovadores y los early adopters ya que les entusiasma experimentar con nuevos productos.

En la fase de **Crecimiento**, el producto For Men y Nutricosmética es aceptado por el consumidor y se posiciona en el segmento provocando que las ventas y los beneficios crecen para la empresa, esto se debe a que los costes de fabricación por unidad se reducen por una producción de mayor volumen para satisfacer el incremento de la demanda. En esta fase se debe recopilar información sobre las preferencias de los consumidores lo que permite que los usuarios fieles quieran repetir la compra y se añaden nuevos clientes al igual que aparecen competidores y se debe decidir cómo reaccionar ante esta situación con alternativas que deben ser cuidadosamente analizadas como la repercusión de la reducción de costes en el precio, reinvertir los recursos generados en seguir promocionando el producto, diferencial el producto de los imitadores todo esto aplicando la estrategia de precio y de ventas ante el cliente.

En la etapa de **Madurez**, se produce cuando el producto ha alcanzado la cima en cuanto a la cuota de mercado. En esta etapa encontramos los productos del Rostro, Make up, Hair, Fragancia y Cuerpo que generan fondos a la empresa. Las ventas siguen aumentando a un ritmo más lento y decreciente hasta llegar a estabilizarse para pasar a una duración amplia que comienza a detenerse, es importante conservar el alto nivel de demanda durante el mayor tiempo posible, ya que durante la etapa de crecimiento se generó con los productos en su momento. De la misma manera la competencia ya es considerable, por lo que no se ha de competir únicamente en precio, sino en otros factores más relevantes para los consumidores. En esta etapa se debe aplicar una clave que consiste en la anticipación de la caída de las ventas y buscando propuestas e innovaciones que vuelvan a hacer al producto atractivo para lograr mantener las ventas. La institución alcanza la mayor rentabilidad y se puede extender más tiempo aplicando diferentes técnicas de marketing en los artículos y potenciar el máximo provecho y fortalecerse en el mercado, para no incorporarse en la etapa de declive.

Fase de **Declive**, puesto que se trata de la última etapa la empresa no tiene ningún producto saturado en el mercado ya que se encuentra en constante innovación o que provoque la disminución de las ventas y pérdida de beneficios.

3.5. Administración de Procesos

La **Configuración Productiva** que la institución maneja es por lotes, es decir, el hecho diferenciador que distingue a la configuración en la que se utiliza las mismas instalaciones para la obtención de múltiples productos, de firma que, una vez obtenida la cantidad deseada para uno de ellos, se procede a reajustar la instalación o instalaciones para procesar otro lote de distinto producto.

La empresa trabaja en línea, por tanto, la configuración que corresponde es de la producción en masa. El grupo fabrica grandes lotes de productos diferentes, en este proceso de obtención se requiere más operaciones y éstas son más especializadas y con maquinaria más sofisticada.

3.5.1. Proceso de producción de productos

La situación inicial del grupo hasta la fecha en el proceso de planificación recae la responsabilidad sobre el Director de Operaciones como programador el cual reporta a la empresa. Se inicia **el plan maestro de producción (PMP)** a partir de un fichero de plan anual de ventas para el mercado nacional. No existen unas previsiones como tal, a partir de este plan anual de ventas, se van añadiendo manualmente las modificaciones.

Los pedidos de exportación entran en el sistema como necesidades netas siendo, más o menos una especie de planificación contra pedido. Respecto al mercado de exportación las previsiones se basan en la historia de las ventas. Como el plan de producción que se obtiene es fiable en un 80%, que no empiezan a producir hasta recibir el pedido firme. El horizonte fijo es de dos meses.

Por otro lado, no se reserva el producto a medida que se fabrica para un pedido concreto de exportación. Actualmente, el plan de producción es común nacional y exportación a medida que se van terminando las órdenes, se envían al operador logístico.

La institución cuenta con un sistema que lanza ventas previstas y muestra el stock actual. El responsable de Planificación introduce la producción manual y el sistema calcula el stock almacenado al final más la producción prevista menos la venta prevista con el histórico de ventas reales. La planificación va variando, siempre manualmente la cantidad a producir para obtener unos días de cobertura que le parezcan razonables en función de su experiencia. De la misma manera, las cantidades a producir se introduce teniendo en cuenta la capacidad máxima de las líneas y el lote económico de las mismas. Y como resultado de la planificación es una interpretación de dos o tres iteraciones es suficiente para dar con un valor de producción razonable. Esta tarea se elabora mensualmente.

Se contemplan en este nivel de planificación de los productos acabados, no se consideran horizontes de planificación cerrados. El desenlace de un plan de producción a 3 meses sin ningún tipo de participación semanal, es decir solamente con cantidades totalmente mensuales.

La dimensión que tiene la gestión de este proceso es un número aproximado de referencias con las que trabaja es la siguiente: 1800 referencia de productos acabado, 550 referencias de materias primas, 4000 referencias de material de empaque.

En cuanto, a la planificación de los requerimientos de material (**MRP**) no cuenta con la empresa con este sistema como tal, ya que es un sistema de

planificación y administración normalmente asociado a un software que planifica la producción y un sistema de control y coordinación de inventarios que aseguran los materiales y productos que se dispone para la producción y la entrega de los productos a los clientes.

El grupo trabaja MRP con una hoja de Excel donde se elabora una especie de explosión de necesidades. Posteriormente se hacen unas reuniones entre el responsable de compras, el planificador y el responsable de producción en la que de forma manual se toman las necesidades obtenidas de la hoja de Excel, los pedidos de compra existentes en papel, el conocimiento del responsable de compras de los lead-times de reaprovisionamiento y de los lotes de compra y se revisa la viabilidad del plan de producción obtenido en función de si será posible disponer de los componentes a tiempo.

En el caso que, por el plazo de entrega del material, la sugerencia de aprovisionamiento calculada por el sistema no llegue a tiempo para satisfacer la necesidad, el sistema da una alerta. La explosión de necesidades con la hoja Excel se realiza a un único nivel. El plan de elaboración del producto lo realiza el propio responsable de elaboración, quien a su vez es el responsable de aprovisionamiento de las materias primas juntamente con el departamento de compras.

El proceso de programación es realizado por el responsable de producción. Se parte del plan maestro a tres meses, y se elabora un programa de producción a un mes vista, día a día. Se utiliza un formato en Excel, donde se anotan los lotes que se fabricarán cada día. Este proceso de programación es totalmente manual. No existe ninguna herramienta para realizar un análisis de faltantes. Se verifica manualmente que cuando se va a envasar se encuentren todos los componentes disponibles y, a veces, se modifica sobre el curso el programa.

El departamento de **Producción del laboratorio cosmetológico** es el responsable de la fabricación de todos los productos de cosmética de la institución, que son cremas faciales, aceites capilares, bálsamos para el cuerpo, jabones y más.

El departamento de producción está formado por técnicos especializados que constantemente reciben cursos de formación y actualización, tanto internos como externos, estando permanentemente supervisados por los demás departamentos Técnicos con el fin de evitar cualquier inconveniente durante los complejos procesos productivos.

El grupo durante el proceso de fabricación de productos, primeramente, asegura que la maquinaria a utilizar este correctamente en condiciones y limpios para empezar el trabajo, comprobando que todas las conexiones sean correctas. Con la ayuda de un programa en Excel denominado **Pauta de Control**. Este sistema traza un plano de cada máquina y en función de su estado indica un color. Y dependiendo del color que señale el procedimiento se continuará o se paralizará la producción.



Las 20 máquinas puestas en marcha, funcionan las 24 horas del día, trabajan en tres turnos de 8 horas cada turno. Esta decisión es tomada por parte del departamento de operaciones para reducir costes sin recurrir a horas extras.

Seguidamente, para la puesta en marcha de las **máquinas P1** se carga con la materia prima necesaria, se pasa a cerrar la boca de la carga de las máquinas y durante 10 a 15 minutos se calienta a 90°C. Después se coloca el agitador en marcha a las rpm¹ programada y el tipo de material a fundir y mezclar entre 50 y 150 rpm. Una vez fundidos y mezclados los materiales se baja las rpm del agitador al 30% de la capacidad y a una temperatura entre 70°C a 80°C.

Máquina P2 dosifica el agua tratada caliente a 80°C con sistema de pesaje o contador, este sistema hace que la temperatura se mantenga en el equipo. Se prepara el emulsionador a una velocidad máxima de contra rotación con rpm programadas de capacidad (10 el ancora y 80 el eje central) para efectuar el trasvase del material fundido de la maquina P1 de forma controlada, haciendo que el caudal sea el adecuado al tipo de mezcla (el trasvase se puede efectuar por vacío o bomba de trasiego). Una vez terminado el trasvase se agita durante unos 10 minutos. Tras el tiempo transcurrido de agitación se pasa a enfriar la maquina P2 con agua de red hasta 50°C, una vez llegada a la temperatura deseada se pasa a incorporar los elementos aditivos. Y esta incorporación se puede realizar por vacío, bomba de trasiego o puntualmente de forma manual por la entrada designada. Se continúa refrigerando hasta los 30°C y se baja las rpm del contra rotación a 6 rpm el ancora y a 40 rpm el eje central. Y si hay que incorporar elementos volátiles se realiza en el momento. Al igual que se mantiene la agitación y temperatura hasta que se trasvase a la maquina P3.

Máquina P3 (Producto acabado) se mantiene caliente el equipo a 30°C, junto con el sistema de agitación de 10 rpm. Se trasvasa el producto de fabricación P2 a la del producto P3 y el trasvase se puede efectuare por vacío o bomba de trasiego. En caso necesario debido a la viscosidad o características del producto, se crea presión en la maquina P2 con nitrógeno a presión máxima de 2 bars.

Máquina P4 (Envasado) se realiza desde P3 utilizando una bomba de trasiego. Este sistema permite recuperar el producto que se puede quedar en los conductos desde la bomba de trasiego hasta la entrada del sistema de envasado. De esta forma las máquinas se mantienen limpias de la línea.

¹ **Rpm:** Revoluciones por minuto

Figura 3.8: ALMACÉN DE MATERIA PRIMA, LABORATORIO COSMÉTICO



Fuente: Web de la empresa (2020).

El control de la producción se lleva de forma meticulosa, se señala el lote de fabricación identificando tanto el día, nombre de la persona que realizó el trabajo, número de pedido, número de palé y caja. Con el propósito de identificar algún problema con el cliente y estar al tanto quién lo ha generado.

Por último, las cajas embaladas pasan por la sala blanca para pasar posteriormente a almacén de productos semiterminados. El jefe de almacén organizará las cajas en los palés destinados para traspasar a almacén de productos terminados.

El Director de Operaciones y el responsable de Compras de la institución acostumbrar a hacer un seguimiento y confirmación de los pedidos del cliente para evitar inconvenientes.

3.5.2. Control de calidad en la fabricación

El departamento de **Control de Calidad** vela en todo momento por la calidad del proceso. Comprueba que las calidades de materias primas, envases, embalajes y cualquier producto o utensilio que sea empleado en el laboratorio, se ajusta a las exigencias previamente definidas, en consonancia con la Normativa vigente. Asimismo, certifica durante todos los procesos de fabricación las buenas técnicas de manipulación y de ejecución de los estrictos protocolos de fabricación, comprobando en todo momento numerosos parámetros físicoquímico del producto, así como la idoneidad de los envases y de los etiquetados y materiales de embalaje.

La institución dentro del mismo departamento cuenta con un almacén de la cuarentena donde se efectúa ensayos de microbiológicos, ensayos físicoquímico y estudios de compatibilidad. Y otra sección denominada la muestroteca.

En cuanto a los **ensayos microbiológicos** ejecuta el control microbiológico de los productos cosméticos en todas las fases de producción, con el fin de garantizar el cumplimiento de la legislación vigente y por tanto la seguridad del consumidor.

Ensayo físicoquímico es el control del cumplimiento de la producción con las especificaciones definidas para los productos cosméticos, así como la evaluación de dichas especificaciones en el tiempo como: características organolépticas, pH, densidad, viscosidad, signo de la emulsión, estabilidad de la emulsión, tamaño de partícula, índice de peróxidos, índice de refracción, acidez libre, álcali libre, granulometría, humedad, residuo seco.

Estudios de compatibilidad, este ensayo se realiza sobre el envase final del producto, como complemento del estudio de Estabilidad, con el fin de detectar posibles interacciones entre el producto y el envase, que puedan afectar a la naturaleza y la seguridad del producto.

El producto final es analizado durante un mes y medio en su envase, bajo condiciones diversas de luz y temperatura, con el fin de detectar alteraciones del producto o del propio envase. Los ensayos que se ejecutan en función de la naturaleza del producto: Condiciones (exposición a la luz solar, oscuridad), ensayos de producto (organolépticos, pérdida de peso, migración de compuestos), ensayo de envases (color, deformación, roturas, cracking y más), ensayos de funcionalidad (colapso, acoplamiento).

Figura 3.9: DEPARTAMENTO DE CALIDAD



Fuente: Web de la empresa (2020)

La **Muestroteca**, es una habitación en la que se guardan todas las muestras de los productos de los últimos tres años para estudiar su comportamiento. En tal habitación se guarda tres unidades de cada muestra envasadas y sin envasar con su número de lote grabado para identificar a la mínima queja por parte del cliente y poder testar sin envase o con envase donde está el problema a la mayor rapidez posible.

Para garantizar la calidad y seguridad de los productos la mejora continua en el control de riesgos, con el certificado correspondiente que permite asegurar que existen protocolos definidos y actualizados para todos los procesos que se desarrollan. De la misma manera, admite documentar cada una de las actividades y resultados que se obtiene con el fin de aportar la información de cada producto puesto a la venta.

Así se lleva a cabo rigurosamente las Buenas Prácticas de Producción de Cosméticos según la norma ISO 22716 que es acreditada por la Conselleria de Sanitat de la Comunidad Valenciana, que periódicamente audita para verificar que se cumpla las normas.

El grupo cuenta con un programa anual de auditorías internas **de control de calidad y seguridad** para certificar el cumplimiento de las normas y así

buscar oportunidades de mejora y eficiencia, al igual que un seguimiento de su implantación.

Figura 3.10: MUESTROTECA



Fuente: Web de la empresa (2020)

3.5.3. Almacenaje de productos

El grupo posteriormente después de rellenar las cajas con destino a la entrega de los productos a los clientes pasa a operar el almacenaje de las cajas donde se organiza de forma muy meticulosa los artículos frágiles con un sistema de estanterías convencionales para la carga paletizada, es decir, consta de un sistema de almacenamiento diseñado para almacenar paletas de forma mecánica por medio de carretillas elevadoras.

La institución una vez fabricados, ensamblados y almacenados todos los géneros para respectiva venta. El director del grupo posee un plan de expedición creado en una hoja de Excel el cual indica el destino de los pedidos, el día de viaje y la entidad subcontratada que va a transportar el envío del pedido al cliente.

Figura 3.11: SISTEMA DE ALMACENAJE



Fuente: Web de la empresa (2020)

Figura 3.12: PROCESO DE PRODUCCIÓN



Fuente: Elaboración Propia (2020)

A white egg is centered on a background of colorful paint splatters in shades of pink, orange, yellow, green, and blue. The text is overlaid on the egg.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EXTERNO



CAPITULO 4: ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo se reflexionar sobre el entorno, con el propósito de comprender los puntos clave para resaltar los aspectos relevantes con el apoyo de los modelos y técnicas que se exponen para la elaboración de un buen estudio que se debe seguir cinco etapas clave.

- 1. Comprender y valorar la naturaleza del entorno.**
- 2. El análisis del entorno general**, que se debe identificar los principales factores de influencia del entorno sobre la organización.
- 3. El análisis del entorno específico**, se pretende identificar los factores clave para competir en un sector.
- 4. Identificar la posición competitiva de la empresa.**
- 5. Identificas las oportunidades** sobre las que fundamentar la estrategia y las **amenazas** que se debe sobresarir.

El análisis del entorno externo es un estudio importante para la institución, esto ayuda a recabar información y preparar estrategias empresariales para su implantación. Esta investigación permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o influencias negativas (amenazas) que ejercen sobre las variables externas. Para ello, se realizará una investigación exhaustiva de dos niveles.

En primer lugar, se analizará los factores **generales del entorno o Macroentorno** desde un punto de vista global que la empresa no puede controlar, pero afecta directamente al sector mediante la identificación de las técnicas y herramientas necesarias con el modelo **PEST** y **Perfil Estratégico del Entorno**

En segundo lugar, **entorno específico o Microentorno**, son las características del mercado mediante el modelo de las **5 fuerzas de Porter**, que afecta directamente a la actividad económica de la empresa. A su vez, se divide el entorno específico en **Industria o Sector** (Grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos y ofrecen los mismos servicios) y **Competidores y mercados** (capa más inmediata del entorno). Estos factores pueden controlar la Institución.

Figura 4.1: NIVEL DEL ENTORNO



Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP (2020): Estrategia y Diseño de la Organización. UPV

Finalmente, mediante la herramienta **DAFO**, se expondrá las debilidades y las fortalezas de la empresa, globalmente con las amenazas y oportunidades que ofrece la industria de la cosmética.

4.1. Anàlisis del Entorno General o Macroentorno

En este apartado, se persigue analizar la situación y las expectativas de la institución con la que se evalúa la capacidad que posee el grupo para competir, tomar decisiones y formular planes de actuación. Por otro lado, en esta investigación se conoce el valor que tiene la empresa en el sector.

4.1.1. Anàlisis PEST

Por medio del **anàlisis PEST (entorno actual)** este estudio se detallará los factores influyentes a tratar en la Institución, como factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. La utilidad de investigar los elementos con más relevancia consiste en el éxito de los grupos dentro de este sector. Por lo tanto, con esta tesis se ofrece una visión global para la evaluación en el ambiente externo y la toma de decisiones.

Para realizar este análisis se define los **límites Geográfico**, que el grupo debe especificar sus límites de actuación en función del ámbito territorial que la empresa actúa (mundial, área o zona económica, país, región o localidad). La institución es un grupo situada en la ciudad de Alcoy (Alicante), al igual cuenta con presencia fuera del territorio español por lo que el límite de acción del estudio se centrará a nivel nacional, es decir en España.

De la misma manera, se identifica un conjunto de factores del entorno general que afectan o condicionan de forma directa o indirecta a la empresa y que son de complicado control por la institución.

Factores de identificación son:

1. Factor **P**olítico-Legal
2. Factor **E**conómico
3. Factor **S**ociocultural

4. Factor Tecnológico

Cuadro 4. 1: VARIABLES DEL ANÁLISIS

VARIABLES DEL ANÁLISIS PEST	
Dimensión Político-Legal	Dimensión Económica
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad del gobierno. • Política Fiscal (impuestos, tasas). • Reglamentos sobre el comercio exterior. • Política de Bienestar Social. • Legislación sobre la competencia. • Legislación laboral. • Salud y seguridad. • Nivel de salarios mínimos. • Política económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento (PIB) • Inflación (IPC). • Tipo de interés y tipo de cambio. • Tasa de paro. • Balanza de Pagos • Nivel de productividad y desarrollo del país o región. • Recursos disponibles en el país o región.
Dimensión Sociocultural	Dimensión Tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de educación. • Edad de la población. • Composición étnica. • Disparidades en niveles de renta. • Actitud hacia el trabajo • Distribución geográfica de la población. • Poder de los grupos sociales. • Conflictividad social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimiento científico y tecnológico. • Nivel de uso de internet. • Capacidad de innovación tecnológica. • Infraestructura del país. • Infraestructura científica y tecnológica. • Disponibilidad de nuevas tecnologías. • Políticas de I+D.

Fuente: Elaboración propia

▪ Dimensión Político – Legal

• **Políticas Fiscal impositivas:**

Dentro de las políticas fiscal impositivas, nos interesa destacar la volatilidad legislativa actual en materia tributaria. La actual situación económica ha llevado al gobierno de tomar diversas medidas en forma de Real Decreto-Ley



por el que se introducen modificaciones en materia fiscal en diferentes tributos. La necesidad de reducir el déficit ha llevado al ejecutivo tomar estas medidas que en conjunto disminuyen la renta real de los ciudadanos y su capacidad adquisitiva. Estas modificaciones legislativas, debemos descartar que algunas son permanentes y otras temporales, y que abarcan la totalidad del sistema tributario con especial incidencia en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, el Impuesto sobre Sociedades y el Impuesto sobre el Valor Añadido.

Se debe considerar en especial importancia la modificación efectuada en el ámbito del Impuesto sobre el Valor Añadido de la Ley del IVA al modificar el tipo impositivo al que se someten los productos y servicios. Esto supone un factor negativo para el sector ya que cualquier impacto en el precio final al consumidor afecta negativamente la rotación de productos de las empresas.

Si se tiene en cuenta una **Subida de impuesto sobre el valor añadido (IVA)**, la situación empeora aún más y se llega a que los precios suben, el consumo disminuye y las empresas venden menos. Respecto al impuesto sufrirá una variación a lo largo de este año 2020, esto provoca que el ahorro de los hogares baje provocando una amenaza, ya que, a menor renta disponible por parte de la familia, menor poder de adquirir productos cosméticos, higiene personal. Disminuyendo así el consumo de los artículos. Se observa que el estado miembro con el IVA más bajo es Alemania, con un tipo impositivo general del 16%. Hungría es el Estado miembro con el tipo impositivo más elevado con un 27% y la media en la Unión Europea es del 21%.

Cuadro 4.2: TIPOS DE IVA EN LOS ESTADOS MIEBROS DE LA UE

Estado miembro	IVA reducido		IVA General
Alemania	5%		16%
Austria	10%	13%	20%
Bélgica	6%	12%	21%
Bulgaria	9%		20%
Chipre	5%	9%	19%
Croacia	5%	13%	25%
Dinamarca			25%
España	4%	10%	21%
Estonia	9%		20%
Finlandia	10%	14%	24%
Francia	2,10%	5,50%	10%
Grecia	6%	13%	24%
Hungría	5%	18%	27%
Irlanda	4,80%	9%	13,50%
Italia	4%	5%	10%
Letonia	5%	12%	21%
Lituania	5%	9%	21%
Luxemburgo	4%	8%	14%
Malta	5%	7%	18%
Países Bajos	9%		21%
Polonia	5%	8%	23%
Portugal	6%	13%	23%
República Checa	10%	15%	21%
Rumania	5%	9%	19%
Reino Unido	5%		20%
Eslovaquia	10%		20%
Eslovenia	9,50%		22%
Suecia	6%	12%	25%

Fuente: Datosmacro y Elaboración propia (2020)



• **Nivel de salarios mínimos**

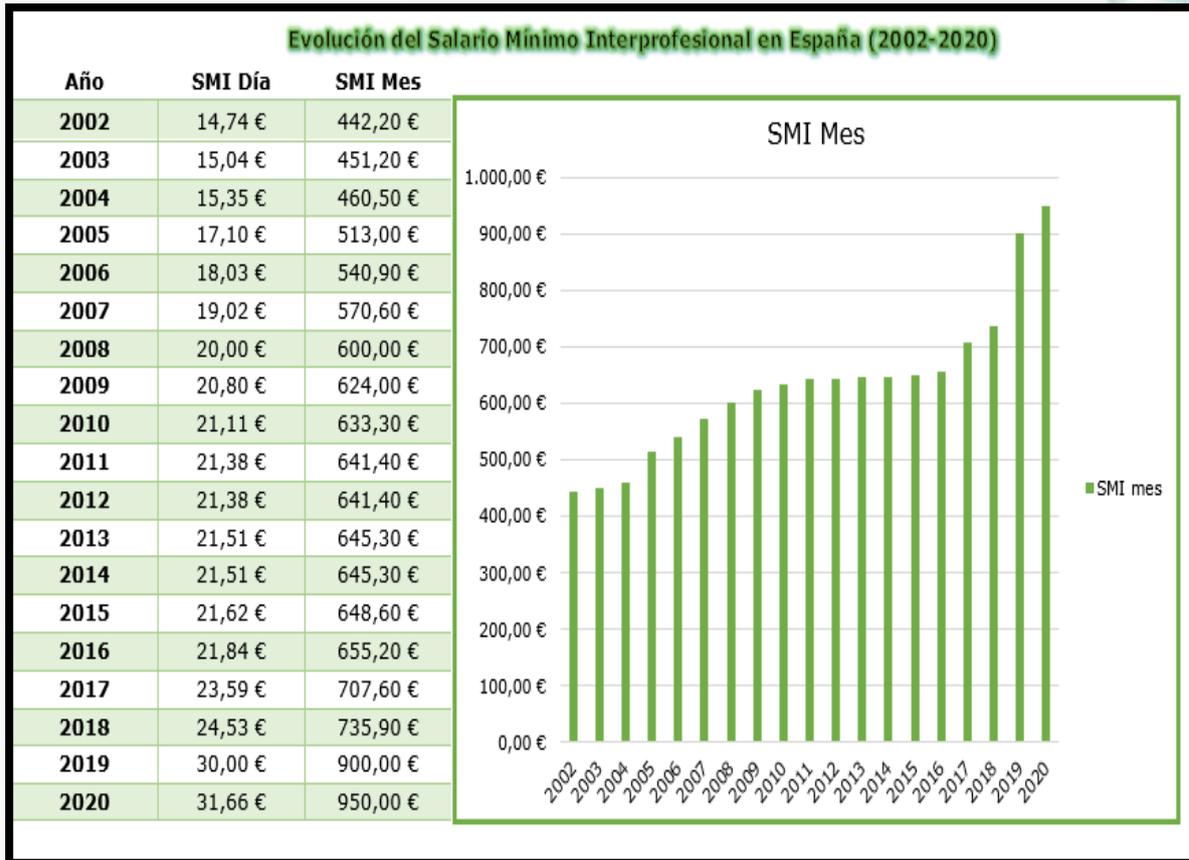
El salario mínimo interprofesional (SMI) fija la **cuantía retributiva mínima** que percibirá el trabajador referida a la jornada legal de trabajo, sin distinción de sexo u edad de los trabajadores, sean fijos, eventuales o temporeros.

El valor que toma el SMI se fija cada año por el Gobierno, mediante la publicación de un Real Decreto. Y para la determinación de este se tiene en cuenta factores como el IPCA, la productividad media nacional alcanzada o el incremento de la participación del trabajo en la renta nacional. La cuantía se fija en **salario/día** y **salario/mes** y en el caso de empleados de hogar se fija también en **salario/hora**.

En el siguiente cuadro se muestra la evolución del SMI en el estado español desde el año 2002 hasta la actualidad.



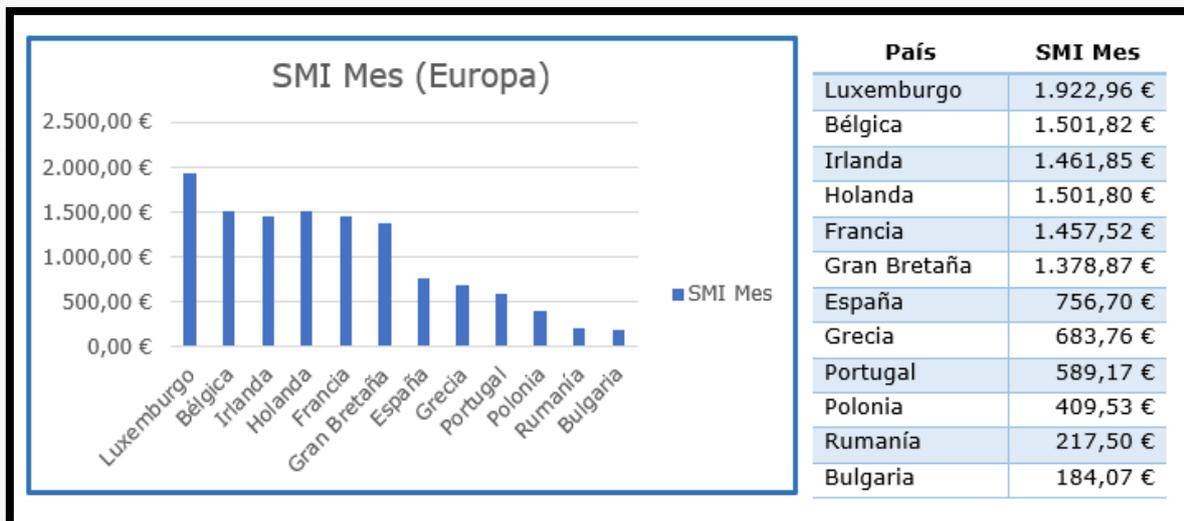
Cuadro 4.3: SALARIO MÍNIMO INTERPROFESIONAL



Fuente: Datosmacor y Elaboración propia (2020)

En la siguiente tabla se podrá ver una comparativa con el Salario Mínimo de diferentes países de la **Unión Europea en el año 2015**. Los datos han sido extraídos de la Oficina Estadística Comunitaria, más conocido como Eurostat. Estos datos hacen referencia al SMI basado en un modelo de 12 pagas anuales, razón por la que difiere del valor mostrado anteriormente en España que se basa en un modelo de 14 pagas.

Cuadro 4.4: SALARIO MÍNIMO INTERPROFESIONAL UNIÓN EUROPEA



Fuente: Elaboración propia, INE, Eurostat (2020)

• Legislación aplicable

Desde hace décadas, los productos e ingredientes están sometidos a una estricta y rigurosa regulación y supervisión, tanto a nivel nacional por las Autoridades Sanitarias como en la Unión Europea por la Comisión y el Parlamento Europeo.

La normativa que afecta a la distribución de perfumería y cosmética se caracteriza por ser extensa y cambiante, debido a las necesarias adaptaciones a los cambios sectoriales.

En un intento de ofrecer una visión íntegra de toda la legislación aplicable al mercado de la perfumería y cosmética, se expone toda la normativa diferenciado entre la comunitaria, la estatal y la autonómica, y se tiene en cuenta las normas que complementan, desarrollan, sustituyen o modifiquen a toda la normativa.

La legislación europea, a través de la Directiva 76/768/CEE y sus sucesivas adaptaciones al progreso técnico, marca las normas para garantizar la seguridad del consumidor. Esta directiva recoge en la legislación española a través del Real Decreto.

Se tendrá en cuenta que la mayor parte de la normativa se refiere a "productos cosméticos", se aclara que los productos de perfumería son una subcategoría dentro de los productos cosméticos, así lo contemplan las normas básicas tanto a nivel europeo como a nivel nacional.

☆ Legislación Europea

En el marco europeo, con intención de armonizar las diferentes legislaciones de los Estados miembros en materia de productos cosméticos, en 1976 se dictó la Directiva 76/768/CEE, Directiva Marco en materia de productos cosméticos. Esta directiva, que sirvió para homogenizar las legislaciones nacionales para que los productos cosméticos pudieran circular libremente por todos los países comunitarios, como objeto de numerosas modificaciones mediante sucesivas directivas europeas.

En España, se inicia el proceso de incorporación al ordenamiento jurídico interno del acervo comunitario sobre productos cosméticos en 1988, tal y como se recoge en el Reglamento. Este nuevo texto normativo, al que se le da forma jurídica de Reglamento, armoniza íntegramente las normas comunitarias en materia de cosméticas y persigue varias finalidades, según dispone su propio texto:

1. Imposición de normas claras y detalladas, que no dejan lugar para transposiciones divergentes por parte de los Estados.
2. Al ser un reglamento garantizado que todos los requisitos legales y apliquen al mismo tiempo en toda la Comunidad.
3. Simplificar los procedimientos y racionalizar la terminología reduciendo así las cargas administrativas y ambigüedades.

4. Refuerza determinados elementos dentro del marco regulador de cosméticos.
5. Establecer responsabilidades en la cadena de suministros de estos productos y garantizar la eficacia de las medidas contra la falsificación de productos.
6. Contiene otras normas relacionadas con la calidad y seguridad de los productos, información al consumidor, así como la efectividad de la prohibición de experimentar con animales con los productos cosméticos acabados y el fomento de métodos alternativos.
7. Normas europeas dictadas en relación con aspectos específicos determinados y que afectan al sector de la distribución de productos cosméticos y de perfumería: etiquetado, publicidad, consumo y competencia.



[Fuente](#)

En el terreno de regulación de competencia, se distingue tres niveles según el ámbito de actuación, así en la Unión Europea, España y Comunidad Valenciana.

☆ Legislación Estatal

En España los productos cosméticos y perfumería que existe en el mercado español y a nivel Europa son regulados por el parlamento europeo y del consejo de 30 de noviembre sobre los productos cosméticos para la aplicación del Reglamento (CE) N.º 1223/2009, es un reglamento más exhaustivo y avanzado a nivel mundial. De la misma manera se incluyen aspectos que garantiza la calidad, seguridad y eficacia de los ingredientes, la composición, el proceso de fabricación y envase. En lo que respecta en territorio español a las empresas que realicen actividades de fabricación e importación de productos cosméticos se aplica un el Real Decreto 85/2018 de 23 de febrero, que regula los requisitos y condiciones que deben reunir y el procedimiento de presentación de la declaración responsable de actividades ante la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS).

Tal y como se refleja en el artículo, tiene por objeto:

1. Definir los productos cosméticos.
2. Determinar las condiciones técnico-sanitarias que deben reunir.
3. Determinar su control sanitario.
4. Los requisitos que han de cumplir las instalaciones donde se elaboren y las importaciones de productos procedentes de terceros países.
5. La regulación de etiquetado y la publicidad, así como la inspección, las infracciones y las sanciones.

Los artículos destinados a su uso en el baño, y normalmente con las manos mojadas no deben realizarse con envases de vidrio o cualquier otro material que pueda romper con facilidad y ocasionar cortes o heridas. La relación que afecta el sector y vinculada a regular el consumo y garantizar los derechos del consumidor.

A nivel Estatal existen diferentes esferas en las Administración que velan por recoger todos los derechos de los consumidores. En el sector de la perfumería y cosmética es representativo el papel de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios dependiente del Ministerio de Sanidad y Política Social.

Por otro lado, las asociaciones autonómicas diversas velan por los derechos de los consumidores, como la Unión de Cooperativas de Consumidores y Usuarios de Madrid, Asociación Valenciana de Consumidores, Asociación de Consumidores de Navarra y entre otras.

Organismos como la Comisión Nacional de Competencia y a nivel autonómico la Comisión de Defensa de la Competencias de la Comunidad Valenciana, contribuyen a la competencia libre y leal en las actividades empresariales. Al igual que organizaciones privadas y sin ánimo de lucro como la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) mantienen enteradas a las personas de los derechos que tienen como consumidores.



[Fuente](#)

☆ Legislación Autonómica

A nivel autonómico, en la Comunidad Valenciana, los organismos representativos que velan por el buen funcionamiento del sector y de la defensa de los derechos de los consumidores y de los operadores son, la Conselleria de Economía e Industria y el Tribunal de Defensa de la Competencia fundamentalmente.

Asimismo, en materia legislativa se recoge leyes autonómicas respecto al consumo, competencia y comercio.

La **legislación sobre protección de animales** en los países desarrollados el creciente tema de la experimentación de animales ha hecho necesario la elaboración de una serie de normativas. A nivel europeo y la española. Este convenio europeo sobre la protección de los animales vertebrados utilizados con fines experimentales y otros fines científicos fue decretado en Estrasburgo, 18 de marzo de 1986. Donde reconoce que el hombre tiene la obligación de respetar a todos los animales, aceptando que, en la búsqueda del conocimiento, la salud y la seguridad, tiene necesidad de utilizar animales. Además de encontrar métodos alternativos y fomentar la aplicación de estos. Los experimentos solo podrán ser ejecutados por personas autorizadas y

registrados el número de animales y la especie detallando el destino a ser utilizado. El objetivo de esta normativa es la unión de los Estados Miembros para la cooperación con otros Estados en la protección de los animales convirtiéndose en una gran oportunidad para la industria por los métodos para eliminar en lo posible el dolor o aplicar ensayos alternativos que se procesan en la actualidad con los experimentos.

Llevando así a un descenso en España respecto a la experimentación con animales. Los científicos emplearon un 13% menos que el año anterior y con registro de un 43% menos que el en 2009, según el informe anual elaborado por el Gobierno.

Figura 4.2: ANIMALES DE LABORATORIO



Fuente: Imagen de Google (2020)

☆ *Subvenciones para ayudas destinadas a la promoción de la Economía Sostenible en la Comunitat Valenciana a nivel local.*

El Gobierno Valenciano ha fijado entre sus objetivos es impulsar al desarrollo de una economía sostenible destinando a la promoción de un avance hacia un modelo de economía sostenible, centrado en el conocimiento, la innovación y la conexión con el exterior en un entorno a la sostenibilidad, tanto en la esfera social como en la económica y la medioambiental. Las entidades beneficiarias podrán acogerse a las subvenciones a *-las Asociaciones, fundaciones y otras entidades y organizaciones sin ánimo de lucro, Pymes con personalidad jurídica propia, centros, institutos y entes universitarios especializados que lleven a cabo actividades de investigación y/o formación especializada en materias vinculadas a la economía sostenible- para promover puesto de trabajo, comercio y producción.*

La presente resolución es convocar para el ejercicio 2020 ayudas al sector de la Comunitat Valenciana del calzado, cerámico, metalmecánico, textil, juguete, mármol, madera-mueble, químico, automoción, plástico, envases y embalaje, papel y artes gráficas, valorización de residuos y los sectores emergentes de la biotecnología, la producción audiovisual y la producción de videojuegos. Con un programa presupuestario de 31.980.000 euros y se destina un importe de 2.132.000 euros al sector químico en el que se encuentra la industria de la fabricación de perfumes y cosméticos.



[Fuente](#)

☆ Legislación derivados por el Covid-19

La pandemia de Covid-19 ha supuesto una emergencia sanitaria a nivel global. Desde la declaración de la Organización Mundial de la Salud el pasado 11 de marzo de 2020, el brote se ha convertido en una pandemia que se a propagado rápidamente por todo el mundo.

La crisis sanitaria de Covid-19 se está transmitiendo a la economía y a la sociedad a una velocidad insólita, afectando tanto a la actividad productiva como la demanda y al bienestar de los ciudadanos. Tal forma que la economía se encuentra afectada por diversos canales, atendiendo a la evolución temporal y geográfica del brote Covid-19.

El presente real decreto-ley aprobado el día 14 de marzo por medidas urgentes el **Estado de Alarma** para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por la pandemia, en el cual se incluye la limitación a la libertad de circulación, requisas temporales y prestaciones personales obligatorias y medidas de contención en el ámbito laboral, comercial, educativo, recreativo o en lugares de culto.

Todas estas medidas tomadas con un paquete económico y social de gran alcance y magnitud con un solo objetivo el de contribuir a evitar un impacto económico causado por la crisis sanitaria, se da como prioridad a la protección de las familias, autónomos y empresas directamente afectadas.

Con estas medidas las empresas se verán afectadas de forma negativa las ventas que tendrán una caída derivadas por el brote Covid-19, la cual se procede a una interrupción de la producción y el trabajo presencial dentro de los establecimientos y centro habituales de la empresa, llevando a una solución del **teletrabajo** es una subespecie de organización o la realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación laboral, en el que un trabajo se realiza en los locales de la empresa, se ejecutará habitualmente fuera de estos.

De la misma forma se adopta una, medida en materia de suspensión temporal de contratos y reducción temporal de la jornada **ERTEs**, lo que se intenta es evitar una situación coyuntural como la actual tenga un impacto negativo de carácter estructural sobre el empleo.



[Fuente](#)

▪ [Dimensión Económica](#)

La economía española en los últimos años ha acontecido grandes cambios afectando de manera muy significativa al país. A partir de la entrada en la Unión europea en el año 2002, la economía española ha protagonizado un gran crecimiento basándose en dos sectores muy bien conocidos en este territorio, la construcción y el turismo-

Tras el estallido de la crisis financiera del 2008 el panorama español cambió radicalmente. La economía paso de protagonizar uno de los mayores crecimientos a nivel mundial en pocos años a una gran recesión junto a otras economías de la Unión Europea.

La crisis financiera originada en Estados Unidos junto a la burbuja inmobiliaria alteró rápidamente al sistema económico español. El sector de la construcción, el motor de la economía en esa época se vio vigorosamente afectado arrastrando junto al sistema bancario a toda la economía nacional.

Han pasado varios años desde que estallara la crisis financiera en 2008 pero pocas noticias positivas han acontecido desde esa fecha. Mientras tanto, los ingresos de la Seguridad Social son cada vez más siguen cayendo. En cuanto al sector bancario, los beneficios de los principales bancos en 2012 han sufrido importantes caídas teniendo que destinar grandes cantidades de dinero al saneamiento de sus negocios inmobiliarios, lo que demuestra que el sistema financiero español.

En el ámbito económico este factor es influyente, ya que el gobierno ha estimulado una política fiscal expansiva que se puso en marcha a mediados de 2018 provocando que el déficit público esté descontrolado hasta el punto de que España es el único país del euro con un desfase estructural a equilibrar una **[política fiscal anticíclica](#) en respuesta del Covid-19 y los riesgos para la sostenibilidad de la deuda pública en los próximos años.**

En la actualidad el Estado ha evolucionado por séptimo año consecutivo en la balanza de pagos (mide las transacciones de bienes, servicios, rentas y transferencias nacionales como exteriores) con un saldo positivo para el ejercicio 2019, y con una capacidad de financiación de saldo positivo al exterior. La economía española se ve favorecida por el elevado dinamismo de la demanda externa durante los años más duros de la crisis económica.

Mejorando la así la economía, disminuye el desempleo y aumenta el salario, aumenta el precio de los productos y materias primas, subida de las pensiones, mejora la protección social.

A continuación, se analizará el PIB, principal indicador macroeconómico de la economía, IPC y la tasa de desempleo, variable realmente importante para la situación en la que se encuentra la economía española.

• **Producto Interior Bruto (PIB)**

El PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

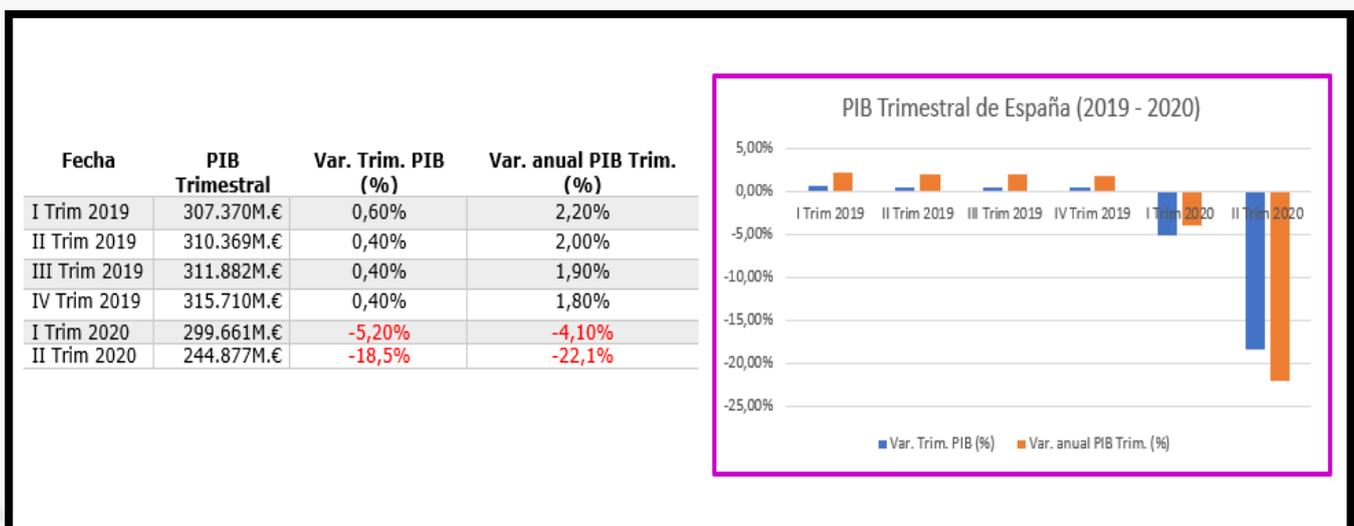
Los resultados de la Contabilidad Nacional de España, sufrió de forma negativa frente a las medidas de confinamiento y parálisis de la actividad desplegadas en España para contener la propagación de la **pandemia del coronavirus**, de tal magnitud que el PIB español sobrellevo la mayor contracción intertrimestral, en el primer trimestre de 2020.

El producto interno bruto de España en el primer trimestre de lo que va del año se registra una caída del -5,2% respecto al trimestre anterior (cuarto trimestre 2019) en términos de volumen. Esta tasa es 5,6 puntos inferior a la registrada en el cuarto trimestre (0,4%) y similar a la avanzada el pasado 30 de abril.

La variación interanual del PIB se sitúa en el -4,1%, 5,9 décimas menor que la del cuarto trimestre de 2019 fue del 1,8%.

La cifra del **PIB** del primer trimestre de 2020 fue de 299.661 millones de euro.

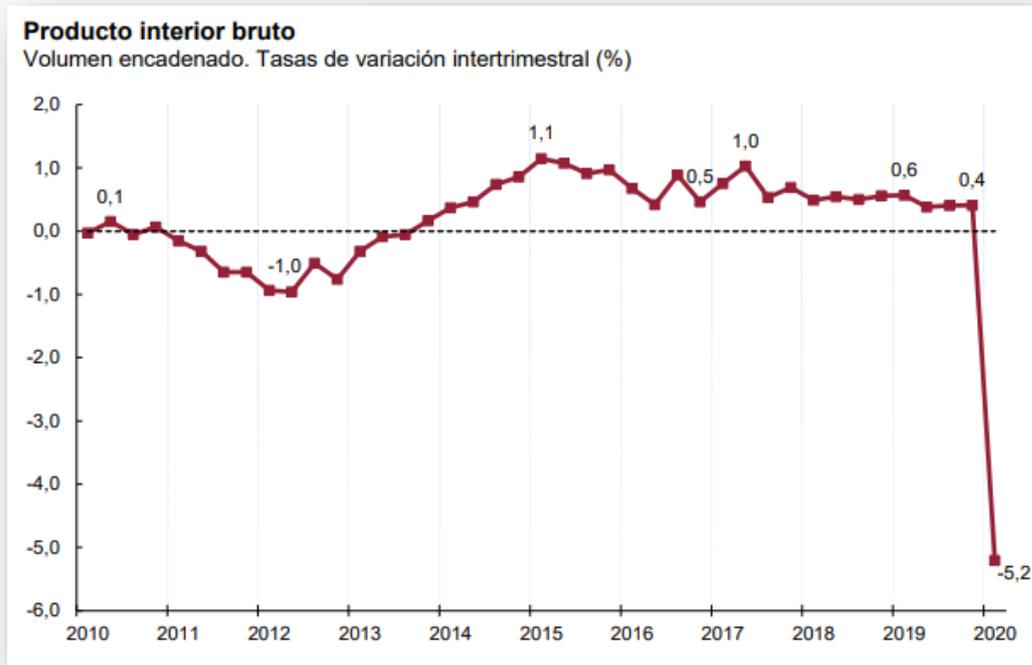
Cuadro 4. 5: PIB DE ESPAÑA TRIMESTRAL



Fuente: Base de Datos INE (2020), Elaboración propia

Según las notas de prensa de la base de datos (INE, 2020), el Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española, medido en términos de volumen encadenado con referencia en el año 2015, se registra una variación intertrimestral del -5,2% en el primer trimestre de 2020.

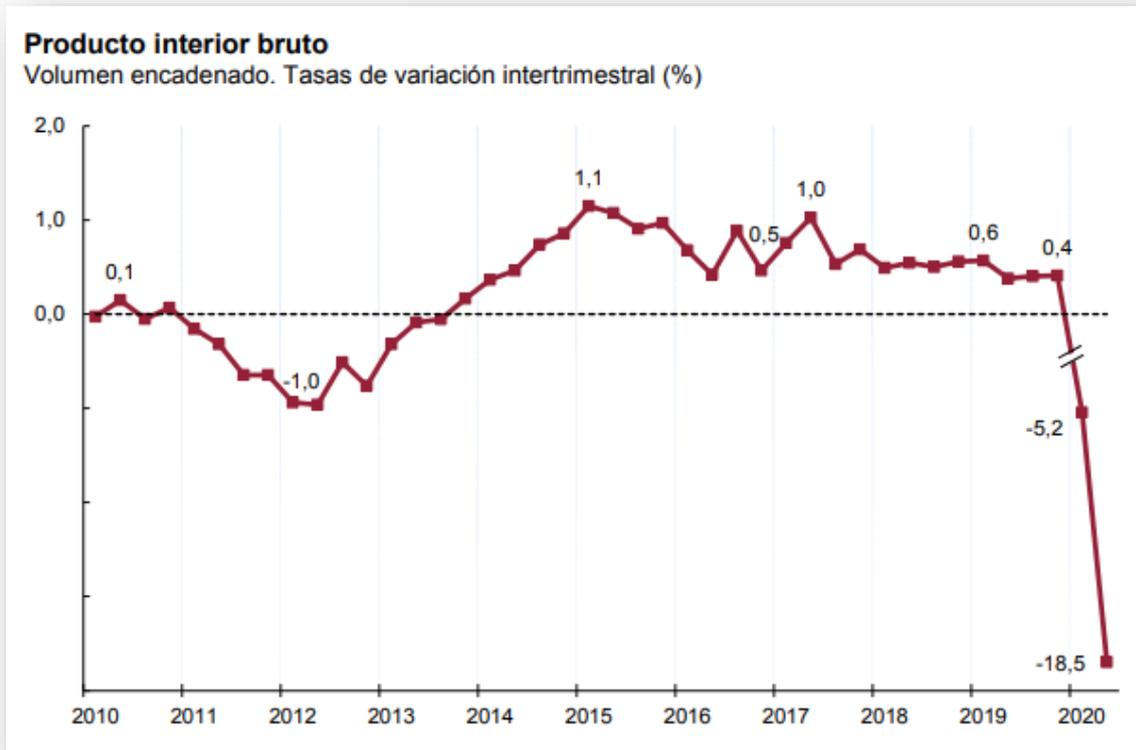
Figura 4.3: PIB DE ESPAÑA I TRIMESTRE



Fuente: Base de Datos, INE (2020)

La economía española entró en recesión en el segundo trimestre, se registra un **desplome del PIB del 18,5%** entre los meses de abril y junio. España entra de nuevo en **recesión técnica** al sumar dos trimestres consecutivos en negativo, que coincide prácticamente con la vigencia del estado de alarma por la crisis sanitaria. Es decir, es la tercera vez en el siglo XXI en que la economía española afronta una recesión durante *la crisis del 2008 hasta el cuarto trimestre de 2013*.

Figura 4.4: PIB II TRIMESTRE



Fuente: Base de Datos INE (2020)

La tasa interanual se registró en 22,1% frente al descenso del 4,1% del trimestre anterior, se trata del mayor retroceso interanual de la economía española después del segundo trimestre de 2009 que registró 4,4% interanual bajo.

El consumo de los hogares se hunde un 21% entre abril y junio, los datos trimestrales muestran que los hogares consumen menos (21,2%), sin precedentes en la serie histórica. Por el contrario, el gasto público aumento entre abril y junio un 0,4%, mucho menos de los que lo hizo en el primer trimestre (+1,8%), mientras que el gasto en consumo de las instituciones sin fines de lucro y al servicio de los hogares avanzó un 0,5% (tres décimas menos que en el trimestre precedentes).

La inversión, por su lado, registró en el segundo trimestre un recorte histórico del 22,3%, con caídas del entorno del 25% o superiores tanto en el caso de la inversión en vivienda como en maquinaria y bienes de equipo.



[Fuente](#)



[Fuente](#)

A continuación, se refleja la evolución del Producto Interno Bruto desde el año 2000 hasta la actualidad.

Cuadro 4.6: EVOLUCIÓN PIB DE ESPAÑA 2000 – 2019

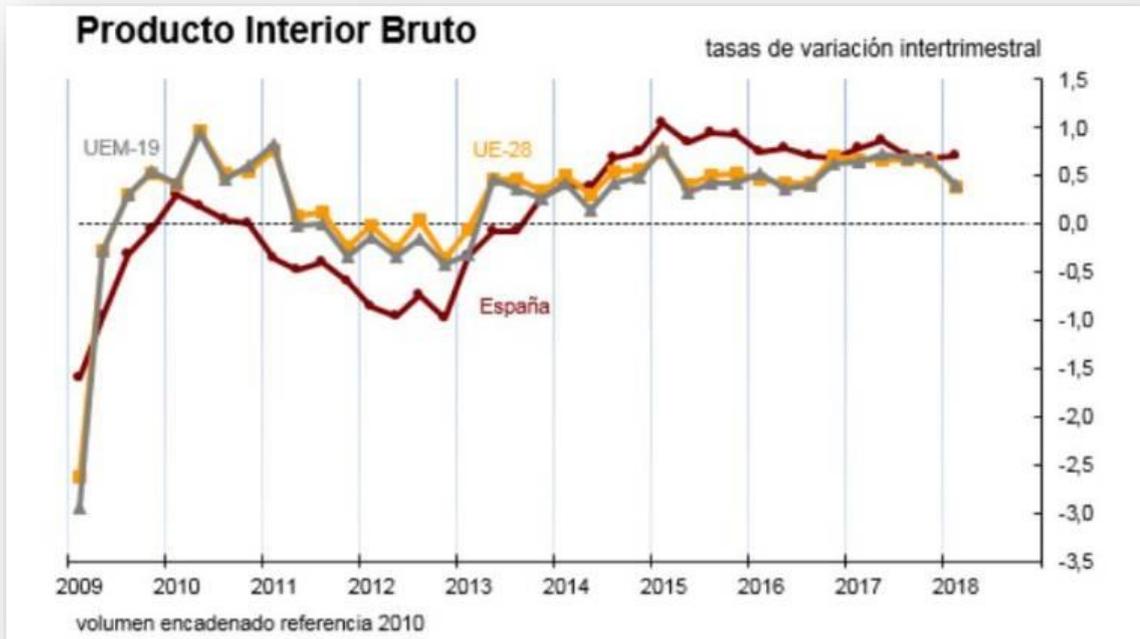
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2019	1.244.757M.€	2,00%
2018	1.202.193M.€	2,40%
2017	1.161.878M.€	2,90%
2016	1.113.840M.€	3,00%
2015	1.077.590M.€	3,80%
2014	1.032.158M.€	1,40%
2013	1.020.348M.€	-1,40%
2012	1.031.099M.€	-3,00%
2011	1.063.763M.€	-0,80%
2010	1.072.709M.€	0,20%
2009	1.069.323M.€	-3,80%
2008	1.109.541M.€	0,90%
2007	1.075.539M.€	3,60%
2006	1.003.823M.€	4,10%
2005	927.357M.€	3,70%
2004	859.437M.€	3,10%
2003	802.266M.€	3,00%
2002	749.552M.€	2,70%
2001	700.993M.€	3,90%
2000	647.851M.€	5,20%

Fuente: Datosmacro y Elaboración propia (2020)

Según la (Comisión Europea, 2020), la economía española creció en el ejercicio 2019 a un ritmo más rápido que las principales economías de la UE, Bruselas ha advertido que el alto nivel de deuda sigue estando por encima del 90% del PIB y la elevada tasa de paro sobre todo entre los jóvenes y un alto porcentaje de contratos temporales. Bruselas advirtió que el riesgo de pobreza y exclusión social en España sigue siendo elevado, particularmente entre los niños, los trabajadores temporales y los menos preparados. Por lo que la Comisión Europea considera que el incremento del salario mínimo que acaba de aprobar el Gobierno ayudará a reducir los niveles de pobreza y al mismo tiempo puede perjudicar la creación de oportunidades de trabajo para los jóvenes.

De la misma manera, la Comisión Europea recomiendo al Gobierno español aumentar la inversión en I+D y en energía renovable.

Figura 4.5: COMPARACIÓN PIB ESPAÑA Y UNIÓN EUROPEA 2019



Fuente: Base de Datos INE (2020)

En la actualidad España según la (Comisión Europea, 2020) incumplía con las reglas fiscales antes del estallido de la pandemia. Por lo que determina Bruselas en su informe sobre la situación fiscal y financiera que España se desvió en 2019 de *forma significativa* de la senda marcada a medio plazo por la Unión Europea para su deuda pública. La Comisión Europea considera que la falta de cumplimiento con los requerimientos para reducir su déficit estructural (que empeoró en un 0,5% del PIB) supone un factor agravante en su evaluación, cuando la economía española estuvo creciendo por encima de la media de la zona euro.

España en el ejercicio 2019 salió del procedimiento de déficit excesivo, dejando atrás una década de austeridad. España cerró el año pasado con un déficit público del 2,8% del PIB (tres décimas más que en 2018) y una deuda del 95,5% (2,1 puntos menos).

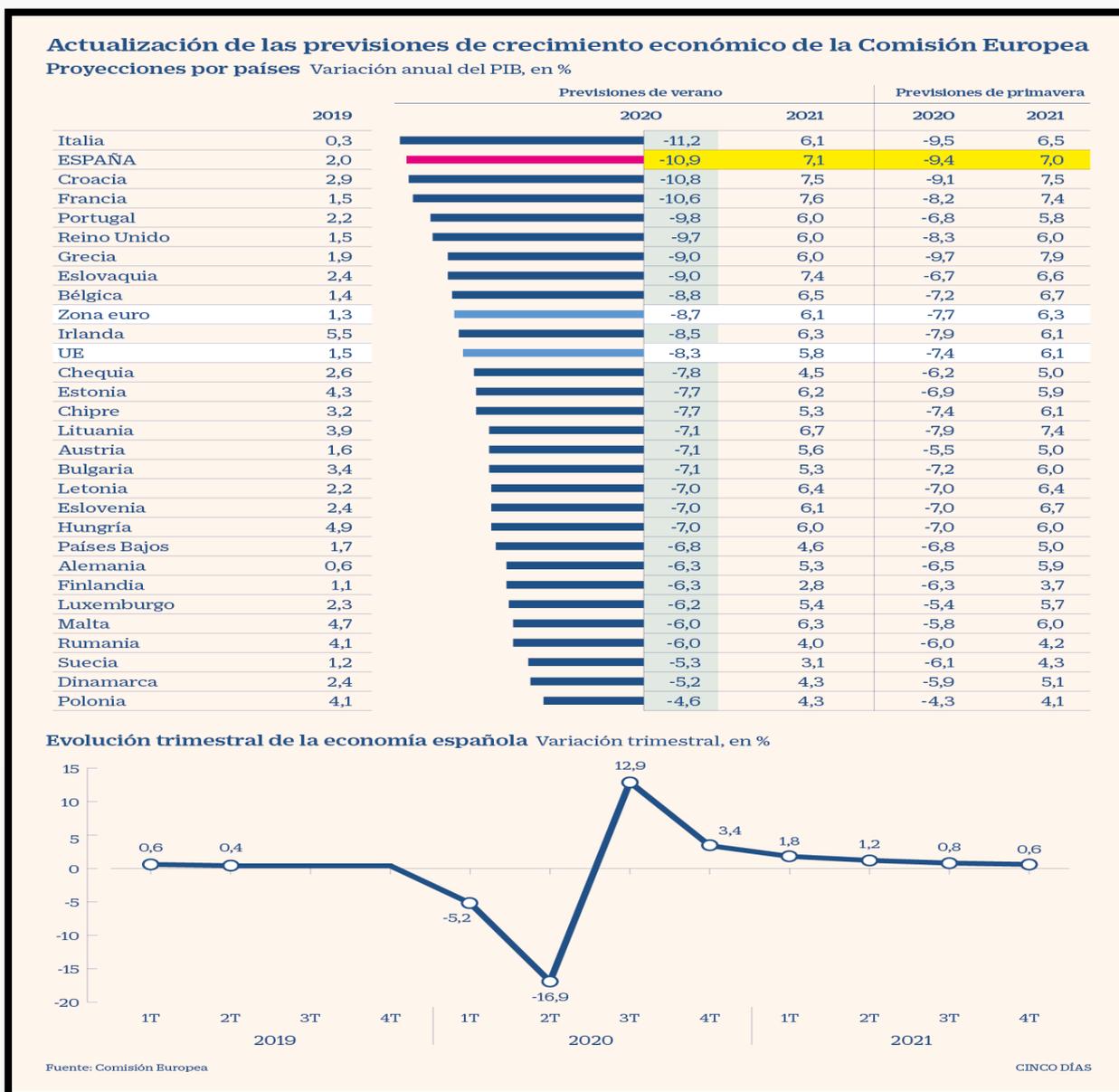
La Comisión Europea a causa del brote tiene un impacto económico de la pandemia del coronavirus está siendo más severo de lo esperado por lo que actualizó a la baja sus previsiones de crecimiento económico de la Unión Europea, agravando especialmente en el caso de España. En concreto, Bruselas estima que la **economía española retrocederá un 10,9%** este año, frente a la caída del 9,4% proyectada en primavera, lo que consolida a España como el país más golpeado por la crisis de toda Unión Europea tras Italia.

La Comisión asume que el PIB reconquistará el terreno positivo, en términos trimestrales, para avanzar un 12,9% entre junio y septiembre, y un 3,4% entre octubre y diciembre, dando paso a un 2021 ya íntegramente en terreno positivo.

En todo caso, la recuperación estimada para el próximo ejercicio sería solamente parcial, con un avance del PIB del 7,1% solo una décima más de la prevista en primavera, pese a que desde entonces se ha rebajado la evolución del PIB para este año en 1,5 puntos.

A continuación, se puede observar en el cuadro 4.7 la actualización de la Comisión Europea con respecto al PIB de la Unión Europea.

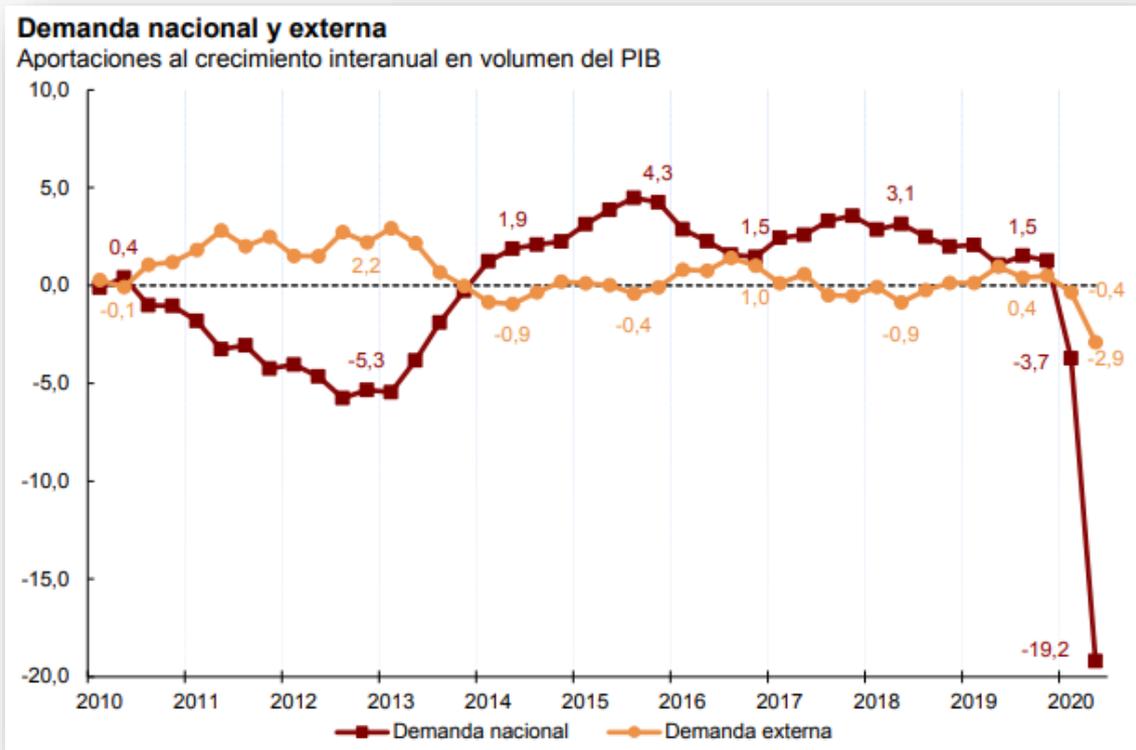
Cuadro 4.7: CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO UE 2019 - 2020



Fuente: Comisión Europea (2020)

La contribuci3n de la *demanda nacional* al crecimiento interanual del PIB es de -19,2 puntos, 15,5 puntos inferior a la del primer trimestre. Por su parte la *demanda externa* presenta una aportaci3n de -2,9 puntos, 2,5 puntos menos que en el trimestre anterior.

Figura 4.6: CRECIMIENTO INTERANUAL EN VOLUMEN DEL PIB



Fuente: Base de Datos, INE (2020)

Según la base de datos (INE, 2020), la **demanda nacional**, el gasto en consumo final desciende un 18,1% respecto al mismo trimestre de 2019. Esta tasa es 14,7 puntos inferior a la del primer trimestre.

El gasto en consumo final de los hogares experimenta un decrecimiento interanual del 25,7%, 19,9 puntos menos que en el trimestre pasado. Por su parte, el gasto en consumo final de las Administraciones Pùblicas presenta una variaci3n interanual del 3,5%, una dècima inferior a la del trimestre precedente.

La formaci3n bruta de capital registra un descenso del 25,8%, superior en 20,5 puntos al del trimestre anterior.

La inversi3n en activos fijos materiales decrece a una tasa interanual del 30,8%, lo que supone 22,4 puntos m1s que en el trimestre precedente. Por componentes, la inversi3n en viviendas y otros edificios y construcciones disminuye 22,6 puntos, pasando -8,3% al -30,9% mientras que inversi3n en maquinaria, bienes de equipo y sistema de armamento disminuye 23 puntos al presentar una tasa del -32,3%, frente al -9,3% del trimestre anterior.

Por otro lado, la inversión en productos de la propiedad intelectual experimenta una variación del -6,5, con un descenso de 10 puntos respecto al trimestre pasado.

La **demanda externa**, las exportaciones de bienes y servicios presentan una variación del -38,6% respecto al segundo trimestre de 2019, lo que supone 32,5 puntos menos que en el trimestre anterior. Esta variación se produce por un descenso en las tasas interanuales de las exportaciones de bienes (del -3,7 al -28,5%) y de las exportaciones de servicios (del -11,2% al -60,2%). Dentro de éstas, el gasto de no residentes en el territorio económico disminuye 68,3 puntos (del -25,4% al -93,7%).

Las importancias de bienes y servicios varían un -33,1% respecto al mismo trimestre del año anterior, 27,6 puntos menos que en el primer trimestre. Esta desaceleración se explica por la disminución en las importaciones de bienes (del -5,2% al -30,2%), junto con un descenso en la tasa de variación interanual de las importaciones de servicios (del -6,6% al -45,3%). Por su parte, el gasto de residentes en el resto del mundo decrece 81,6 puntos su variación interanual este trimestre (del -8,2% al -89,8%).

España es la economía que más ha caído de la zona euro, seguida de Hungría que se situó como la segunda economía más bajo entre abril y junio ya que se registró un descenso de su PIB del 14,5%. En tercer lugar, se sitúa Portugal, con un retroceso del 13,9%, y, en cuarto lugar, Francia, cuyo PIB bajó un 13,8%.

Según (Eurostat, 2020), los datos del PIB que han ido publicando los países de la Unión Europea de la zona euro se desplomó en el segundo trimestre un histórico 12,1%, una cifra que en el conjunto de los Estados miembros se situó en el 11,7%. Se trata de la mayor caída registrada desde que comenzaron los registros en el año 1995. El PIB ha descendido en todos los Estados miembros para los que Eurostat.

• Tipo de interés

El Banco Central Europeo (BCE) es el banco central de los 19 países de la Unión Europea que han adaptado el euro, su función principal es mantener la estabilidad de precios en la zona del euro para preservar el poder adquisitivo de la moneda única. El BCE se ha fijado como objetivo mantener la inflación (depreciación de la moneda) por debajo del límite del 2%.

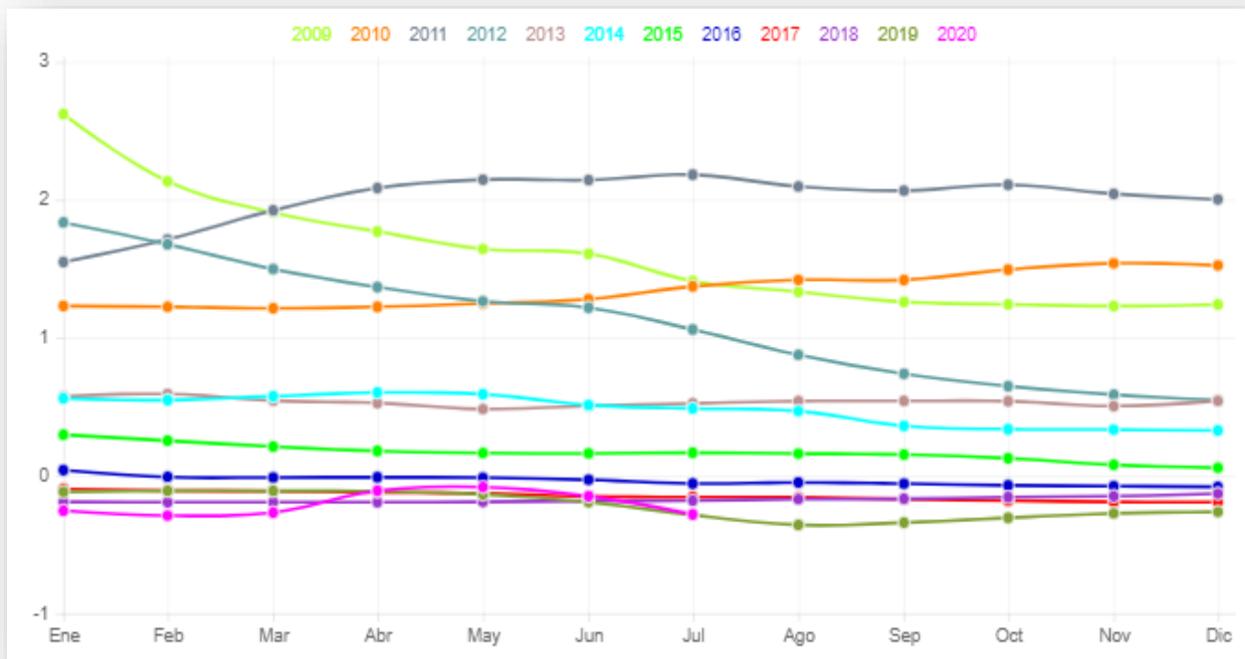
Según *European Interbank Offered Rate* (Euribor, 2020), es el tipo de interés europeo de oferta interbancaria es un índice de referencia publicado a diario que se indica el tipo de interés promedio al que las entidades financieras se prestan dinero en el mercado interbancario del euro. Se calcula usando datos de los principales bancos europeos, y su importe es muy utilizado como referencia para los préstamos.

Cuadro 4.8: MEDIA ANUAL DEL EURIBOR

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Enero	2,622	1,232	1,550	1,837	0,575	0,562	0,298	0,042	-0,095	-0,189	-0,116	-0,253
Febrero	2,135	1,225	1,714	1,678	0,594	0,549	0,255	-0,008	-0,106	-0,191	-0,108	-0,288
Marzo	1,909	1,215	1,924	1,499	0,545	0,577	0,212	-0,012	-0,110	-0,191	-0,109	-0,266
Abril	1,771	1,225	2,086	1,368	0,528	0,604	0,180	-0,010	-0,119	-0,190	-0,112	-0,108
Mayo	1,644	1,249	2,147	1,266	0,484	0,592	0,165	-0,013	-0,127	-0,188	-0,134	-0,081
Junio	1,610	1,281	2,144	1,219	0,507	0,513	0,163	-0,028	-0,149	-0,181	-0,190	-0,147
Julio	1,412	1,373	2,183	1,061	0,525	0,488	0,167	-0,056	-0,154	-0,180	-0,283	-0,279
Agosto	1,334	1,421	2,097	0,877	0,542	0,469	0,161	-0,048	-0,156	-0,169	-0,356	
Septiembre	1,261	1,420	2,067	0,740	0,543	0,362	0,154	-0,057	-0,168	-0,166	-0,339	
Octubre	1,243	1,495	2,110	0,650	0,541	0,338	0,128	-0,069	-0,180	-0,154	-0,304	
Noviembre	1,231	1,541	2,044	0,588	0,506	0,335	0,080	-0,074	-0,189	-0,147	-0,272	
Diciembre	1,242	1,526	2,004	0,549	0,543	0,329	0,059	-0,080	-0,190	-0,129	-0,261	

Fuente: Euribor Diario (2020)

Figura 4.7: EVOLUCIÓN MENSUAL DEL EURIBOR 2009-2020



Fuente: Euribor Diario (2019)

Se observa en el cuadro 4.8 la evolución del Euribor desde el 2009 hasta la actualidad. El tipo de interés Euribor ha disminuido año tras año hasta llegar a negativo los puntos. No obstante, se visualiza en 2009 su tendencia más alta fue llegar a rozar los 2,622%. Por otro lado, El banco Central Europeo tras su anuncio de disminuir los tipos de interés como consecuencia de la crisis y la falta de financiación de los países hacia el consumo familiar y las empresas.

El 5 de julio de 2012 el Banco Central Europeo tras otro anuncio decide bajar el tipo de interés de referencia hasta su mínimo histórico del 0,75% y la facilidad de depósito al 0%.

En 2016, comienza a que roza con signo negativo hasta la actualidad. En definitiva, el precio del dinero se ha abaratado con respecto a los últimos años y la tendencia desde que comenzó la crisis con excepción del año 2011 ha sido claramente descendiente, pasando de un Euribor de 5.5 puntos 2008 hasta los datos actuales, esta tendencia podría justificar por la falta de liquidez de la mayoría de los bancos europeos a causa de la crisis económica.

La variable tipo de interés influirá en la actividad de los negocios económicos a la hora de solicitar una financiación externa para realizar cualquier tipo de inversión.

• Índice de Precios al Consumo (IPC)

El índice de precios al consumo (IPC) o inflación en España mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares del Estado español.

El índice de precios al consumo, también denominado IPC General se encuentra compuesto por grupos de bienes y servicios, siendo los siguientes:

1. IPC de alimentación y bebidas no alcohólicas
2. IPC de bebidas alcohólicas y tabaco
3. IPC de artículos de vestir
4. IPC de menaje doméstico
5. IPC de medicinas
6. IPC de transporte
7. IPC de comunicaciones
8. IPC de ocio y cultura
9. IPC de enseñanza
10. IPC de hoteles, cafés y restaurante
11. IPC de otros bienes y servicios

Cada uno de ellos se elabora a tres niveles:

- IPC provincial
- IPC autonómico
- IPC nacional

Lo que nos permite saber cuánto se han encarecido en un periodo determinado los productos pertenecientes a los grupos anteriores, tanto en España como en cualquiera de las Comunidades Autónomas y sus provincias.

La adaptación técnica y metodológicas del IPC para el cálculo y publicación de resultados durante el estado de alarma por la COVID-19 para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada, se establece la limitación de la

actividad comercial a aquella dedicada a productos de primera necesidad hasta el comienzo de la desescalada.

Esta situación genera un problema sin precedentes en el ámbito del cálculo del índice de precios de consumo, ya que supone que gran parte de la cesta de la compra que incluye la muestra de este indicador no está disponible para su adquisición desde el día 15 de marzo de 2020.

Asimismo, el confinamiento de la población impide que los encuestadores y encuestadoras del INE puedan realizar su labor de recolección de los precios mediante su visita a los establecimientos de la muestra. Dado que el efecto de la COVID-19 en la producción del IPC es común en la mayoría de los países de la Unión Europea, el INE ha trabajado en colaboración con Eurostat y las oficinas de estadística de los Estados Miembros, con el fin de adoptar medidas metodológicas comunes que permitan disponer de un indicador de calidad y comparable entre los países de la UE.

- 1. El problema de la falta de precio: el principal problema que debe resolverse es la no comercialización de numerosos bienes y servicios, que provoca la ausencia de precios, necesarios para el cálculo del IPC. A pesar de que la falta de algún precio es el proceso de recogida no es ajeno a la producción del IPC, en esta ocasión no se trata de una falta de precio puntual, por no encontrarse el producto en algún establecimiento, sino que en muchos casos la ausencia del mismo viene determinada por la imposibilidad de consumir el producto.*
- 2. Procedimiento de cálculo del IPC en la crisis de la COVID-19: el cálculo del IPC en los meses que dure la crisis de la COVID-19 sigue las directrices propuestas por Eurostat, consensuadas con todos los estados miembros de la Unión Europea. Estas directrices consisten en mantener la estructura general de la clasificación ECOICOP, así como las ponderaciones asignadas a cada artículo de la cesta, tanto la de los productos comercializados como los que no es posible adquirir.*
 - a. La recogida telemática de los precios (mediante entrevista telefónica y acceso a las webs).*
 - b. La cobertura completa de la cesta de la compra.*
 - c. La estabilidad de la estructura de ponderaciones.*
 - d. La implantación de métodos estadísticos de estimación de precios de los productos no comercializados.*
- 3. Consecuencia de estimar: como consecuencia de la aplicación de estas pautas, el IPC oficial incluirá las variaciones de los bienes y servicios que se consumen, y también las de los que no se comercializan debido a que la propia situación lo impide.*

Las consecuencias de las estimaciones realizadas para cada conjunto de productos son los siguientes:

 - a. Estimación de productos comercializados.*
 - b. Estimación de productos no comercializados.*

4. *Cómo medir el efecto del estado de alarma en los precios: por ello, el INE ha calculado los índices de sendos grupos especiales, que muestran la evolución de los precios de los bienes y de los servicios cuyo consumo es el habitual en esta situación. Se los ha denominado:*
- a. **Grupo especial bienes COVID-19.**
 - b. **Grupo especial servicios COVID-19.**



[Fuente](#)

En **la provincia de Alicante** el IPC en julio de 2020 fue de 103.266%. Con respecto al mes anterior experimentó una variación de menos ochocientas noventa y tres milésimas (-0.893). Los principales grupos de la ECOICOP son doce, de las cuales siete bajan y cinco suben.

Los grupos que suben son:

1. Restaurantes y hoteles
2. Transporte
3. Sanidad
4. Ocio y cultura
5. Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles.

Los grupos que bajan son:

1. Alimentos y bebidas no alcohólicas
2. Otros bienes y servicios
3. Bebidas alcohólicas y tabaco
4. Comunicaciones
5. Enseñanza
6. Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar.
7. Vestido y calzado

Cuadro 4.9: IPC PROVINCIA DE ALICANTE

	2020M07				2020M06				2020M05			
	índice	Variación mensual	Variación anual	Variación de lo que vamos de año	índice	Variación mensual	Variación anual	Variación de lo que vamos de año	índice	Variación mensual	Variación anual	Variación de lo que vamos de año
Índice General	103,266%	-0,9	-0,8	-1,7	104,159%	0,4	-0,6	-0,8	103,773%	0,1	-1,1	-1,2
1 Alimentos y bebidas no alcohólicas	105,428%	-0,8	2,0	0,4	106,271%	-0,7	2,7	1,2	107,041%	0,1	3,8	1,9
2 Bebidas alcohólicas y tabaco	104,099%	-0,1	1,0	0,6	104,193%	-0,1	1,0	0,7	104,309%	0,4	1,4	0,9
3 Vestidos y calzados	94,556%	-15,0	0,9	-15,8	111,253%	-2,1	0,6	-1,0	113,697%	3,8	0,6	1,2
4 Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	99,749%	0,6	-4,1	-1,4	99,196%	1,9	-3,9	-2,0	97,337%	0,3	-6,3	-3,8
5 Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar.	100,355%	-0,8	-0,4	-0,9	101,192%	0,2	0,2	-0,1	101,026%	0	0,2	-0,2
6 Sanidad	102,381%	0,2	0,2	0,1	102,162%	0,1	0,1	-0,1	102,065%	-0,6	-0,6	-0,2
7 Transporte	103,575%	1,4	-5,5	-5,8	102,184%	1,9	-6,4	-7,1	100,308%	-0,9	-9,4	-8,8
8 Comunicaciones	102,961%	-1,7	-1,2	-0,8	104,744%	0	0,6	0,9	104,747%	-0,1	0,4	0,9
9 Ocio y cultura	100,949%	0,8	-1,0	0,4	100,142%	1,5	-0,4	-0,4	98,707%	-1,5	-0,3	-1,9
10 Enseñanza	102,674%	0,0	2,1	0,0	102,686%	0,0	2,1	0,0	102,686%	0,0	2,1	0,0
11 Restaurantes y hoteles	107,842%	0,1	0,3	1,9	107,701%	0,2	1,1	1,8	107,465%	0,4	1,6	1,6
12 Otros bienes y servicios	105,071%	-0,3	1,9	0,9	105,071%	0,2	1,8	1,2	105,212%	0,5	1,8	1,1

Fuente: Base de Datos INE (2020), Elaboración Propia

En la **Comunidad Valenciana** ha sufrido una bajada en el índice de precio al consumo en el mes de julio ha sido del -0,6%, una décima inferior a la del mes anterior. La variación del IPC ha sido del -0,8% de forma que la inflación acumulada en 2020 es del -1,6%. Refleja en cuadro 4.10.

Cuadro 4.10:EVOLUCIÓN MENSUAL DE IPC A NIVEL PROVINCIA, COMUNIDAD 2020

		Provincia València / Provincia València			Comunitat Valenciana			España / Espanya		
		Índice	Variación Mensual	Variación anual	Índice	Variación Mensual	Variación anual	Índice	Variación Mensual	Variación anual
2019	Julio	103,9	-0,8	0,3	104,0	-0,7	0,3	104,2	-0,6	0,5
	Agosto	103,9	0,0	0,0	104,0	0,0	0,0	104,1	-0,1	0,3
	Septiembre	103,7	-0,2	-0,3	103,8	-0,1	-0,2	104,1	0,0	0,1
	Octubre	104,9	1,1	-0,1	105,0	1,1	0,0	105,1	1,0	0,1
	Noviembre	105,0	0,1	0,2	105,1	0,1	0,3	105,3	0,2	0,4
	Diciembre	104,9	0,0	0,6	105,0	-0,1	0,7	105,2	-0,1	0,8
2020	Enero	103,9	-1,0	0,8	104,0	-0,9	1,0	104,2	-1,0	1,1
	Febrero	103,6	-0,3	0,5	103,8	-0,2	0,6	104,1	-0,1	0,7
	Marzo	103,2	-0,4	-0,3	103,2	-0,5	-0,2	103,7	-0,4	0,0
	Abril	103,6	0,4	-1,0	103,7	0,4	-0,9	104,0	0,3	-0,7
	Mayo	103,7	0,1	-1,1	103,7	0,1	-1,1	104,0	0,0	-0,9
	Junio	104,2	0,5	-0,5	104,2	0,4	-0,5	104,5	0,5	-0,3
	Julio	103,4	-0,8	-0,5	103,3	-0,8	-0,6	103,5	-0,9	-0,6

Fuente: Banco de Datos Estadísticos de la Ciudad de Valencia (2020)

En el cuadro 4.11 en la parte inferior, refleja la subida de los precios de transporte del 1,3%, hasta situar su tasa interanual en el -4,9%, que contrasta con el descenso de los precios de vestidos y calzado del -13,6%, y una variación interanual del 0,8%.

Cuadro 4.11: EVOLUCIÓN DEL IPC

	IPC Comunidad Valenciana Julio 2020			IPC General anual	
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual	2019	2018
IPC General	-0,60%	-1,60%	-0,80%	0,70%	1,10%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	2,30%	0,60%	-0,90%	2,00%	1,40%
Bebidas alcohólicas y tabaco	0,70%	0,60%	0%	0,40%	0,80%
Vestido y calzado	0,80%	-14,90%	-13,60%	1,00%	0,90%
Vivienda	-4,10%	-1,50%	0,70%	-6,40%	1,80%
Menaje	0,60%	-0,90%	-0,80%	0,50%	0,20%
Medicina	0,70%	0,30%	0,10%	0,40%	1,50%
Transporte	-4,90%	-5,20%	1,30%	3,20%	0,40%
Comunicaciones	-1,40%	-0,90%	-1,70%	0,30%	1,80%
Ocio y Cultura	-1,00%	-0,40%	0,70%	0,40%	0,50%
Enseñanza	1,70%	0,00%	0,00%	1,60%	0,60%
Hoteles, cafés y restaurantes	3,30%	2,10%	1,20%	2,20%	2,20%
Otros bienes y servicios	1,90%	1,00%	-0,20%	1,20%	0,70%

Cuadro 4.12: Evolución mensual de IPC por grupos Provincia Valencia - España

			Provincia València / Provincia València				España / Espanya			
			Índice	Variación Mensual	Variación en lo que va de año	Variación anual	Índice	Variación Mensual	Variación en lo que va de año	Variación anual
Alimentos y bebidas no alcohólicas	2020	Mayo	107,4	0,2	2,1	3,1	107,2	0,0	2,1	3,5
		Junio	107,0	-0,4	1,7	2,5	106,9	-0,3	1,7	2,8
		Julio	106,0	-0,9	0,8	2,5	106,0	-0,8	0,9	2,2
Bebidas alcohólicas y tabaco	2020	Mayo	103,7	0,0	0,6	0,2	105,2	0,1	1,2	0,7
		Junio	103,7	0,0	0,6	0,3	105,0	-0,2	1,0	0,7
		Julio	103,7	0,0	0,6	0,3	104,9	-0,1	0,8	0,5
Vestido y calzado	2020	Mayo	111,0	2,3	0,2	0,8	110,2	2,4	-1,6	0,9
		Junio	109,1	-1,7	-1,5	0,7	108,8	-1,3	-2,9	0,9
		Julio	95,3	-12,7	-14,0	0,8	95,2	-12,5	-15,0	1,0
Vivienda	2020	Mayo	97,3	0,3	-4,0	-6,5	96,6	0,1	-4,1	-6,0
		Junio	99,2	2,0	-2,1	-3,9	100,2	1,7	-2,5	-3,8
		Julio	99,9	0,7	-1,5	-4,2	100,8	0,5	-2,0	-3,9
Menaje	2020	Mayo	100,5	0,3	-0,5	-0,7	101,1	0,3	0,3	0,4
		Junio	100,8	0,2	-0,2	-0,1	101,0	-0,1	0,2	0,2
		Julio	99,8	-1,0	-1,2	1,3	100,6	-0,4	-0,2	0,6
Medicina	2020	Mayo	103,6	0,2	0,5	1,6	102,2	0,1	0,1	0,3
		Junio	103,7	0,1	0,6	1,5	102,2	0,0	0,1	0,3
		Julio	103,8	0,1	0,7	1,5	102,4	0,2	0,3	0,4
Transporte	2020	Mayo	101,5	-0,7	-7,2	-8,0	101,9	-0,8	-7,4	-8,0
		Junio	102,9	1,4	-5,9	-5,2	103,5	1,6	-5,9	-5,2
		Julio	104,1	1,2	-4,8	-4,5	104,6	1,0	-4,9	-4,5
Comunicaciones	2020	Mayo	102,9	-0,2	0,7	0,0	104,9	-0,1	0,9	0,4
		Junio	102,9	0,0	0,7	0,3	104,9	0,0	0,9	0,7
		Julio	101,2	-1,7	-1,0	-1,5	103,2	-1,7	-0,8	-1,2
Ocio y Cultura	2020	Mayo	100,1	-1,4	-2,8	-0,1	99,0	-1,5	-2,1	-0,1
		Junio	101,5	1,4	-1,5	-0,1	100,5	1,4	-0,7	-0,3
		Julio	102,3	0,7	-0,7	-0,9	101,3	0,8	0,1	-1,1
Enseñanza	2020	Mayo	102,2	0,0	0,0	1,5	103,3	0,0	0,0	0,8
		Junio	102,2	0,0	0,0	1,5	103,3	0,0	0,0	0,8
		Julio	102,2	0,0	0,0	1,5	103,3	0,0	0,0	0,8
Hoteles, Cafés y restaurantes	2020	Mayo	108,0	0,4	1,7	1,5	106,0	0,4	2,0	1,8
		Junio	108,4	0,3	2,0	0,9	106,4	0,3	2,3	1,8
		Julio	108,6	0,2	2,2	0,1	107,2	-1,1	1,2	0,3
Otros bienes y servicios	2020	Mayo	103,6	0,3	1,0	0,9	104,8	0,2	0,9	1,6
		Junio	103,8	0,3	1,3	1,2	104,9	0,1	1,0	1,4
		Julio	103,6	-0,2	1,1	2,1	104,7	-0,2	0,8	1,6
Índice General	2020	Mayo	103,7	0,1	-1,2	-1,1	104,0	0,0	-1,2	-0,9
		Junio	104,2	0,5	-0,7	-0,5	104,5	0,5	-0,7	-0,3
		Julio	103,4	-0,8	-1,5	-0,5	103,5	-0,9	-1,6	-0,6

Fuente: Banco de Datos Estadísticos de la ciudad de Valencia. (2020)

Índice de Precios al Consumo (IPC) a nivel general, la tasa anual en el mes de julio es de -0,6%, tres décimas por debajo de la registrada en el mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del -0,9%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del -1,6%.

Los grupos que destacan por su influencia en la disminución de la tasa anual son:

- a. Hoteles, cafés y restaurantes, que desciende su variación un punto y medio, hasta el 0,3%, debido a que los precios de los *servicios de alojamiento* bajan este mes, mientras que subieron el año anterior.
- b. Alimentos y bebidas no alcohólicas, cuya tasa de seis décimas y se sitúa en el 2,2%. Este comportamiento es consecuencia de las disminuciones de precios de las *frutas y las legumbre y hortalizas*, mayores este año que en 2019.
- c. Comunicaciones, con una variación del -1,2%, casi dos puntos por debajo de la de junio, causada por el descenso de los precios de los *servicios de telefónica y fax*, frente al aumento registrado en julio del año pasado.
- d. Ocio y cultura, que presenta una tasa del -1,1%, ocho décimas menor que la del mes anterior, debida a que los precios de los paquetes *turísticos* se incrementaron más en 2019 que este mes.

Por otra parte, el grupo con mayor influencia positiva es:

- a. Transporte, con una variación del -4,5%, siete décimas mayores que la de junio, consecuencia de que los precios de los *carburantes y lubricantes* para el transporte personal aumentan este mes más que en julio de 2019.

En el cuadro 4.13 se puede observar la evolución del **IPC** también que se ha visto afectado, con un gran descenso en los últimos cinco meses. A pesar de que este indicador es negativo en los precios de consumo y esto se ve reflejado en la bajada de los precios de la electricidad y los servicios de telefonía; es decir, que el resto de los productos y servicios aumentan su precio, pero a un ritmo lento que el ejercicio 2019. Se puede observar, en la ilustración el descenso del IPC con respecto al año anterior. Por lo que se puede decir, que esto se convierte en una **amenaza** para las empresas, ya que hacer frente a los costes de producción con nuevos precios, o una reducción generalizada de salarios a los trabajadores en las compañías, se deriva en una desventaja en la pérdida de renta o ingresos en los hogares de los trabajadores y organizaciones con una reducción de la demanda.

Cuadro 4.13:EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DE CONSUMO 2018 - 2020

	IPC General España Julio 2020			IPC General anual	
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual	2019	2018
IPC General	-0,60%	-1,60%	-0,90%	0,80%	1,20%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	2,20%	0,90%	-0,80%	1,70%	1,30%
Bebidas alcohólicas y tabaco	0,50%	0,80%	-0,10%	0,40%	1,40%
Vestido y calzado	1,00%	-15,00%	-12,50%	0,90%	0,90%
Vivienda	-3,90%	-2,00%	0,50%	-5,00%	2,50%
Menaje	0,60%	-0,20%	-0,40%	0,60%	0,30%
Medicina	0,40%	0,30%	0,20%	0,50%	0,90%
Transporte	-4,50%	-4,90%	1,00%	4,00%	0,20%
Comunicaciones	-1,20%	-0,80%	-1,70%	0,70%	2,30%
Ocio y Cultura	-1,10%	0,10%	0,80%	0,10%	-0,10%
Enseñanza	0,80%	0,00%	0,00%	0,90%	1,00%
Hoteles, cafés y restaurantes	0,30%	1,20%	-1,10%	2,00%	1,80%
Otros bienes y servicios	1,60%	0,80%	-0,20%	1,40%	1,10%

Fuente: Base de datos INE (2020) y Elaboración propia

***IPC de la Zona euro**, la tasa de inflación interanual de los Estados miembros se ha situado en julio en el 0,4%, una décima por encima del dato correspondiente a junio, como consecuencia de la menor bajada de los precios de la energía y la moderación del encarecimiento de los servicios.

Según (Eurostat, 2020), en el mes de julio los precios de la energía han caído un 8,3%, frente al descenso del 9,3% del mes anterior, mientras que los alimentos frescos se han encarecido un 3,2% en vez del 6% de junio. Por su parte, el precio de los servicios ha subido un 0,9%, dos décimas menos que en junio.

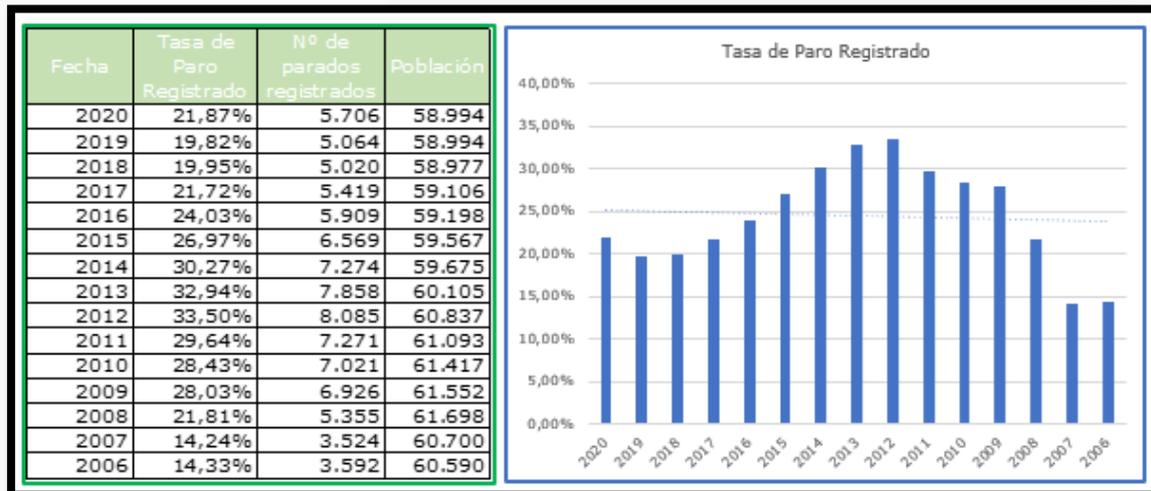
Entre los países con las mayores subidas de precios se observa en julio en Eslovaquia (1,8%), Bélgica (1,7%) y Países Bajos (11,6%), mientras que los mayores descensos corresponden a Chipre (-2,1%), Grecia (-1,95) y Estonia (-1,2%).

• Desempleo

La tasa de paro es un porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total activo.

La tasa de paro por municipio se observa que en la localidad de Alcoy hasta el mes de julio se sitúa en 21,87%, dos décimas por encima respecto al año 2019. Como se refleja en cuadro 4.14 de la parte inferior y otros municipios de la provincia de Alicante.

Cuadro 4.14: EVOLUCIÓN DE PARO EN ALCOY



Fuente: Elaboración propia y Datosmacro (2020)

La Comunidad Valenciana, el número total de parados es de 391,2 miles de personas en el segundo trimestre lo que va de año, lo que supone un 12,22% respecto al trimestre anterior, La tasa de paro es del 16,74%, 2,35 puntos porcentuales en relación hace tres meses. La tasa de paro juvenil es un 40,36% en el segundo trimestre, lo que supone una variación de 10,07 puntos porcentuales con respecto al periodo anterior. Un porcentaje de hogares con todos sus miembros en paro es 9,07%, lo que supone una variación de 1,59 puntos porcentuales con respecto al trimestre anterior. La tasa de paro femenino es de 19,11% con una variación de 3,01 puntos porcentuales respecto al trimestre anterior.

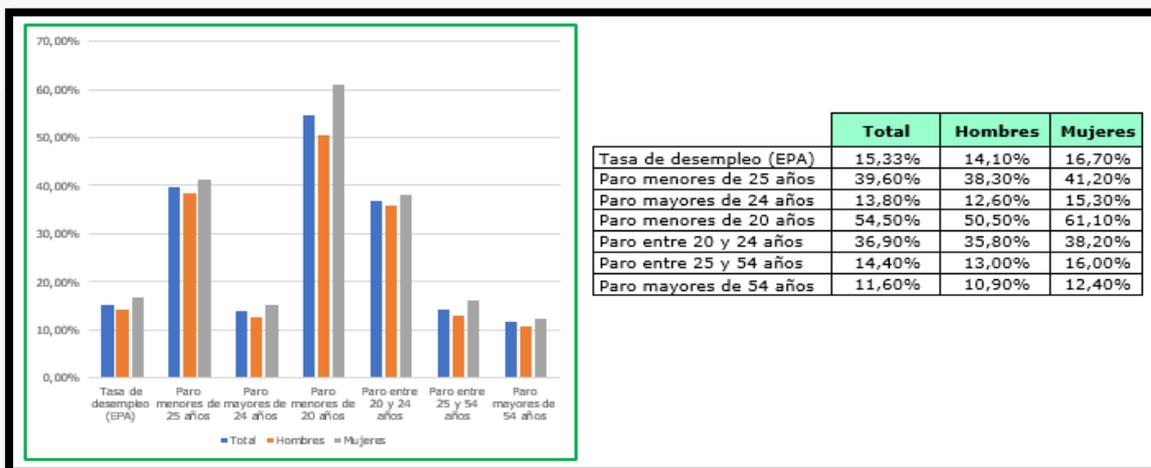
Figura 4.8: TASA DE PARO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA - ESPAÑA



Fuente: Base de Datos INE – Epata (2020)

En España la tasa de paro es de 15,33% un aumento de 92 centésimas, en los 12 últimos meses esta tasa ha aumentado 1,30 puntos. Siendo preocupante el porcentaje que corresponde a menores de 25 años, que asciende a un 40,8%. Esta situación provoca un empobrecimiento de la población, es decir, menor poder adquisitivo. Por su parte, esto puede ser una oportunidad, ya que esto permite una facilidad a la hora de contratar nuevos empleados, ya que existe una mayor oferta.

Cuadro 4 15: TASA DE PARO EN ESPAÑA



Fuente: Base de Datos INE (2020), Elaboración propia

Cuadro 4.16:TASA DE DESEMPLEO POR COMUNIDAD AUTÓNOMA

CCAA	Tasa de desempleo	Var.	Var. Año	Mes
España [+]	15,3%	0,92	1,31	Junio 2020
Andalucía [+]	21,3%	0,11	0,28	Junio 2020
Aragón [+]	11,8%	1,14	1,80	Junio 2020
Asturias [+]	14,5%	0,08	0,28	Junio 2020
Cantabria [+]	13,8%	2,67	4,75	Junio 2020
Ceuta [+]	20,3%	-3,59	-4,31	Junio 2020
Castilla y León [+]	12,4%	0,53	0,59	Junio 2020
Castilla La Mancha [+]	16,8%	-1,27	0,42	Junio 2020
Canarias [+]	21,6%	2,76	0,55	Junio 2020
Cataluña [+]	12,8%	2,12	1,61	Junio 2020
Extremadura [+]	21,4%	-2,20	0,93	Junio 2020
Galicia [+]	12,0%	-0,70	0,62	Junio 2020
Islas Baleares [+]	15,9%	-2,27	3,80	Junio 2020
Murcia [+]	15,6%	-0,84	2,26	Junio 2020
Madrid [+]	12,6%	2,01	2,07	Junio 2020
Melilla [+]	23,4%	0,28	-2,84	Junio 2020
Navarra [+]	10,1%	1,53	2,50	Junio 2020
País Vasco [+]	9,1%	0,41	0,50	Junio 2020
La Rioja [+]	10,1%	-1,10	0,25	Junio 2020
Comunidad Valenciana [+]	16,7%	2,35	2,44	Junio 2020

Fuente: datasmacro (2020)

En el cuadro 4.16 superior de barras se observa los niveles de paro en las distintas comunidades autónomas, junto con su variación respecto al mes y año anterior.

Respecto a la Comunidad Valenciana, la tasa de paro es mayor que la de España, ya que se trata de 16,7%. Por tanto, la amenaza y la oportunidad, en esta región es más pronunciada. Se sitúa en el duodécimo lugar en cuanto a las comunidades con desempleo respecto a las demás comunidades autónomas, con un aumento de 2,35% respecto al año anterior.

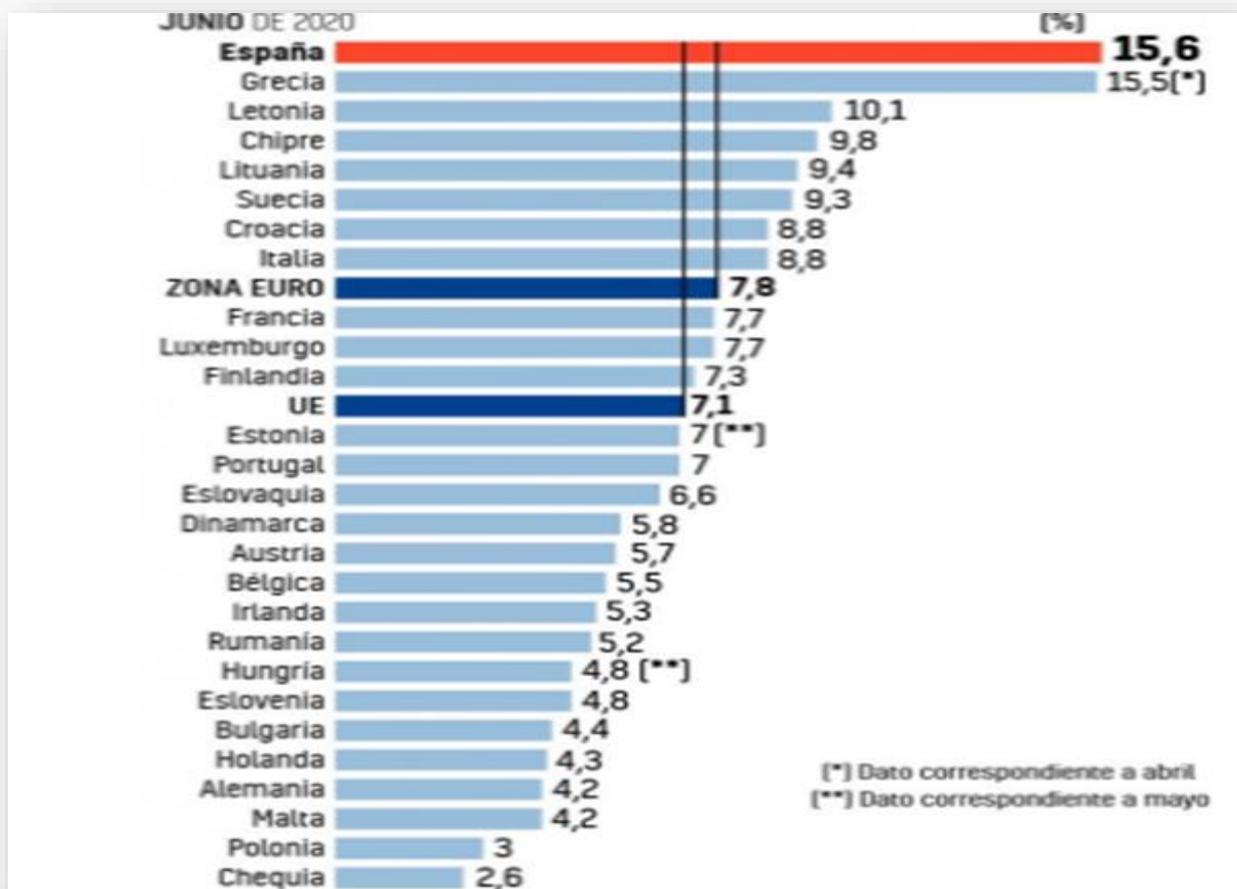
Los empleados afectados por el Covid-19, se encuentran más de 3.862.000 parados inscritos en el SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) se suma los más de 1,8 millones de trabajadores sujetos a un ERTE (Expediente de regulación temporal de empleo), España cerró el mes de junio con más de 5.693.000 personas inactivas o en pausa que representa una tasa del 24,7%. Los ERTES, que implican que los trabajadores siguen dados de alta en la Seguridad Social, manteniendo por tanto su afiliación, han logrado frenar la sangría de destrucción de empleo iniciada con el estado de alarma, el 14 de marzo.



[Fuente](#)

- **Tasa de desempleo por países de la UE.**, la tasa de paro de la zona euro se situó el pasado mes de junio en el 8,7%, una décima por encima del nivel del mes anterior y su peor lectura desde febrero de 2019, mientras que en el conjunto de la Unión Europea subió también una décima, hasta el 7,1%, en máximo desde octubre de 2018, según base de datos de (Eurostat, 2020), que sitúa a España a la cabeza del desempleo en Europa con una tasa del 15,6%.

Figura 4.9: TASA DE DESEMPLEO POR PAÍSES DE LA UE



Fuente: Eurostat (2020)



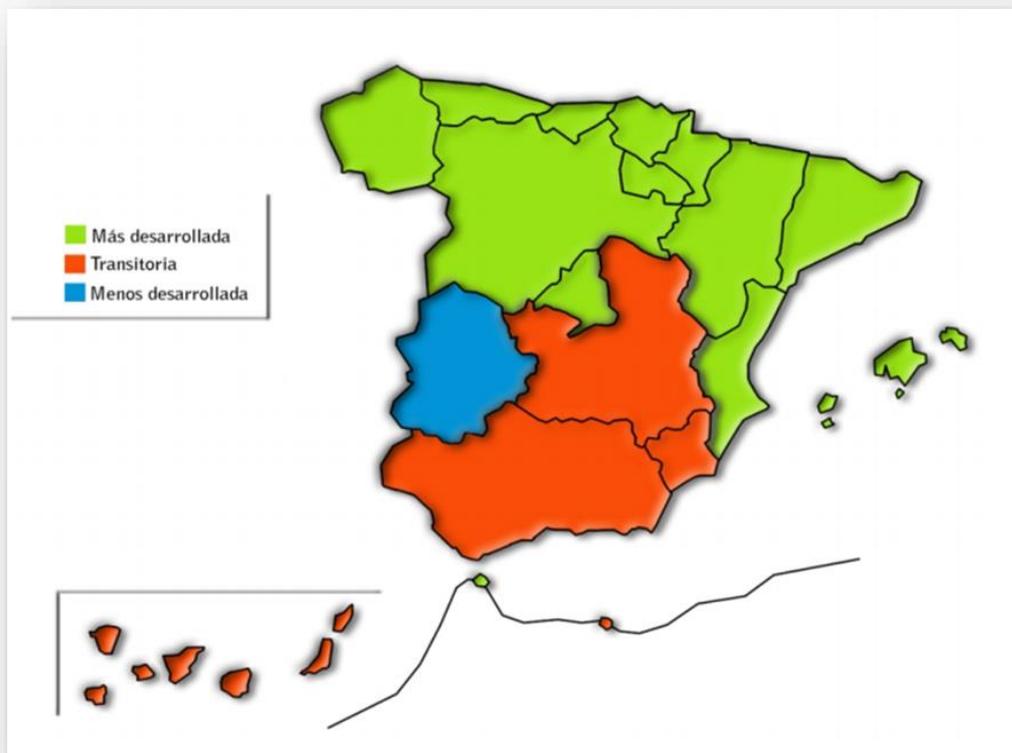
[Fuente](#)

- **Desarrollo económico de la región**

La aplicación de la política de cohesión europea a través de los Fondos Estructurales ha constituido de manera importante para el desarrollo de la Comunidad Valenciana. La región valenciana es beneficiaria de los Fondos Estructurales de la Unión Europea desde el año 1988, cuando todavía se encontraba entre las regiones más atrasadas, con un nivel de renta per cápita inferior al 75% de la media de la Unión Europea. En algo más de dos décadas participando en la programación regional, la Comunidad Valenciana ha registrado un importante proceso de convergencia real con Europa, pasando a engrosar el grupo de las economías más desarrolladas, con un nivel de renta por habitante por encima del 90% de la media de la UE-27.

Desde mediados de los noventa hasta la llegada de la crisis, la Comunidad Valenciana ha experimentado un elevado crecimiento económico (por encima de la media nacional) y descensos económicos (por debajo de la media nacional), y estar incluida en las regiones europeas, convirtiéndose en una región con capacidad de generar empleo y atractiva para la población extranjera. Durante años también se han producido avances en la cualificación de la población y en la acumulación de capital físico e infraestructuras que le han permitido acercarse al perfil de las economías europeas más avanzadas.

Figura 4.10: NIVEL DE DESARROLLO REGIONAL



Fuente: Generalitat Valenciana (2020)

Se observa en la figura 4.10, como la Comunidad Valenciana se encuentra en el grupo de las comunidades más avanzadas a nivel nacional, y a nivel de la Unión Europea se ubica dentro del plan **Estrategia Europea 2020**.



- **La crisis llega a los salarios: la subida pacta en convenio se redujo un 32% en julio.**

Los convenios colectivos firmados en julio contemplan una revalorización anual de los salarios del 1,3% frente al 1,91% de los acuerdos que se cerraban antes de la pandemia.

La pandemia del coronavirus ha arrasado todas las tendencias positivas que tenía la economía española hasta febrero. Se frenó la caída del paro, la creación de empresas y, ahora, también se ha producido un parón en los salarios. De esta forma, la crisis económica se extiende ya a todo el mercado de laboral y supondrá un inconveniente para la recuperación futura de la economía.

Hasta el mes de febrero, los nuevos convenios colectivos que se firmaban incluían una revalorización salarial superior al 1,9%. Una cifra próxima al 2% y que dejaba una importante ganancia de poder adquisitivo para los trabajadores, ya que la inflación se situaba por debajo del 1%. Con el estallido de la pandemia y la posterior crisis económica, la subida salarial se ha ralentizado de forma significativa.

Tanto que en julio los nuevos convenios colectivos contemplan una revalorización media del 1,3%. Esto supone una caída de la subida salarial del 32% desde el inicio de la crisis, casi un tercio menos. Un descenso que afectará a la renta disponible de los hogares y que se sumará al efecto provocado por la destrucción de empleo.

Por este motivo, la subida de salarios se ha frenado en los últimos meses como consecuencia de la crisis y la entrada una nueva normalidad que supone un nivel de actividad económica muy alejada del existente antes de la crisis. En los acuerdos firmado a lo largo del mes de julio la subida de salarios acordada fue del 1,3% de media. Si se tiene en cuenta la gran inercia que tiene la negociación colectiva, se trata de un ajuste relativamente rápido. Una situación que es comprensible, si se tiene en cuenta la magnitud de la recesión económica.

La subida pactada es muy superior a la inflación, lo que deja importantes ganancias de poder adquisitivo para aquellos asalariados que hayan conseguido conservar su trabajo durante esta crisis. El último dato del IPC corresponde al mes de julio, marca una caída de los precios de la cesta de la compra del 0,7%. De esta forma, la subida salarial real supera ampliamente el 2%. Los salarios siguen subiendo con fuerza porque hay muchos convenios firmados en años anteriores y que extienden sus efectos a 2020. En concreto, hasta julio se han activado subidas salariales en más de 2.300 convenios que afectan a más de 6.5 millones de trabajadores. Estos convenios anteriores a 2020 contemplan una subida salarial media del 1,97%, muy superior a la de los nuevos acuerdos salidos de la negociación colectiva posterior a la crisis económica.



[Fuente](#)

- **El teletrabajo podría incrementar la productividad española entre un 1,4 % y un 6,2%**

El uso del teletrabajo se ha utilizado desde una década aproximadamente, lo que ha permitido en esta situación de crisis sanitaria por el brote Covid-19 y la declaración de Estado de alarma, muchas empresas y trabajadores han cambiado de forma dependiente de las condiciones en el desarrollo del trabajo, en cuanto al desempeño de sus funciones desde sus hogares que comúnmente se denomina trabajo a distancia.

En el año 2019 se recoge datos según (INE, 2020) la encuesta de Población Activa continúa la moderada tendencia al alza de las personas que trabajan desde casa. Tanto de las que lo hacen normalmente (o más de la mitad de los días) que ha pasado del 4,3% al 4,8%, así como los que hicieron ocasionalmente, que aumentado del 3,2% al 3,5%. De forma general un 4,9% de los ocupados en España recurrían a la opción de trabajar desde casa de forma habitual.



[Fuente](#)



[Fuente](#)

- **La terrible realidad de la economía que refleja el Banco de España y la OCDE.**

El gobierno, que en febrero e incluso en marzo se resistía a revisar el cuadro macroeconómico, lo hizo en abril, cuando tuvo que enviar la actualización del programa de estabilidad, pero siguió dibujando un escenario algo benigno, pese a la magnitud de las cifras de caída que representaban. Para el Gobierno

significaba que hasta el último trimestre de 2021 no se podría estar en condiciones de volver a los niveles económicos de 2019.

Todo ello, ha llevado al Banco de España a revisar sus estimaciones, con tres escenarios, que nos llevan a una caída del PIB en 2020 del 9%, del 11,6% o del 15,1%, según nos encontramos en un escenario de recuperación rápida, lenta o con un nuevo cierre productivo por un rebrote de la enfermedad, respectivamente.

Eso implicaría una tasa de paro en 2020 del 18,1%, del 19,6% y del 23,6%, respectivamente. Es decir, en el peor de los escenarios nos acercaríamos a los 5,5 millones de parados.

En 2021, dependiendo del escenario en el que se mueva, finalmente, la economía nacional, podría producirse un crecimiento del 7,7%, 9,1% ó 6,9%, respectivamente, insuficiente, en todos los casos, para recobrar en un año los niveles anteriores, elemento que le lleva al Banco de España a considerar que hasta 2023 no podrá alcanzarse el nivel anterior de actividad económica.

El mayor problema reside en el mercado laboral español, puesto que en cualquiera de los escenarios la tasa de paro queda muy lejos del 13,78% del cierre de 2016. Sa manera, en 2021 el Banco de España estima que la tasa de paro será del 18,4%, 18,24,7% respectivamente. En este último caso, el número de desempleados sería de 5,7 millones de personas.

La OCDE ha publicado su informe semestral de perspectivas, en el que recoge las predicciones sobre los efectos económicos esperados por la crisis derivada del coronavirus, así como un segundo escenario en el que se llegase a dar un rebrote.

Ahora bien, ninguno caría tanto como España si se produjese un rebrote de la enfermedad que llevase a efectuar un segundo cierre productivo. De esa manera, la OCDE pronostica para España una caída del PIB en 2020. Los elementos básicos que componen el descenso son el consumo privado, que caerá entre un 13,4% y un 17,3% y la inversión, que descenderá entre un 20,1% y un 24,7%, elementos que muestran tanto la **pérdida de poder adquisitivo**.



Fuente

- **España se posiciona a nivel mundial como uno de los principales países fabricantes de productos de cosmética y perfumería.**

La **Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética** es una organización empresarial fundada en 1952, sin ánimo de lucro, que tiene como finalidad representar y fomentar una industria del perfume y la cosmética. STANPA es

integrado con más de 400 entidades que fabrican y distribuyen perfumes, cosméticos y productos de cuidado personal en España.

La siguiente noticia es publicada en la página web de la Asociación con cifras muy alentadoras para el sector.

El sector cosmético en España, un mercado de 8.200 MM de euros, con un crecimiento del +2,6% en 2019. Con un 84% de las empresas de cosméticas y perfumerías en España son Pymes.

España es líder internacional: está en el Top 10 exportador mundial de productos de belleza y segundo de perfumes. Las exportaciones del sector alcanzaron, en 2019, los 4.723 MM de euros, lo que las sitúa por encima de sectores tan emblemáticos como el vino, el calzado y el aceite de oliva.

El empleo en el sector de la belleza es 39.000 empleados de forma directa y 250.000 empleo de forma indirecta.



[Fuente](#)

▪ [Dimensión Sociocultural](#)

España es un país en el que a lo largo de su historia ha sido influenciado por numerosas culturas como musulmanes y romanos, entre otros, aportaron costumbres tradicionales que todavía perduran en diferentes pueblos repartidos a lo largo de todo el territorio. Además de esto, la variedad que posee el país en climas, geografía, lenguas y gastronomía, lo hace muy atractivo.

La sociedad española destaca por su carácter abierto propio de los pueblos latinos, su hospitalidad y el sentido regionalista de sus agentes. De entre las numerosas costumbres españolas internacionalmente cabe destacar la "siesta" y "los toros".

Además de la gran riqueza cultural, España se caracteriza por la gran variedad de climas y paisajes geográficos distintos. Destacando el norte, la cuenca mediterránea, Madrid y el sur de España. Cada uno de estos territorios con características muy distintas y particulares.

España es un país con importantes monumentos históricos que representan las diferentes culturas que han ocupado el territorio, con *La Alhambra* (Granada) y *el acueducto* de Segovia, entre otras.

Aunque existen numerosas religiones dentro del territorio español debido a la gran inmigración ocurrida en estos últimos años, el cristianismo sigue siendo la religión mayoritaria en el país. El idioma oficial del territorio es el

castellano, además existen otras lenguas cooficiales en distintos territorios como es el Vasco, Gallego y Catalán o Valenciano.

En cuanto a la gastronomía destaca la dieta mediterránea, seguida por parte de la población. Esta es considerada una referencia para los diferentes profesionales de la nutrición, destacando por ser sana y equilibrada, debido a la gran cantidad de frutas, verduras y pescado que la componen.

Otras características para destacar es el clima (ambiente, temperatura) que existe en el país que provoca mayor vínculo social dentro de los habitantes.

Los componentes más influyentes en todos los sectores de la economía es la demografía. Es el elemento más fácil de cuantificar que comprende entre otros factores: la evolución de la población, los cambios en el estilo de vida, entre otras cosas.

- **Población por sexo, nacionalidad, edad.**

La población española alcanzó el 1 de enero de 2020 una cifra más elevada, al situarse en 47,4 millones de habitantes, tras sumar 405.048 personas más en el año anterior, un 0,9%, debido sobre todo al incremento de ciudadanos extranjeros, que superan los 5,4 millones. El padrón continuo destaca que el número de extranjeros que viven en España subió un 7,7% el último año, en 386.320 personas, y el de los españoles un 0,04%, 18.728 ciudadanos.

Cuadro 4.17: POBLACIÓN INSCRITA POR SEXO 1 DE ENERO 2020

	Total	% respecto al total	Espanoles	% respecto al total de espanoles	Extranjeros	% respecto al total de extranjeros
Ambos sexos	47.431.256	100,0	42.008.058	100,0	5.423.198	100,0
Hombres	23.246.717	49,0	20.531.384	48,9	2.715.333	50,1
Mujeres	24.184.539	51,0	21.476.674	51,1	2.707.865	49,9

Fuente: Base de datos (2020)

Crecen tanto los españoles como los extranjeros. Así, el 11,4% de la población es extranjera, el mayor porcentaje desde 2010, lo que supone que hay 5,4 millones de extranjeros empadronados, el número más alto desde 2013.

En cuanto a los españoles, constituyen el 88,6% de la población y supera por primera vez los 42 millones de ciudadanos.

Se trata del cuanto año de crecimiento consecutivo de la población española y la cifra de extranjeros empadronados ha alcanzado su máximo desde 2013.

El mayor incremento de extranjeros empadronados en 13 años, el aumento de forasteros en un 7,7% es el mayor término porcentual desde el 2007 y responde sobre todo a la llegada de personas de fuera de la Unión Europea, un 10,7% más que en el 2019, frente al incremento del 2,3% de ciudadanos comunitarios.

Cuadro 4.18: POBLACIÓN POR NACIONALIDAD 1 DE ENERO 2020

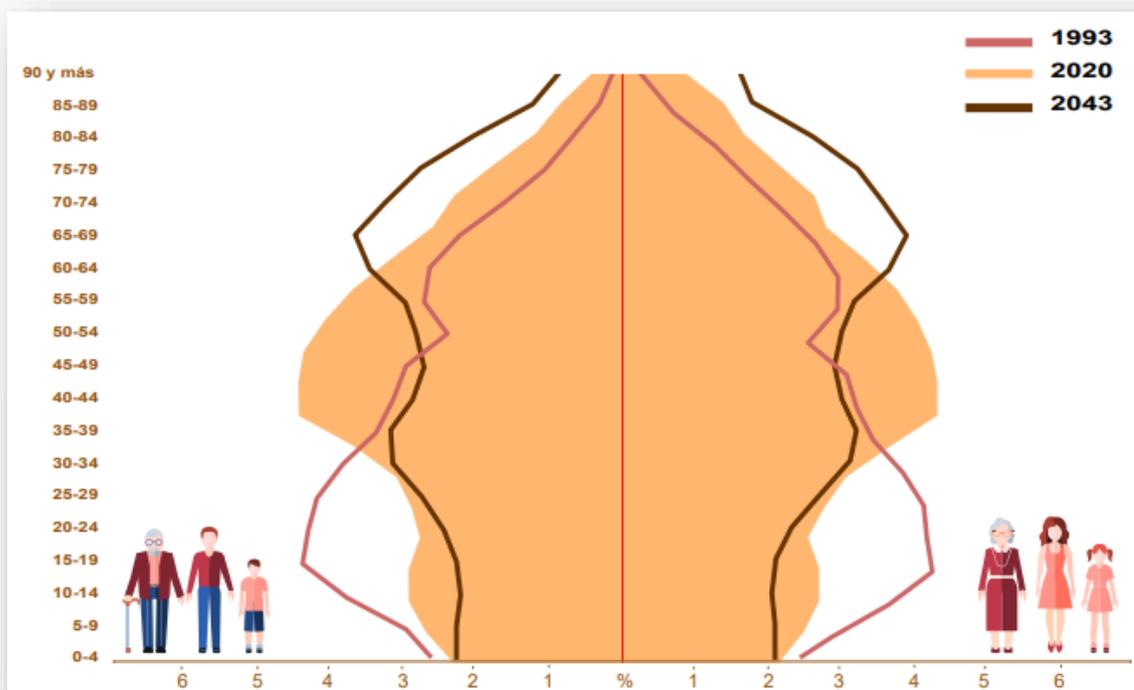
	Población a 1 de enero de 2020 (Datos provisionales)		Población a 1 de enero de 2019 (Datos definitivos)		Variación absoluta	Variación relativa (en %)
	Número de personas	% respecto al total	Número de personas	% respecto al total		
TOTAL	47.431.256	100,0	47.026.208	100,0	405.048	0,9
Españoles	42.008.058	88,6	41.989.330	89,3	18.728	0,0
Extranjeros	5.423.198	11,4	5.036.878	10,7	386.320	7,7
UE-28	1.875.571	4,0	1.832.540	3,9	43.031	2,3
no UE	3.547.627	7,5	3.204.338	6,8	343.289	10,7

Fuente: Base de datos (INE 2020)

El hecho de haber mucha población femenina española y extranjera (24.184.539 personas con un 51%), lo que se considera una oportunidad para el sector de la belleza, en concreto el consumo de los cosméticos y perfumes, ya que sus compras suelen ser más habituales durante todo el año.

La población sigue envejeciendo, la edad media de los habitantes se sitúa en 43,6 años frente a los 43,4 años del 2019, y hace una década era de 41,1 años. El grupo de edad de mayores de 65 años y más ya constituye el 19,4% del total, mientras que el 15,4% tiene menos de 16 años, el 36% está en el grupo de los 16 a 44 y el 29,2% tiene entre 45 y 64 años.

Figura 4.11: PIRÁMIDE DE LA POBLACIÓN DE ESPAÑA 1 DE ENERO DE 2020



Fuente: Base de Datos (INE 2020)

Según la proyección de población de la Base de Datos (INE, 2020), a 15 años vista, revela que las previsiones de evolución de la población española habrá un crecimiento de la población del 5,1%.

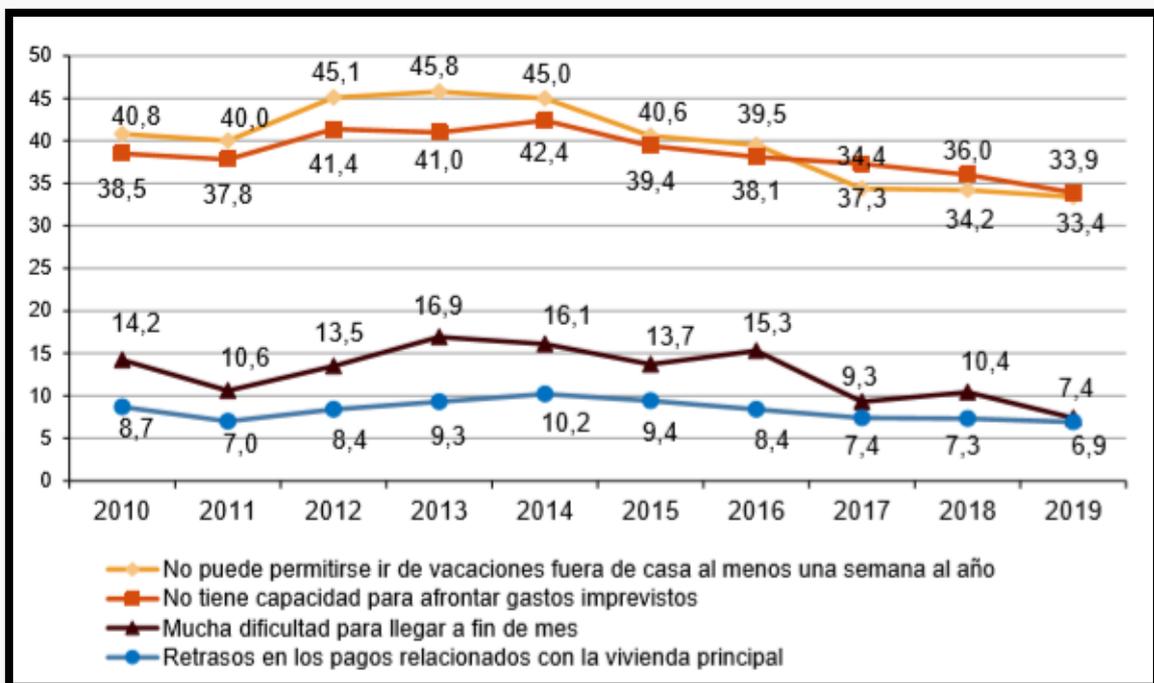
La simulación realizada muestra también el descenso de la natalidad y el envejecimiento poblacional, en España habría siempre más defunciones que nacimientos durante los próximos 15 años y gracias a la población extranjera continuara con un saldo migratorio positivo.

Como consecuencia del envejecimiento poblacional, la pérdida de población se concentrará en el tramo de 30 y 49 años, que se reduciría en 2,7 millones de personas en los próximos 15 años (un 18,8% menos que ahora). Además, el descenso de la natalidad provocaría que en 2033 hubiera 1.183.891 niños menores de 15 años menos que la actualidad (-17,0%).

Por lo contrario, la población se incrementará en la mitad superior de la pirámide poblacional. De hecho, todos los grupos de edad a partir de los 50 años experimentarían un crecimiento demográfico. En concreto, dentro de 15 años, en España residirían 12,4 millones de personas mayores de 64 años, esto es 3,4 millones más que en la actualidad (un 38,1% más). El grupo de edad más numeroso ahora es el de 40 a 44 años, pero en 2033 sería el de 55 a 59 años. En el 2033 un total de 46.390 personas superarían los cien años.

- **Encuesta de condición de Vida (ECV)**

Cuadro 4.19: EVOLUCIÓN DE LAS DIFICULTADES ECONÓMICAS DE LOS HOGARES



Fuente: Base de datos (INE 2020)

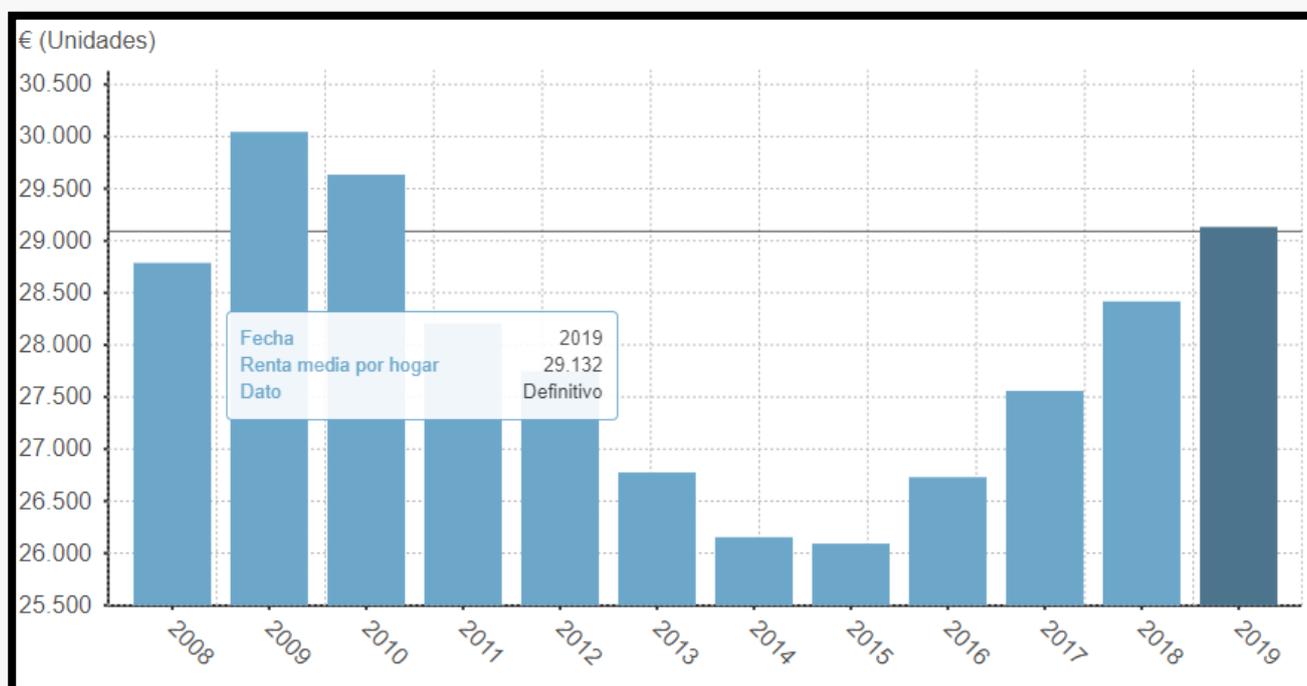
Se observa en el cuadro superior, existen muchas unidades familiares con dificultad económicas para hacer frente a gastos en sus hogares, lo que

reduce la probabilidad de compra de productos de belleza o cosméticos, ya que se destinarán parte de su renta a la compra de bienes de primera necesidad y pagos obligatorios en sus viviendas.

Los resultados de la **encuesta de condiciones de vida**, la renta de los hogares españoles se situó en el primer trimestre de 2020 es de 176.013 millones de euros. Ha comparación con el mismo mes del año pasado la variación es del 1,22%. Según estos resultados, el ingreso monetario medio anual neto por hogar se situó en 29.132 euros en 2019.

El ingreso medio por persona alcanzó los 11.680 euros, cifra un 2,3% superior a la registrada el año precedente.

Cuadro 4.20: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS MEDIOS POR HOGAR



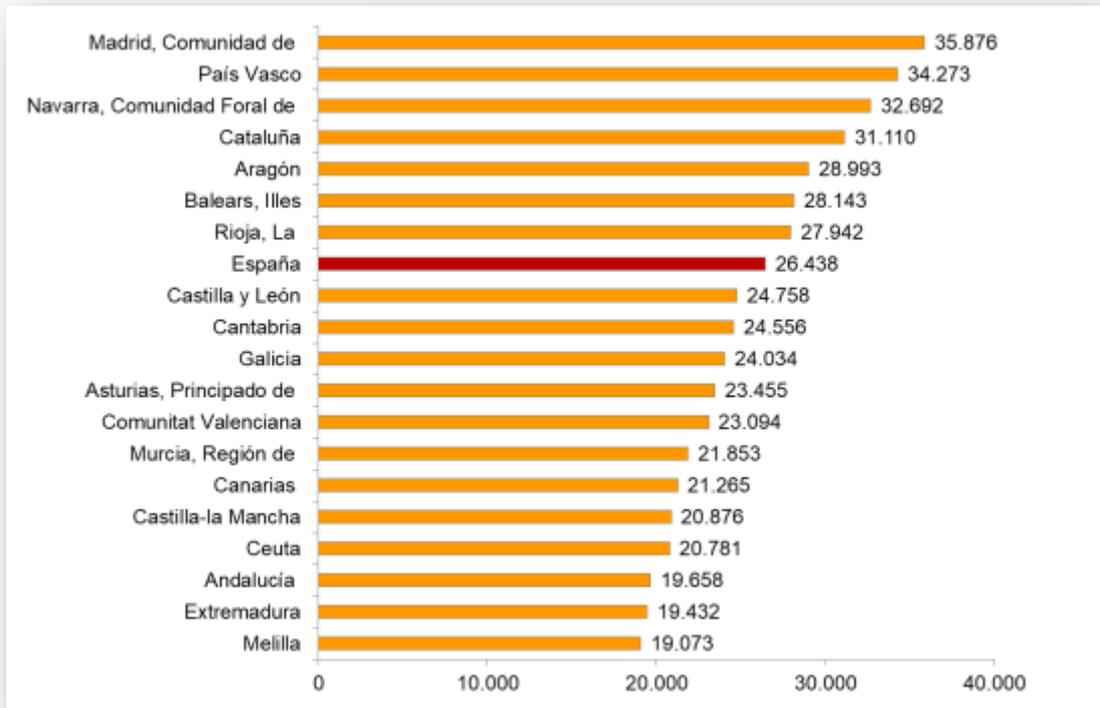
Fuente: Epdata (2020)

- **Renta de la población (PIB per cápita)**

Según fuentes informativos (Expansión, 2020), España sigue con puntos inferiores al de la eurozona en términos de renta per cápita. El **PIB per cápita de España se situó en 2019 en el 91% de la media de la Unión Europea**, y se mantuvo 15 puntos por debajo del promedio de los Estados miembros según los datos publicados por la oficina de estadística comunitaria Eurostat. Esto supone una amenaza para las empresas de belleza, ya que con una renta per cápita más baja, tendrán menos recursos disponibles para gastar en productos, ya que al no tratarse de un bien de primera necesidad como ciertos artículos para el aseo personal y limpieza por el estado de alarma.

Si se observa en la parte inferior el gráfico 4.12, la **Comunidad Valenciana** presenta una renta per cápita inferior al resto de España en un 11,9%, suponiendo una mayor dificultad para el consumo en nuestra comunidad autónoma los productos de belleza.

Figura 4.12: PIB PER CÁPITA EN EUROS. AÑO 2019



Fuente: Base de Datos (INE 2020)

- **Nivel educativo de la población**

En España, en el año 2019 el porcentaje de mujeres de 25 a 34 años con nivel de educación superior y doctorado es de un 52.4%, el de los hombres es de un 40.6%. En la UE-28 estos porcentajes son de un 46.1% de las mujeres y 35.7% de los hombres. En España, el porcentaje de población de 25 a 34 años que en el año 2019 ha completado la educación secundaria es muy similar en ambos sexos (23,9% de los hombres y un 22,8% de las mujeres). En la UE-28 los porcentajes son más elevados (47,5% de los hombres y un 40,3% de las mujeres).

Es inferior el porcentaje de hombres de 25 a 34 años (35,5%) con niveles inferiores de educación (2º etapa de educación secundaria) en el año 2019 que el porcentaje de mujeres (24,8%). En UE-28 los porcentajes son notablemente inferiores (16,9% de los hombres y un 13,6% de las mujeres). El porcentaje de las mujeres de 25 a 64 años que en el 2019 en España tiene un nivel de educación correspondiente a educación superior y doctorado es del 41,3%, el de los hombres es inferior (35,8%). En la UE-28 los porcentajes son del 35,5% las mujeres y un 31,1% los hombres.

El porcentaje de población que en el año 2019 ha completado la 2ª etapa de educación secundaria y postsecundaria no superior (nivel 3-4) en España, es muy similar en ambos sexos (22,5% de los hombres y un 23,0% de las mujeres). En la UE-28 estos porcentajes son más elevados (47,2% de los hombres y un 43,8% de las mujeres). En España en el año 2019, un 41,7% de los hombres y un 35,7% de las mujeres de 25 a 64 años tienen un nivel de formación correspondiente a 1ª etapa de educación secundaria o inferior (nivel 0-2). En la UE-28 los porcentajes son más bajos (21,8% de los hombres y un 20,8% de las mujeres).

En España la población de 55 a 64 años es la que tiene menor nivel de estudios. En el año 2019 un 51,7% de los hombres y un 52,9% de las mujeres han completado el nivel 0-2 de la CINE-2011 y a la CNED-2014, y en el caso de la Educación Superior y Doctorado, este porcentaje se reduce al 27,9% de los hombres y un 25,4% de las mujeres.

Un mayor nivel educativo, puede estar vinculado a un mejor empleo, con una mejor remuneración y por tanto con un mayor poder adquisitivo para la compra de productos que excedan de las necesidades básicas, es decir, productos de belleza, parafarmacia y más.

Cuadro 4.21 NIVEL DE ESTUDIOS DE LA POBLACIÓN ADULTA SEGÚN GRUPOS DE EDAD. ESPAÑA, UE-27 Y UE-28. 2019

	España		UE-27		UE-28	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
De 25-34 años						
nivel 0-2	35,5	24,8	17,1	13,8	16,9	13,6
nivel 3-4	23,9	22,8	48,9	41,2	47,5	40,3
nivel 5-8	40,6	52,4	34,0	45,0	35,7	46,1
De 25 a 64 años						
nivel 0-2	41,7	35,7	22,1	21,1	21,8	20,8
nivel 3-4	22,5	23,0	48,5	45,1	47,2	43,8
nivel 5-8	35,8	41,3	29,3	33,8	31,0	35,5
De 55 a 64 años						
nivel 0-2	51,7	52,9	27,4	30,5	26,9	30,2
nivel 3-4	20,4	21,6	49,2	47,7	48,1	46,2
nivel 5-8	27,9	25,4	23,4	21,8	24,9	23,6

Notas:
 Nivel 1 (0-2): preescolar, primaria y 1º etapa de educación secundaria.
 Nivel 2 (3-4): 2º etapa de educación secundaria y post-secundaria no superior.
 Nivel 3 (5-8): 1º y 2º ciclo de educación superior y doctorado.

Fuente: Estadística de Educación y Formación, Eurostat (2020)

• **Cosméticos de belleza para hombres a nivel mundial**

Los productos para el cuidado de los hombres han dado un salto en popularidad en los últimos años. El mercado de belleza masculina está madurando a nivel internacional pero no lo hace por igual en todos los países,

mientras que el 24% de los hombres en todo el mundo afirma estar al día de la tendencia y modas para el cuidado personal.

A nivel global, los productos de belleza han aumentado en todo el mundo del 17% en 2015 al 21% en 2019.



[Fuente](#)

• **Cosméticos para los hombres españoles**

En España queda ya lejos los años en los que los cosméticos eran exclusivamente para las mujeres, actualmente, los hombres han cambiado sus hábitos de consumo, ahora se preocupan por su apariencia física y estética. El movimiento de este nuevo mercado ha sido aprovechado por distintas marcas de cosméticas quienes han iniciado el desarrollo de productos para el sexo masculino, teniendo en cuentas sus necesidades y sus características.

En España, es uno de los principales países consumidores de cosméticos, varias empresas están incursionando fuertemente en el desarrollo de las líneas de belleza masculinas.

En una encuesta donde el 45% de los encuestados aseguran que se gastan más de 40 euros al mes en cremas y otros tratamientos.

La primera empresa española en visualizar esa tendencia fue Maximus For Men quién presentó al mercado una línea de cosméticos destinada para el público masculino en el año 2010, con el lanzamiento de antiarrugas. Además de los geles hidratantes masculinos.

• **Stanpa indica una mejora de los canales profesionales**

La Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa), presentó los resultados positivos de los estudios sobre los canales como peluquería y estética. En España la evolución desde 2011, acuden con regularidad a la peluquería **16 millones de usuarias al año, o el 85% de las mujeres** y los hombres un 65% (12 millones de clientes).

Dentro del grupo femenino existe un grupo de usuarias con una **frecuencia más alta que la media** (12 millones de mujeres). Se calcula que cada trimestre 5,5 millones de mujeres se realiza un tratamiento de belleza. Dentro del turismo que visita a España acuden unos 6,6 millones de mujeres a los institutos de belleza.

Los **22.000 centros de belleza**, se debe añadir 15.000 cabinas de belleza en **peluquerías**, más de **3560 centros médicos estéticos** y **700 hoteles con Spa** que ofrecen servicios de estética. Se detecta, asimismo, que farmacias y perfumerías están incorporando cabinas de estética entre sus servicios. El uso de los servicios de estética se **ha incrementado un 15%**

desde 2013 a la par que aumentan los servicios con terapias manuales y productos naturales.



• Tendencias en Medicina Estética para la mujer

La medicina y la dermatología estética han experimentado toda una revolución en los últimos años en el interés por este sector es cada vez mayor, igual que su oferta. La búsqueda de la naturalidad con los micro retoques y las técnicas personalizadas parecen las tendencias triunfadoras de este tiempo.

En este campo de la medicina estética se encamina hacia tratamientos mínimamente invasivos e indoloros, que se adaptan a las necesidades y exigencias y ritmo de vida del paciente.

Son tratamientos combinados para rejuvenecer con un único punto de inyección demandado a nivel mundial siendo en el primer tratamiento **el botox**, el segundo tratamiento es seguido por **fillers** que sirve para corregir algunos defectos de movimiento como sonrisa gingival.



• Cosmética Natural

Según los datos de (Beautymarket, 2020), el objetivo principal de estos productos cosméticos se trata de cuidar de forma saludable la piel por dentro y por fuera utilizando materias primas de origen vegetal y ecológico, procedentes de la India, España, Perú y entre más países con recursos naturales.

Estas líneas de productos atienden las necesidades de la piel del rostro y del cuerpo tanto de hombres como mujeres. Uno de los tratamientos naturales se conoce como **Teraí** que significa tierra húmeda y es un **ecosistema boscoso** de rocas permeables que acumulan agua durante el Monzón y la liberan en forma de manantiales. Mediante la utilización de los sérums y elixires representan la formulación específica para prevenir el daño oxidativo de la piel, los antioxidantes que protegen la piel de las agresiones externas, neutralizando los radicales libres que se producen por la exposición solar y los ácidos grasos esenciales combaten los efectos nocivos de la contaminación e incluso del estrés emocional.



Fuente: *Beautymarket (2020)*

Se asegura que las personas que viven en grandes ciudades son más propensas a desarrollar alergias o padecer más enfermedades autoinmunes como la dermatitis atópica, y es que entre un **10%** y un **20% de la población mundial infantil sufre dermatitis atópica.**

Siguiendo con la **política de no usar plástico siempre que sea posible**, los elixires y sérums se alojan en envases de bambú y cristal reciclable.

La industria de la cosmética apoya a una gran variedad de iniciativas sociales, por ejemplo, ayuda al sexo femenino para luchar contra enfermedades cancerígenas mediante el uso de cosméticos. Al igual, que el sector de la cosmética es líder en el desarrollo de nuevas metodologías alternativas para la prueba de los productos de tintura en animales por lo que se crea un sistema de valores y conciencia frente a este aspecto.

En definitiva, la empresa es la primera institución del sector cosmético en España comprometida con la protección del medioambiente con un compromiso real y una participación diaria de todos los componentes del grupo. De la misma manera la organización invierte en estrategias que se compromete con la compensación y reducción de emisiones de CO2 dentro del proyecto CO2zero.

Dando así la empresa una ventaja con el reconocimiento que otorga las exigencias para las buenas prácticas de fabricación de la industria farmacéutica por parte de BPPPC² y DGFP³, como resultado de la implantación se consigue:

- ✓ Reducir el consumo de los recursos energéticos.
- ✓ Reducir el consumo de agua.
- ✓ Disminuir la generación de residuos y facilitar su reutilización.

² **BPPPC**= Buenas Prácticas de Producción de Productos Cosméticos.

³ **DGFP**= Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios de la Agencia Valenciana de Salud.

- ✓ Recortar los gastos en transporte y el almacenaje.
- ✓ Mejorar la competitividad de la empresa, a través de la racionalización del consumo de materia primas y el ahorro de recursos naturales (energía y agua), lo que redundará en menores costes.
- ✓ Mejorar la imagen de la empresa ante el cliente, proveedores y empleados mediante la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- ✓ Aprovechar al máximo la luz natural.
- ✓ Asegurar los sistemas de iluminación para evitar el exceso de la energía eléctrica.

• Gasto mensual en productos de belleza

Un estudio revela que el consumo entre hombres y mujeres en España un gasto de 83 euros mensuales para el cuidado del aspecto físico, es decir, esto es lo que invierten como media los españoles en el consumo de cosméticos y el mantenimiento y mejora de su aspecto físico.

Partiendo desde unos datos de 100.000 encuestados, cada mes se invierte 38 euros en productos y tratamiento de belleza y 45 euros en actividades deportivos, lo que no llega apenas al 5% del salario de los españoles. Las mujeres gastan un 38% más (46 euros) más que los varones (36 euros) en productos de cosméticos.



[Fuente](#)

• Aumento de la estructura de la unidad familiar unipersonal y familia monoparental

En los últimos años, las unidades familiares monoparentales y unipersonales han sufrido un incremento significativo. Se observa en el cuadro 4.22, parte inferior con un porcentaje de hogares unipersonales de menos de 65 años aumentaron un 3,3%, mientras que los formados por personas de 65 y más años disminuyeron un 1,4%. Por sexo, las mujeres se incrementaron un 0,9 y los hombres aumentaron un 1,8%.

En el caso de los hogares monoparentales aumentó un 0,5% respecto a 2018. El de madre con hijos disminuyó un 0,5%, mientras que el de los padres con hijos aumentó un 4,9%. El tipo de hogar formado por padre con uno o más hijos menores de 25 años creció un 0,5%.

Cuadro 4.22: HOGARES UNIPERSONALES POR EDAD Y SEXO

Edad	Sexo	Año 2019	Año 2018	Variación absoluta	Variación relativa (%)
Total	Total	4.793.700	4.732.400	61.300	1,3%
Menos de 65 años	Total	2.784.500	2.694.800	89.700	3,3%
	Hombre	1.647.200	1.593.800	53.400	3,4%
	Mujer	1.137.300	1.101.000	36.300	3,3%
65 y más años	Total	2.009.100	2.037.700	-28.600	-1,4%
	Hombre	556.800	572.100	-15.300	-2,7%
	Mujer	1.452.300	1.465.600	-13.300	-0,9%

Fuente: Base de Datos (INE 2020)

En España los hogares monoparentales en su mayoría están encabezados por mujeres. El 82% (1.530.600 son mujeres con hijos), y el 18% (356.900 son hombres con hijos).

Figura 4.13: EVOLUCIÓN DE LOS HOGARES MONOPARENTALES, POR SEXO



Fuente: Epdata (2020)

Esta situación puede ser una oportunidad para empresas dedicadas a la industria de envases plásticos para cosméticos e higiene personal, farmacias, ya que elaborando envases de menor dimensión o minidosis en la cual los géneros alcanzaran un atractivo en las familias que cada vez crecen más en

la sociedad española. En cambio, para aquellas empresas que produzcan productos de tamaño estándares, sin amoldarse a este nuevo segmento de mercado, pueden ser sustituidos por otras empresas que ofrecen artículos con un tamaño adecuado para las familias de menor número de miembros.

▪ Dimensión Tecnológica

En España, la aplicación de todas las tecnologías a todos los campos de la actividad económica afecta de manera continua a la prestación de servicios relacionada con la imagen y la belleza. De la misma manera, el desarrollo de programas específicos para el sector de la cosmética e interactuar con los consumidores para facilitar la vida de los usuarios.

• **Los centros estéticos utilizan internet en su negocio.**

Un estudio realizado por (STANPA, 2020), utilizan nuevas tecnologías que los de peluquería. Los centros de estéticas se encuentran a la vanguardia en el uso de internet y las nuevas tecnologías dentro de sus negocios, utilizando estos para mantenerse informados, comunicarse con sus clientes o realizar comprar de productos vías on-line.

Un 59% de los centros estéticos utilizan internet en su negocio frente a un 22% de los salones de peluquería en España. El uso de las tecnologías en las peluquerías ha aumentado en pocos años, pue una gran parte de los centros cuentan con página web y tienen redes sociales y con página web.

Los centros de estética utilizan internet para obtener información profesional y mantener al tanto de nuevas tendencias en su área de formación (48%) y también para comprar productos. Pero solo un 8% de las peluquerías aprovechan los descuentos y novedades que les ofrece la compara on-line.

Los centros estéticos hacen un uso mayor de las tecnologías, y esto se debe al tamaño de su negocio.



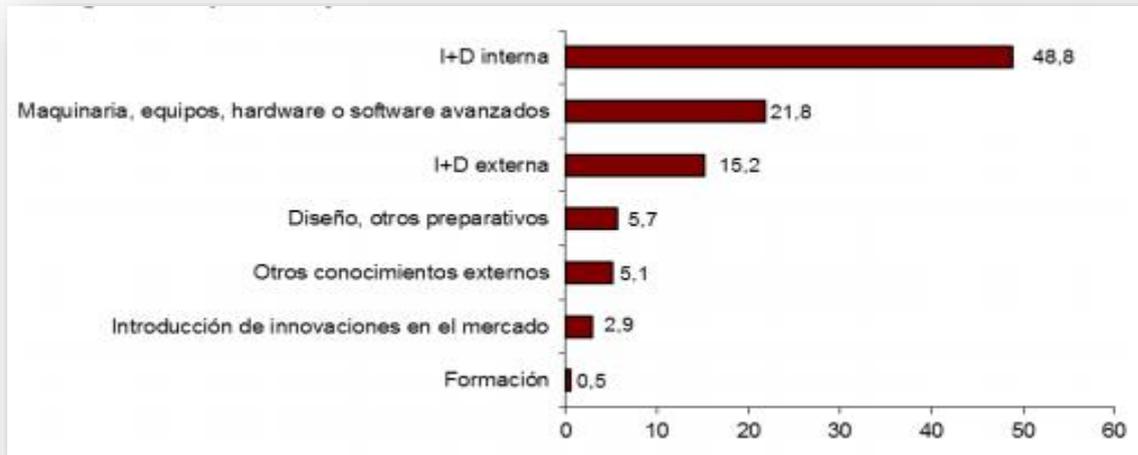
[Fuente](#)

• **Gastos en innovación tecnológica**

El gasto en innovación tecnológica alcanzó los 13.857 millones de euros en el año 2016, lo que supuso un incremento del 1,3% respecto al año anterior. Esta cifra representó el 1,9% de la cifra de negocios de las empresas de 10 o más asalariados con gastos en innovación tecnológica.

Entre las actividades para la innovación destacaron las de I+D interna (que representaron el 48,8% del total del gasto en actividades para la innovación tecnológica), las Adquisición de maquinaria, equipos, hardware o software avanzados (21,8% del total) y las de I+D externa (15,2%).

Figura 4.14: DISTRIBUCIÓN DEL GASTO EN ACTIVIDADES PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA SEGÚN CLASE DE GASTO, EN PORCENTAJE



Fuente: Base de datos (INE 2020)

- **Gasto en innovación tecnológica por comunidades autónomas**

Las comunidades autónomas que tuvieron mayor gasto en innovación tecnológica en el año 2016 fueron Comunidad de Madrid (37% del total nacional), Cataluña (24,3%) y País Vasco (9,9%).

Cuadro 4. 23: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA POR COMUNIDADES Y CIUDADES AUTÓNOMAS

	Empresas con actividades innovadoras (*)	Gasto en innovación tecnológica (**)		
		Total (miles de euros)	%	% variación
TOTAL	15.648	13.857.481	100,0	1,3
Andalucía	1.712	759.321	5,5	1,0
Aragón	570	321.766	2,3	-0,3
Asturias, Principado de	304	150.322	1,1	11,2
Balears, Illes	207	35.370	0,3	15,7
Canarias	483	56.553	0,4	-17,2
Cantabria	159	69.987	0,5	13,5
Castilla y León	587	494.508	3,6	21,1
Castilla-La Mancha	548	246.457	1,8	32,1
Cataluña	3.662	3.367.177	24,3	1,3
Comunitat Valenciana	1.929	827.094	6,0	-9,3
Extremadura	272	29.371	0,2	1,4
Galicia	900	504.024	3,6	9,3
Madrid, Comunidad de	2.958	5.127.755	37,0	-1,4
Murcia, Región de	563	193.411	1,4	22,3
Navarra, Comunidad Foral de	402	260.454	1,9	-6,2
País Vasco	1.587	1.370.060	9,9	5,6
Rioja, La	203	41.911	0,3	-14,8

Fuente: Base de datos (INE 2020)

Si se observa, en el cuadro 4.23 la Comunidad Valenciana sufrió un descenso en el gasto de innovación tecnológica del 9,3%, con una representación total del 6% de gastos tecnológicos. En la segunda columna de la tabla proporciona

por (INE, 2020), las empresas con actividades innovadoras dentro de la Comunidad Valenciana existen unas cuantiosas instituciones, en concreto 1.929, siendo un aspecto positivo para el desarrollo de la región y de los grupos de la Comunidad Valenciana.

• **Encuesta sobre la innovación en las empresas**

Se muestra en el siguiente cuadro 4.24 en la parte inferior, las actividades para la innovación tecnológica en 2016. Concretamente las empresas que han realizado Investigación y Desarrollo por ramas de actividad, tipo de indicador y tamaño de la empresa.

Se ha seleccionado datos referentes al total de empresas, al sector industrial y específicamente en la rama de "Química".

Cuadro 4.24: ENCUESTA SOBRE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS 2016

	Menos de 250 empleados	250 y más empleados	Total
TOTAL EMPRESAS			
% de empresas que realizan I+D sobre el total	4,68	25,18	5,22
TOTAL INDUSTRIA			
% de empresas que realizan I+D sobre el total	11,96	59,52	13,4
6. Química (CNAE 20)			
% de empresas que realizan I+D sobre el total	44,42	80,39	45,96

Fuente: Base de datos (INE 2020)

En empresas con menos de 250 empleados, un 4,68% realizan actividades tecnológicas, de este porcentaje un 11,96% que representa al sector industrial, y respecto a la rama de química es un 44,42% que realizan actividades innovadoras tecnológicas. Por su parte, aquellas empresas que superan los 250 y más empleados, un 25,18% ya realizan actividades tecnológicas, de los cuales un 59,52% se destinan al sector industrial y con un 80,39% a la rama de la química, siendo estas cifras favorecedoras para aquellas empresas que se dedican a este tipo de actividades. Dado el alto porcentaje de empresas que realizan actividades tecnológicas en el sector es una fuerte amenaza para aquellos grupos empresariales que no realicen la actividad.

En la encuesta sobre la innovación tecnológica se estudia los gastos totales en actividades innovadoras por ramas de actividad y tamaño de la empresa. A continuación, en el cuadro 4.24, se refleja los valores en miles de euros en el total de empresas, el sector industrial y el subsector de la química.

Las empresas con menos de 250 empleados que tienen como actividad principal el tratamiento de químicos, han realizado unos gastos de 262.999€ en el año 2016, frente a los gastos de 98.504€ en aquellas empresas que

superan los 250 empleados. Respecto al sector industrial en general, hay que destacar que, en las grandes empresas, los gastos en innovación tecnológica representan más del 50% del gasto total de las empresas.

Cuadro 4. 25: GASTOS TOTALES EN ACTIVIDADES INNOVADORES POR RAMAS DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

	Menos de 250 empleados	250 y más empleados	Total
TOTAL EMPRESAS			
Gastos totales en 2016 (miles de euros)	4.583.996	9.273.485	13.857.481
TOTAL INDUSTRIA			
Gastos totales en 2016 (miles de euros)	1.969.472	4.858.812	6.828.284
6. Química (CNAE 20)			
Gastos totales en 2016 (miles de euros)	262.999	98.504	361.504

Fuente: Base de datos (INE 2019)

• **Primeros envases de plástico biodegradable para cosméticos**

El grupo Germaine de Capuccine, marca de referencia en el sector cosmético, está desarrollando el primer envase de tubo de plástico biodegradable para cosméticos. La empresa, con sede en Alcoy, enmarca esta iniciativa dentro de su política de mejorar el medioambiente y supone un hito en su apuesta decidida por el desarrollo sostenible de sus productos.

El reto del nuevo envase estriba en sustituir el polietileno habitual de los tubos de los productos cosméticos por plásticos biodegradables, algo complejo si se tiene en cuenta el largo ciclo de vida, cercano a los dos años y medio, que tiene los productos de belleza, frente a la paulatina descomposición del material biodegradable.

Según el artículo (Econoticias, 2020), el proyecto **Biotubo**, en el que ha participado AINA junto con Petroplast, Ferro y Aimplas, han desarrollado el primer tubo flexible biodegradable para el envasado de productos cosméticos que se descompone en materia orgánica.

Por su parte, se analiza la relación de 20 combinaciones de materiales biodegradables, desde derivados de PLA (*material biodegradable procedente de la fermentación de la glucosa o del almidón*), hasta nano-arcillas con los tres productos cosméticos elegidos.



Fuente: *Página web de Germaine de Capuccini (2020)*



[Fuente](#)

- **El consumidor europeo de cosméticos y perfumes apuesta por los envases de vidrio.**

Según (BeautyProf, 2020), la tres de cada cuatro millenials europeos prefiere los envases de vidrio para sus productos de belleza, perfume o medicamento.

Más concretamente, la encuesta indica que el **77% de los entrevistados** (más de 2.000 ciudadanos europeos) **considera que el vidrio es el mejor material** y supera al plástico/tereftalato de polietileno (PET) y el metal en cinco mercados europeas, entre ellos España.

Por otro lado, un **83% de los consumidores considera que el vidrio es el material envasado que mejor preserva la calidad y el aroma de los productos** y un 86% asegura que este material es el que mayor percepción de calidad trasmite. La mitad de los consumidores quisieran ver más perfumes, cremas y productos para el cuidado de la piel envasados en vidrio.



Fuente: Revista BeautyProf (2020)



[Fuente](#)

- **El uso de Redes sociales en las empresas españolas:**

Está claro que las redes sociales forman parte del día a día de la actividad de las empresas españolas, bien como canal de interacción con sus usuarios, bien como forma de ampliar su visibilidad, o como vía para mejorar su reputación.



Según los resultados del Barómetro 2018 sobre el uso de las redes sociales realizado por Hootsuite, el 23% de las empresas encuestadas señala que las redes sociales son importantes para que su empresa sea competitiva.

Entre las **diferentes redes sociales** a disposición de las empresas españolas, es el país de Europa que más utiliza Whatsapp a nivel

empresarial. Añadir como redes sociales preferidas Facebook (95%), Twittwe (91%), Instagram (73%), Youtube (63%), Linkedin (59%) y Whatsapp (39%).



[Fuente](#)

- **Las marcas de cosméticos que triunfan en redes sociales en España**

Para las compañías es fundamental la presencia que tengan en canales como **Facebook, Twitter o YouTube**, donde se relacionan con clientes y posibles consumidores de sus productos y también con **influencers** que les ayudan significativamente a crear sus comunidades online.

Según (Manuel Moreno, 2019), la mayor parte de las grandes marcas de cosméticos registran una importante actividad en las redes sociales y dedican amplios presupuestos a la gestión de su identidad corporativa en las plataformas.

Figura 4.15: MEDIOS DE REDES SOCIALES



Fuente: TreceBits (2020)



Fuente

- **Infraestructura del país y la región**

En España se caracteriza por ser uno de los mejores países del mundo en infraestructura y durante la última década ha llevado a cabo un importante proceso de modernización que ha incluido una profunda renovación de sus instalaciones.

Respecto a la ciudad de Alcoy, en cuanto a su infraestructura está bien comunicado vía terrestre, debido a que durante los últimos años se han

llevado a cabo un importante proceso de renovación, sobre todo a lo que se refiere a carreteras.

El hecho de ser un país con una gran costa permite tener grandes puertos marítimos de los que se pueden hacer uso de ellos para diferentes tipos de operaciones.



Fuente: Imagen Google (2020)

- **La sostenibilidad, las soluciones de packaging recargable**

Hace algunos años las consideraciones ambientales y sociales no estaban presentes en la mente de los consumidores, pero cada día se conoce sobre lo perjudicial que son ciertos materiales para el medioambiente.

Hacer que la belleza sea más ecológica pasa por buscar las soluciones de embalaje y envasado recargables que impulsan el cambio. Para reducir no solo los desechos sino también las emisiones de carbono del proceso de fabricación.

Figura 4.16: ENVASES RECARGABLES



Fuente: Beatymarket (2020)



[Fuente](#)

4.2.1. Perfil Estratégico del Entorno

El perfil Estratégico del Entorno permite resumir y concretar las conclusiones del **análisis PEST**. La metodología para realizar un perfil estratégico del entorno se explica a continuación. En primer lugar, se elabora una lista con los **factores clave del entorno**, agrupados según las dimensiones del entorno.

A continuación, se valora cómo afectan a la empresa los factores anteriores en una escala de 1 a 5. La valoración se hace de forma **subjetiva**, basada en el análisis profundo de las diferentes variables.

- Escala de valores:
 - 1: **Muy Negativo**
 - 2: **Negativo**
 - 3: **Indiferente**
 - 4: **Positivo**
 - 5: **Muy Positivo**

Se representa el perfil estratégico resultante con las **oportunidades** son los picos hacia la derecha y las **amenazas** con los picos hacia la izquierda.

Cuadro 4.26: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

	Variables	MN	N	I	P	MP	
P	Dimensión Político-Legal	Subida de IVA		X			
		Incremento del Salario Mínimo Interprofesional (SMI)				X	
		Reglamento (CE) del Parlamento Europeo y del Consejo sobre los productos cosméticos				X	
		Real Decreto 85/2018: Regulan los productos cosméticos.		X			
		Legislación sobre la protección de animales				X	
		Subvención para Economía Sostenible					X
		Real Decreto-Ley 14/03 (ERTES y teletrabajo)	X				
E	Dimensión Económica	Descenso de PIB	X				
		Declive de la demanda nacional	X				
		Bajada de la demanda externa (Exportaciones)	X				
		Descenso del tipo de interés Euribor				X	
		Declive de IPC General		X			
		Elevada tasa de paro		X			
		Paro en menores de 25 años	X				
		Paro (mayor oferta de trabajadores a la hora de contratar)				X	
		Tasa de paro mayor en la Comunidad Valenciana	X				
		Crecimiento económico de la Comunidad Valenciana					X
		Mejora económica de la región					X
		Teletrabajo incrementa la productividad para España					X
		Obstáculo para la subida de salarios		X			
		Pérdida de poder adquisitivo		X			
		Crecimiento sector cosmético en España					X
Empleo en el sector de la fabricación de cosméticos y					X		
S	Dimensión Socia-cultural	Crecimiento de la población por sexo y nacionalidad				X	
		Intensidad del proceso de envejecimiento de la población en		X			
		Pérdida de población en el tramo de 30 y 49 años		X			
		Incremento de las dificultades económicas en los hogares	X				
		Aumento de los ingresos medios por hogar					X
		Renta per cápita (España)		X			
		Renta per cápita (Comunidad Valenciana)		X			
		Nivel de educación de la población				X	
		Crecimiento en el segmento de belleza para los hombres					X
		Visitas a centros de belleza					X
		Tendencia en medicina estética para la mujer					X
		Cosmético Natural					X
		Gasto mensual en productos de belleza				X	
		Aumento de unidades familiar unipersonal y familia				X	
		T	Dimensión Tecnológica	Uso de internet en centros de estética y peluquería			
Incremento del gasto en innovación tecnológica (España)						X	
Descenso en el gasto de innovación tecnológica (Comunidad Valenciana)				X			
Empresas innovadoras de la industria de la Química						X	
Gastos de empresas del sector de la Química						X	
Primeros envases de plástico biodegradables para							X
El consumidor europeo prefiere envases de vidrio						X	
Uso de las redes sociales para interacción con sus usuarios						X	
Las marcas de cosméticos en las redes sociales (España)						X	
Infraestructura del país y la región							X
Solución a la sostenibilidad envases recargables				X			

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.1.2.1. Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del entorno

A continuación, se visualiza de forma resumida las amenazas y oportunidades de las distintas dimensiones (Político-Legal, Económica, Sociocultural y Tecnológica) que afectan al sector, que se ha extraído a través de la herramienta PEST y Perfil Estratégico.

Cuadro 4.27: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO

Dimensiones	Amenazas	Oportunidades
Dimensión Político-Legal	<ol style="list-style-type: none"> 1) Subida de impuestos IVA (Menor poder adquisitivo) 2) Real Decreto 85/2018: Regulan los productos cosméticos. 3) Real decreto-ley emergencia sanitaria Covid-19. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Incremento del Salario Mínimo Interprofesional. 2) Reglamento (CE) del Parlamento Europeo y del Consejo sobre los productos cosméticos. 3) Legislación sobre la protección de animales. 4) Subvenciones para la investigación y desarrollo de una economía sostenible.
Dimensión Económica	<ol style="list-style-type: none"> 4) Descenso del Producto Interno Bruto. 5) Declive de la demanda nacional. 6) Bajada de exportaciones 7) Declive de IPC General. 8) Elevada tasa de paro en el país con un 15,33%. 9) Paro en menores de 25 años con una tasa del 39,60%. 10) Tasa de paro mayor en la Comunidad Valenciana de un 16,70%. 	<ol style="list-style-type: none"> 5) Incremento de la productividad de la economía con el teletrabajo. 6) Descenso del tipo de interés Euribor. 7) Paro (mayor oferta de trabajadores a la hora de contratar. 8) Fuerte crecimiento económico en la Comunidad Valenciana. 9) Ligera mejora económico de la región. 10) Elevado crecimiento del sector cosmético en España. 11) Empleo en el sector de la

	<p>11) Obstáculo para la subida de salarios.</p> <p>12) Pérdida de poder adquisitivo.</p>	<p>fabricación de cosméticos y perfumería.</p>
<p>Dimensión Sociocultural</p>	<p>13) Intensidad del proceso de envejecimiento de la población en España.</p> <p>14) Pérdida de población en el tramo de 30 y 49 años.</p> <p>15) Incremento de las dificultades económicas en los hogares.</p> <p>16) Descenso de la renta per cápita lo que sumo menos recursos disponibles para gastar en sus productos.</p> <p>17) Comunidad Valenciana mayor declive de la renta per cápita que en el resto de España.</p>	<p>12) Crecimiento de la población por sexo y nacionalidad.</p> <p>13) Aumento de los ingresos medios por hogar.</p> <p>14) Nivel educativo de la población.</p> <p>15) Elevado crecimiento en el segmento de belleza para los hombres.</p> <p>16) Incremento de visitas a centros de belleza.</p> <p>17) Crecimiento de tendencia en medicina estética para la mujer.</p> <p>18) Auge de cosméticos naturales.</p> <p>19) Gasto mensual en productos de belleza.</p> <p>20) Aumento de unidades familiares unipersonales y monoparental.</p>
<p>Dimensión Tecnológica</p>	<p>18) Descenso en el gasto de innovación tecnológica en la Comunidad Valenciana.</p>	<p>21) Uso de internet en centros de estética y peluquería.</p> <p>22) Incremento del gasto en innovación tecnológica en el país.</p> <p>23) Empresas innovadoras de la industria de la Química.</p> <p>24) Importantes gastos de empresas del sector de la Química.</p> <p>25) Primer envase de plástico</p>

		<p>biodegradables para cosméticos.</p> <p>26) Alta demanda por el consumidor europeo por envases de vidrio.</p> <p>27) Uso de las redes sociales para interacción entre empresa y usuario.</p> <p>28) Importantes marcas de cosméticos en redes sociales en España.</p> <p>29) Infraestructura del país y región.</p> <p>30) Importante solución en sostenibilidad de los envases recargables.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se observa en el cuadro superior, un resumen entre las amenazas y las oportunidades para el grupo. Dentro de las amenazas destaca la alta tasa de paro en el que se incluye los ERTes tanto a nivel nacional como en la Comunidad Valenciana, el descenso del poder adquisitivo y la dificultad económica en los hogares españoles lo que provoca que las familias disminuyan el consumo de artículos de belleza de grandes marcas reconocidas. Otra de las amenazas importantes es el descenso del gasto en innovación tecnológica en la Comunidad Valenciana, lo que afectará a aquellas empresas no innovadoras las cuales quedaran a nivel inferior de sus adversarios. Por su parte, en compensación a las amenazas son las oportunidades, y una gran oportunidad es el desarrollo de España a nivel de Unión Europea, ya que su alto nivel de educación realiza investigaciones y desarrollo en la creación de nuevas fórmulas para los productos de belleza y envases biodegradables como reutilizables para no dañar al medioambiente y cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial. De la misma forma, el gran atractivo en el segmento de productos cosméticos para hombres y el mayor apoyo a centros de belleza, esto favorece al sector de cosmética y perfumería dentro de la industria de la Química. Otra oportunidad para las empresas es el elevado uso de las redes sociales y el internet por parte de los consumidores y trabajadores en sus hogares, y esto da origen al teletrabajo y a la venta por vía online de los artículos de belleza con la calidad y seguridad que cumple la industria de la cosmética, es decir, respecto a la legislación vigente que se encuentra en los grupos de cosméticos y perfumería para que sea cumplida los marcos legislativos y otras normas

específicas del sector. La infraestructura del país y la región es otro punto favorable para las empresas.

4.2. Análisis del Entorno Específico o Microentorno

El análisis del entorno general se complementa con el del sector en el que opera la empresa, **El Entorno Específico o Microentorno**. El rendimiento de una empresa puede depender en parte de lo que ocurra en su entorno específico, es decir, en su sector.

El objetivo del análisis del entorno específico es determinar las oportunidades y las amenazas del sector para la empresa y su potencial para obtener beneficios. Determinar el atractivo del sector e identificar los factores clave del éxito. El análisis estructural del sector es uno de los soportes fundamentales para formular la estrategia competitiva.

4.2.1. La segmentación Estratégica

En aquellos sectores en los que el **número de empresas es elevado** y son muy **heterogéneas** entre ellas puede interesar realizar una segmentación estratégica, desde el lado de la oferta. Cuando existen pocas empresas y muy semejantes entre ellas no tiene sentido segmentar.

Para realizar esta segmentación se utiliza el concepto de grupos estratégicos, que son el conjunto de empresas Enel sector que siguen una misma o similar estrategia. Con este análisis se puede comprender la estructura del sector, la dinámica de la competencia, la evolución del sector y las cuestiones de Dirección Estratégica.

En la **industria cosmética** en España existe un gran número de empresas en las que se involucran empresas multinacionales que conviven con PYMES, micro pymes, y empresas familiares que se dedican a la producción de productos de belleza y son heterogénea, ya que ofrecen una amplia gama de productos por lo que es interesante realizar una segmentación estratégica.

El **Mapa de Grupo Estratégicos** es la representación de los grupos estratégicos de un sector en base de dos **dimensiones estratégicas** significativas que variarán en función de la temática tratada:

- o Línea de productos/servicios
- o Alcance geográfico
- o Canales de distribución
- o Calidad de los productos/servicios
- o Política de precios
- o Tecnología

El **diámetro de los círculos** representa la **participación colectiva en el mercado** de las empresas pertenecientes a cada grupo estratégico.

Se seguirá los siguientes pasos para la elaboración del mapa.

1. Seleccionar las dimensiones estratégicas más importantes.

2. Localizar todas las empresas de un sector dentro de ellas.
3. Identificar grupos de empresas con similares comportamientos competitivos dentro del sector.

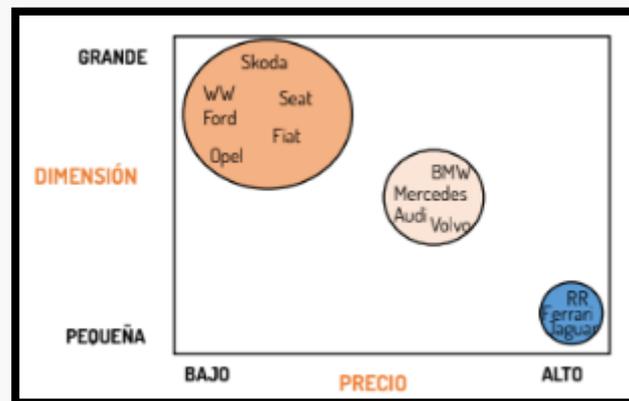
El análisis de la competencia en un sector puede ser realizado desde dos perspectivas:

- Competencia desarrollada entre empresas situadas en un mismo grupo estratégico.
- Competencia desarrollada entre empresas pertenecientes a grupos estratégicos diferentes.

Es importante conocer si existen **barreras de movilidad**, las cuales actúan como barreras de entrada entre grupos.

A continuación, en la figura se muestra un ejemplo de **"Mapa de grupos estratégicos en el sector del automóvil"**.

Cuadro 4.28: MAPA DE GRUPO ESTRATÉGICO



Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP (2020): *Estrategia y Diseño de la Organización*. UPV

La **dimensión estratégica** a tener en cuenta serán por una parte los productos que fabrican (**Fabricación de perfumes y cosméticos, comercio al por mayor de productos perfumería y cosmética**), ya que es atractivo conocer la tipología de los productos que se producen y sus características. La segunda variable por considerar es el grado de facturación anual, que se agrupara en cantidades de tres intervalos en (menor de 25.000.000 €, entre 25.000.000 € y 50.000.000 €, mayor de 50.000.000 €) es interesante conocer la situación de facturación en las ventas, con lo cual se puede comprobar el crecimiento y competencia actual y en lo posterior.

4.2.2. Identificación de los grupos estratégicos

En esta sección se analizará los grupos estratégicos. Como primer punto se elabora una cuadro-resumen con las diferentes compañías en la industria del cosmético, la localización, el producto (Fabricación de perfumes y

cosméticos), por último, la facturación. Como se puede observar en el cuadro 4.29.

Cuadro 4.29: GRUPOS ESTRATÉGICOS

Empresas de Fabricación de perfumes y cosméticos	Localización	Productos	Facturación
God's Angels S.A.	Alcoy	Fabricación de perfumes y cosméticos	25.0000.000 € - 50.000.000 €
Nirvel Cosmetics S.L.	Alcoy	Fabricación de perfumes y cosméticos/Comercio al por mayor de productos de perfumería y cosmética	25.000.000 € - 50.000.000 €
Carmado S.L.	Alicante	Fabricación de perfumes y cosméticos	<25.000.000 €
R.N.B S.L.	Valencia	Fabricación de perfumes y cosméticos	>50.000.000 €
Puig S.L.	Barcelona	Fabricación de perfumes y cosméticos/Comercio al por mayor de productos de perfumería y cosmética	>50.0000.000 €
Bella Aurora Labs S.A.	Cantabria	Fabricación de perfumes y cosméticos/Comercio al por mayor de productos de perfumería y cosmética	<25.000.000 €
L'Oreal España S.A.	Madrid	Comercio al por mayor de productos de perfumería y cosmética	>50.000.000 €
Aromas S.A.	Sevilla	Comercio al por mayor de productos	<25.000.000 €

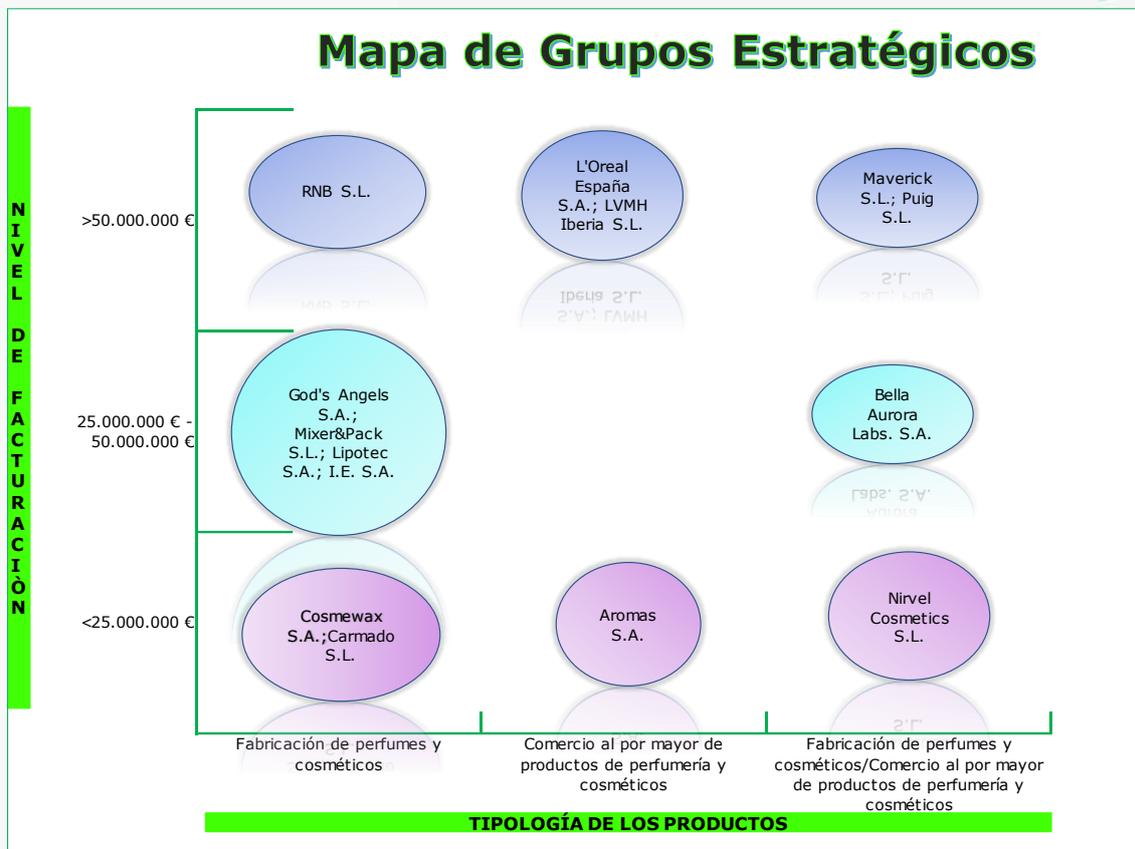
		de perfumería y cosmética	
LVMH Iberia S.L.	Madrid	Comercio al por mayor de productos de perfumería y cosmética	>50.000.000 €
Laboratorios Maverick S.L.	Tarragona	Fabricación de perfumes y cosméticos/Comercio al por mayor de productos de perfumería y cosmética	>50.000.000 €
Cosmewax S.A.	Cádiz	Fabricación de perfumes y cosméticos	<25.000.000 €
Mixer & Pack S.L.	Madrid	Fabricación de perfumes y cosméticos	25.000.000 € - 50.000.000 €
Lipotec S.A.	Barcelona	Fabricación de perfumes y cosméticos	25.000.000 € - 50.000.000 €
Instituto Español S.A.	Huelva	Fabricación de perfumes y cosméticos	25.000.000 € - 50.000.000 €

Fuente: Base de Datos SABI y Elaboración propia (2019)

Los datos recopilados de la anterior información se han encontrado con la ayuda en un listado de ranking de Empresas a nivel nacional **El Economista** que dispone información pública a los usuarios externos. Se interpreta que las cifras de ventas de las empresas, en el caso de aquellas que tienen presencia mundial como **L'Oreal España S.A, LVMH Iberia S.L.** se hace referencia a sus registros de facturaciones de la sede española.

En el cuadro 4.30, se puede observar los distintos grupos estratégicos que se encuentran en la matriz se localiza los diferentes competidores actuales en el sector de la actividad de la empresa. En otra sección se explicará con más profundidad de cómo influye a God's Ángeles. los distintos grupos estratégicos en su situación actual.

Cuadro 4.30: MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia (2019)

De la misma forma, se observa que la institución tiene competidores potenciales que fabrican perfumes y cosméticos al igual con el Comercio al por mayor de productos de perfumería y cosmética. La cual se analizará con la ayuda de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para conocer si resultan relevantes en la actividad de la empresa.

4.2.3. El modelo de las 5 fuerzas de Porter

En esta sección, el **modelo de las 5 fuerzas de Porter** es una metodología de estudio que permite identificar las oportunidades y las amenazas en el sector. Se utiliza para analizar el atractivo del sector y poder alcanzar las ventajas competitivas. Se debe aplicar en el ámbito de las unidades estratégicas de negocio y no en toda la institución. Las fuerzas no son independientes entre sí.

Para Porter el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor que los competidores los factores externos favorables (**oportunidades**) y de tener la capacidad de combatir aquellos factores desfavorables (**amenazas**).

Se estudian cinco fuerzas de presión competitiva de forma horizontal y vertical.

-  El poder de negociación de proveedor
-  El poder de negociación del cliente

- ✚ Competidores en el sector
- ✚ Competidores potenciales
- ✚ Productos sustitutivos

Cuadro 4. 31: MODELO 5 FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: NAVAS LÓPEZ, J.E. y L.A. GUERRAS MARTÍN (2016): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid. 2ª Edición.

✚ **Competidores en el sector o Competidores Actuales:** se hace referencia a la actuación de los competidores existentes en el sector en un determinado momento. A **mayor intensidad** de la competencia menor posibilidad de obtención de rentas superiores y menor atractivo es una **amenaza**. A **menor intensidad** de la competencia más atractivo es el sector y **más oportunidades** presenta.

El sector a mayor número de competidores con fuerzas equilibradas, la competencia será mayor, si los competidores soy muy distintos en la forma de entender el negocio también aumentará la competencia (diversidad de competidores).

Respecto al ritmo de crecimiento del sector, si se reduce el ritmo de crecimiento la competencia se incrementará.

Las barreras de salida serán altas cuando el abandono del sector supone significa altos costes. Por otro parte, las barreras de movilidad serán bajas si la empresa es capaz de moverse de un segmento a otro dentro del mismo sector.

✚ **Competidores Potenciales:** son empresas de nueva creación o no, que intentan introducirse en la industria. Es una amenaza para el sector, ya que intensifica la competencia actual y reducirá el

atractivo de este. La existencia de nuevos competidores es una amenaza para el sector ya que se reduce el atractivo del sector.

El acceso al sector va a estar condicionado por las barreras de entrada existentes y las acciones defensivas que realicen los competidores ya constituidos. Las barreras serán absolutas cuando sea imposible superarlas y las relativas se pueden superar, pero con mucha dificultad. Si los actuales tienen mucha diferenciación y buena marca, será más difícil entrar.

Respecto a las represalias del sector, se dan cuando los competidores tradicionales se enfrentan a los nuevos rivales mediante guerras de precio, campañas publicitarias, promociones y no paran hasta disuadirlos.

✚ **Productos Sustitutivos:** Son aquellos artículos que cubren las mismas necesidades y tienen las mismas funciones desde el punto de vista del cliente. En este punto se explica precios, obsolescencia y costes de cambio.

✚ **Proveedores:** El poder de negociación de los proveedores, grado de concentración, diferenciación y la integración vertical hacia delante. Esto sucede cuando los proveedores son capaces de acceder al cliente final eliminado a los intermediarios.

✚ **Clientes:** El poder de negociación de los clientes, grado de concentración, diferenciación del producto y la integración vertical hacia detrás. Se dará cuando los propios clientes sean capaces de hacer el trabajo de sus proveedores ellos mismos.

A continuación, una vez definidos los grupos estratégicos y situados en la matriz, se pasa a aplicar **la herramienta de las cinco fuerzas de Porter**.

- **Competidores Actuales**

Dentro del sector los principales competidores actuales que se encuentra a través de la elaboración del mapa de grupos estratégicos son **Mixer&Pack S.L.; Lipotec S.A.; Instituto Español S.A.**

En este punto, se cotejará diferentes puntos de estudio con cada empresa rival en el sector. En primer lugar, se identifica la ubicación en la que están presentes:

God's Ángeles S.A., tiene presencia en:

- ☆ Europa
- ☆ Asia
- ☆ Norteamérica
- ☆ Centroamérica
- ☆ Suramérica
- ☆ Oceanía
- ☆ África



Mixer&Pack S.L., tiene presencia en:

- ☆ Europa
- ☆ América
- ☆ Asia
- ☆ África
- ☆ Oceanía



Lipotec S.A., Tiene presencia en:

- ☆ Norteamérica
- ☆ Sudamérica
- ☆ Asia
- ☆ Europa
- ☆ Oriente Medio



Instituto Español S.A., tiene presencia en:

- ☆ Europa
- ☆ Asia
- ☆ África
- ☆ América
- ☆ Oceanía



God's Ángeles S.A. es una empresa líder en belleza profesional a nivel mundial en la industria de la estética y la belleza. Con productos especiales en el cuidado de la piel, perfumes, cuidado del cabello, cuidado personal que contribuye a la salud y bienestar física. La institución tiene presencia en más de 80 países en todo el mundo. Cuenta con una amplia gama de productos para masajes que incluyen tratamientos que renuevan y revitalizan los

sentidos de los clientes y comprometida con la protección del medio ambiente. Con una cifra de volumen de negocio de más de 29 mil millones de euros y con una plantilla de 164 empleados. Y con 50 años de experiencia en el cuidado de la piel.

A continuación, la institución en **presencia mundial**:



Lipotec S.A. es una compañía global líder en la combinación de conocimientos del mercado con capacidades químicas y de aplicación para ofrecer soluciones valiosas a los clientes con una trayectoria empresarial de 33 años. Con productos especiales en el cuidado personal y de la belleza, el cuidado de hogares y lugares de trabajo, necesidades médicas brindando eficiencia, confiabilidad y bienestar física y psíquica a los usuarios finales. Tiene presencia en 17 países, así como oficinas de ventas y técnicas en todo el mundo, y aproximadamente 8.700 empleados en todo el mundo. La cifra de negocios son 6.200 mil millones de euros. Cuenta con una amplia gama de productos (102 referencias) que incluyen el cuidado del cabello, cuidado de la piel, limpieza para la piel con un gran número de fórmulas en cada género con un sistema que reduce su impacto ambiental.

A continuación, la **presencia mundial** de la institución:



Mixer&Pack S.L. líder internacional en creación, desarrollo, fabricación y envasado de perfumes y cosméticos para terceras marcas con una trayectoria de 25 años, donde se mezcla arte, ciencia y creatividad en el sector para satisfacer al ser humano, así como en la creación y proyección de emociones y experiencias únicas en el consumidor. Cuenta con una plantilla de 271 empleados y con una cifra de negocios más de 42 mil millones de euros. La institución ofrece la máxima optimización en desarrollo de la perfección de un producto y la felicidad del cliente y la fidelización al consumidor.

Instituto Español S.A. es una empresa tradicional de la mejor perfumería a nivel Europa dentro de la actividad y elaboración de perfumería y cosmética. Con productos con avances científicos en el mundo de la fragancia y la cosmética, con el descubrimiento del pH de la piel por el químico dânes y su estudio en aceites esenciales con el objetivo de añadir bienestar y salud a los clientes. La institución tiene presencia en los cinco continentes donde la empresa acude a numerosas ferias del sector y trabaja en profundidad en la red de distribución. Con una amplia gama (108 referencias), en los cuales su producto fundamental son los Eua de Toilette, seguida de los artículos de baño, cremas hidratantes y colonias frescas con la calidad y garantía con el sello "**Made in Spain**" con la máxima seguridad y bienestar. Es una empresa 100% andaluz, español y europeo. Con una plantilla de 160 empleados y con una cifra de negocios más de 35 mil millones de euros. Con una trayectoria de 110 años.



Se observa que las empresas Lipotec, Mixer&Pack y el Instituto Español poseen presencia a nivel mundial, por lo que es una **gran amenaza** para el instituto God's Ángeles. Ya que las mismas empresas de cotejo en el sector que compiten ofrecen una gran variedad de productos de perfumería y cosméticos a elegir por el cliente, provocando mayor intensidad con el número de rivales y mayor equilibrio en el mercado.

Cuadro 4.32: COMPARACIÓN A NIVEL NACIONAL

Empresa	Producto	Capital Social	Facturación	N.º Personal
God's Ángeles S.A.	Fabricante de perfumes y cosméticos	1.202.000€	29.397.363€	164
Lipotec S.A.	Fabricante de perfumes y cosméticos	60.113€	41.843.997€	124
Mixer&Pack S.L.	Fabricante de perfumes y cosméticos	60.101€	42.656.619€	271
I.E. S.A.	Fabricante de perfumes y cosméticos	435.733	35.276.476	160

Fuente: Elaboración propia

Otro punto que se puede constatar es la facturación a nivel de territorio español que es muy notorio el volumen de negocio de cada una de las instituciones durante el ejercicio 2018.

Se incluye, asimismo la **amplia gama de clientes** de las empresas de estudio y de prestigio (**Mixer&Pack:** Adolfo Domínguez, Agua Brava, Aigner, Almenara, Amichi, Angel Schlessler; Angelini Beuty, Anne Möller, Armand Basi, Baby Berlinol, Brummel, Del Pozo, Desigual, Etnia, Halloween, Inditex, Loewe, Mandarina Duck, maskulin, Massimo Dutti, Mayoral, Moussel, Naelofar, Petit Cheri, Pretty Ballerinas, Puig, Pull&Bear, PyD, Roberto Verino, Royale Ambree, Agua de colonia S3, Scalpers, Tous, Unilever, Zara; **Lipotec y I.E.:** El Corte Inglés, Carrefour, Alcampo, Aromas perfumerías, Perfumerías IF, Primor, Farmacias.....) en consecuencia es una **amenaza** importante para la institución God's Ángeles ya que rivalizan tanto por los clientes actuales, clientes nuevos o como por los clientes potenciales en el mercado actual.

En definitiva, las empresas de estudio se diferencian una de otra dentro de la fabricación de perfumes y cosméticos, las cuatro instituciones cuentan con

gran variedad de productos, modelos y distintas capacidades de los envases respecto al sistema de aplicación y dosificación de los recipientes. Provocando una gran amenaza para la organización

Respecto al **crecimiento en el sector** de perfumería y cosmética en España, el consumo de perfumes y cosméticos creció en 2018 un 2%, con una cifra de ventas de 6.954,65 millones de euros siendo el cuarto año consecutivo que evoluciona el sector en positivo. Dirigiendo así, al estado español a ser el segundo exportador mundial de perfumes y cosméticos. En el caso mundial la industria indica un crecimiento del 8,8 % y a nivel Europa un 10,5%.

Desde el año de 1905, más de un siglo la industria de perfumería y cosmética ha evolucionado su valor anual de las exportaciones en el sector en España. Los años más renombrados son entre 2010 (2.521.93 millones de euros) y 2018 (4.260 millones de euros), desarrollando eficazmente la producción en los grupos que se dedican a esta actividad de negocios.

El sector de perfumería y cosmética es una industria con una cuota de mercado de un 39%, concentrándose el 47% en los productos de cosméticos del total respectivamente y el 53% restante a la perfumería.

La presencia a nivel nacional de la industria de perfumería y cosméticos representa un consumo per cápita de 150 euros como gasto medio en los productos de cuidado personal entre los españoles. A nivel europeo el consumo representa 135 euros por individuo.

En cuanto a las barreras de salida son altas, es decir, que si alguna de las empresas de cotejo se quiere decidir a otra actividad, toda su estructura física como empresarial significa costes elevados.

La movilidad tendrá una proporción baja, sin embargo se puede dirigir a otro segmento dentro del sector químico tanto para la elaboración de fertilizantes, productos de limpieza, pintura y barnices o medicamentos farmacéutica hasta la distribución farmacéutica.

▪ **Competidores Potenciales**

Los competidores potenciales son aquellas empresas del sector que en un futuro próximo pueden competir con la institución, es muy importante identificar a los adversarios para reconocer las posibles amenazas y oportunidades que se presentan.

Posteriormente se ha realizado el mapa de segmentación, se analiza los diferentes grupos estratégicos a tener en cuenta, siendo un total de siete grupos estratégicos que forman un conjunto según su tipología de productos, en tres grupos de estudio.

El primer grupo de investigación es la fabricación de perfumes y cosméticos que está integrada por **RNB S.L.; Cosmewax S.A; Carmado S.L.** Dentro del segundo grupo se encuentra las empresas que se dedican al comercio al por mayor de productos de perfumería y cosméticos (**L'Oreal España S.A;**

LVMH Iberia S.L.; Aromas Perfumería S.A.). Último grupo en la que se encuentra instituciones dedicadas a la fabricación de perfumes y cosméticos y comercio al por mayor de productos de perfumería y cosméticos (**Maverick S.L.; Puig S.L.; Bella Aurora Labs S.A.; Nirvel Cosmetic S.L.**).

Igualmente, se analizará a las empresas de nueva creación e instituciones que actualmente se encuentran en alguna otra zona geográfica y que desee entrar al territorio de la empresa en la cual ejerce su actividad.

Grupo 1: "FABRICACIÓN DE PERFUMES Y COSMÉTICOS"

En este punto, se analiza **el primer grupo estratégico**, en el que se encuentra la institución renombrada a nivel nacional.

La organización **RNB S.L.** nace en el año 1990 cuando Vicente Ruiz y Romualdo Bertomeu Navajas, dos farmacéuticos licenciados, se unen para desarrollar productos cosméticos de alta calidad. El 11/01/1994 se constituyó como una Sociedad Limitada en el Registro Mercantil de Valencia. Su actividad CNAE 2009 (Clasificación nacional de actividades económicas) se clasifica con el código primario **2042 Fabricación de perfumes y cosméticos**. Al igual su actividad empresarial **IAE** (Impuesto de actividades económicas) se clasifica con el código primario **2552 fabricación de jabones de tocados y otros productos de perfumería y cosméticos**. El capital social de la organización es de 190.656 euros. Con un total de 600 empleados y con una facturación más de 50.000.000 €. Con 43.000 m² de instalaciones.

Figura 4.17: EMPRESA RNB



Fuente: Dossier de prensa RNB (2019)

Dentro del cotejo que se realiza a la institución, se observa que la organización se dedica a la actividad de fabricación de perfumes y cosméticos. La empresa representa una amenaza ya que por su condición de facturación es elevada frente a God's Ángeles y por tanto tendrá mayores recursos disponibles que le permita entrar en el grupo de competidores. Por lo que se dedica a la misma actividad de negocio, la barrera de entrada será baja.

Servicios que ofrece **RNB S.L.:**

- ⇒ Panel interno de prueba de productos formado por más de 300 voluntarios, con una media de 40 test de producto al mes.
- ⇒ Más de 400 nuevas formulaciones al año.
- ⇒ Más de 60 nuevos lanzamientos al año.
- ⇒ Más de 500 millones de productos vendidos en los últimos 8 años.
- ⇒ Mas de 100 controles de calidad en cada proceso de desarrollo de producto.
- ⇒ 500 referencias activas.
- ⇒ Más de 10.000 horas de formación interna al año.

En el **segundo grupo estratégico** se encuentran varias instituciones dedicadas a la fabricación de perfumes y cosméticos, exactamente a **Cosmewax S.A.** y **Carmado S.L.** entre ambas empresas tienen una facturación inferior a los 25.000.000 €, y dedicadas a la misma actividad de negocio que la organización objeto de estudios.

Cosmewax S.A., es una empresa constituida el 27/12/1985 en Jerez de la Frontera, Cádiz. Está inscrita en el Registro Mercantil de Cádiz. Es una empresa con un tamaño mediana dedicada a la fabricación de perfumes y cosméticos (**CNAE 2042**), cuenta con 185 empleados.



Fuente: Dossier de prensa Cosmewax (2019)

Carmado S.L., es una pequeña empresa constituida el 06/05/2002 en Sant Vicent del Raspeig, Alicante. Inscrita en el Registro Mercantil de Alicante. La institución está clasificada dentro del **CNAE** en la categoría **2042 Fabricación de perfumes y cosméticos**. Y cuenta con 50 empleados.

Figura 4.18: EMPRESA CARMADO

Fuente: Página web de empresa (2020)

Las dos empresas, trabajan en el mismo sector de perfumes y cosméticos al igual que God's Ángeles, pero sus niveles de facturación son inferiores a la empresa de objeto de estudio. Respecto a la estructura y dimensión de **Cosmewax S.A.** es una amenaza, ya que el grupo puede entrar a ser un competidor actual y seguir aumentando su tamaño de empresa. Por otro lado, **Carmado S.L.** puede tener dificultad de crecimiento en la actividad de negocio y convertirse en rival para la institución de cotejo. No obstante, se debe estar atento, puesto que se pueden transformar en adversarios, ya que el objeto de negocio es igual que la organización God's Ángeles.

Grupo 2: "COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA Y COSMÉTICOS"

En el **tercer grupo estratégico**, se encuentra dos organizaciones que actúan a nivel mundial, con sede en España. Y con una facturación elevada más de 50.000.000 euros a nivel nacional.

L'Oreal España S.A., es una empresa constituida el 10/10/1950, inscrita en el Registro Mercantil de Madrid. Es una institución de tamaño grande, el capital social de esta empresa está en el tramo de más de 1.000.000 euros, con una cantidad de empleados de más de 2.000 trabajadores y un importe de ventas de más de 50.000.000 euros. Su actividad principal es el **Comercio al por mayor de productos de perfumería y cosmética** dentro de la clasificación **CNAE 4645** y su objeto social es la compra de suscripción tenencia gestión administración permuta y venta de valores mobiliarios nacionales y extranjeros por cuenta propia y sin actividad de intermediación. La distribución, venta, comercialización, importación y exportación de todo tipo de productos cosméticos. Y está relacionada con 14 empresas.

L'Oreal es un grupo multinacional cuyos datos son importantes describirlos, es decir, la empresa cuyo principal negocio es la cartera de marcas internacionales que cubre todas las líneas de cosméticos en todo el mundo. Los datos clave para esta organización que cuenta con 150 sedes en todo el mundo, 36 marcas, 505 patentes registradas, una cifra de negocios de 26.9 billones de euros, beneficio de explotación de 4.920 billones de euros, con

una plantilla de 86.000 empleados. La institución tiene un compromiso con el programa de transformación sostenible la cual es una estrategia de responsabilidad con el medio ambiente y universalización que consiste en capturar, comprender y respetar las diferencias entre los deseos, necesidades y tradiciones ofreciendo la belleza a medida y satisfacer las aspiraciones de los clientes en todas partes del planeta. Su sede central está ubicada en Clichy, Francia.

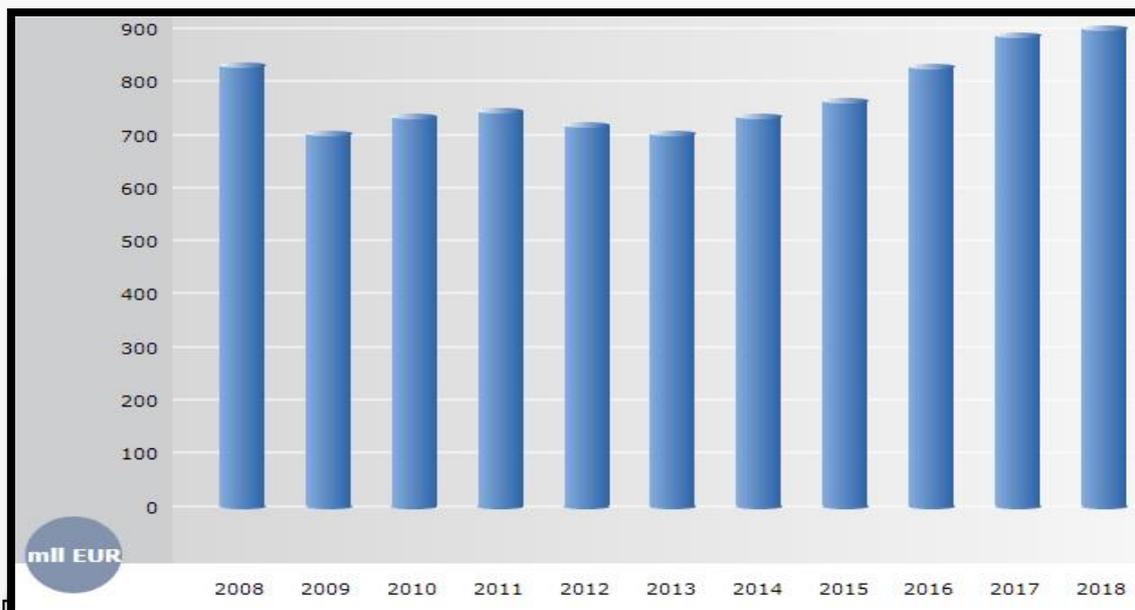
Figura 4.19: EMPRESA L'OREAL ESPAÑA



Fuente: Página web de la empresa (2020)

A través del "Informe Financiero de la empresa de 2018" publicado en su página web, se visualiza la evolución de ventas de la empresa del 2008 hasta el 2018 en el gráfico inferior.

Cuadro 4.33: EVOLUCIÓN DE VENTAS L'OREAL ESPAÑA



Fuente

Fuente: Base de datos SABI (2020)

LVMH Iberia S.L., es una empresa constituida el 07/05/1997 en Madrid, inscrita en el Registro Mercantil de Madrid. Su capital social de la institución está en el tramo de más de 1.000.000 euros, con una cantidad de empleados de entre 501 y 2000, y con un importe de ventas de más de 50.000.000 euros. Y está relaciona con 27 empresas. Su actividad se clasifica con el código del **CNAE 4645 Comercio al por mayor de productos y cosmética**, y su objeto social es la venta al por menor de productos electrónicos, productos digitales, equipos de comunicación y las piezas de repuesto.

Figura 4. 20: EMPRESA LVMH IBERIA S.L. FRANCIA



Fuente: Página web de la empresa (2020)

LVMH es un grupo multinacional con su central en París, Francia líder absoluto en lujo y dueño de 76 marcas de renombre alrededor del mundo. Opera con cinco sectores: **Vinos y licores, moda y artículos de cuero, perfumes y cosméticos, relojes y joyas, venta minorista selectiva** a través de 70 compañías. Es una institución familiar que se esfuerza para garantizar el desarrollo a largo plazo de cada una de sus casas de acuerdo con su identidad, su patrimonio y su experiencia. Con 75 casas y una cifra de negocios de 46.8 billones de euros de ingresos y con 156.000 empleados. Con una presencia en 62 países.

Cuadro 4.34: INFORMACIÓN POR GRUPO DE NEGOCIO

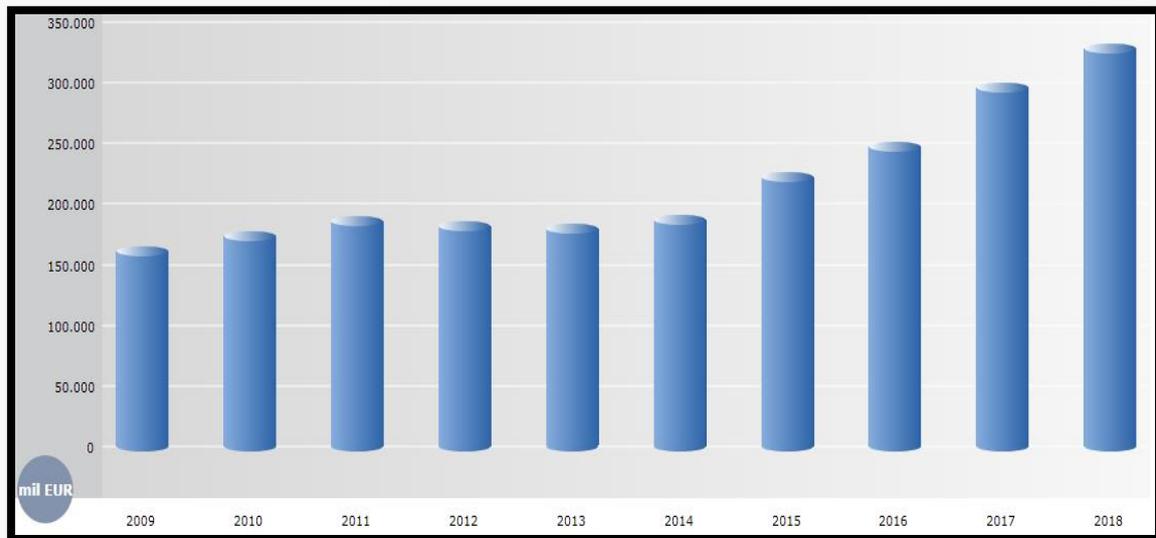
Fiscal year 2018								
(EUR millions)	Wines and Spirits	Fashion and Leather Goods	Perfumes and Cosmetics	Watches and Jewelry	Selective Retailing	Other and holding companies	Eliminations and not allocated ^(a)	Total
Sales outside the Group	5,115	18,389	5,015	4,012	13,599	696	-	46,826
Intra-Group sales	28	66	1,077	111	47	18	(1,347)	-
Total revenue	5,143	18,455	6,092	4,123	13,646	714	(1,347)	46,826
Profit from recurring operations	1,629	5,943	676	703	1,382	(270)	(60)	10,003
Other operating income and expenses	(3)	(10)	(16)	(4)	(5)	(88)	-	(126)
Depreciation and amortization expense	(155)	(759)	(275)	(238)	(461)	(72)	-	(1,960)
Impairment expense	(7)	(5)	-	(1)	(2)	(97)	-	(112)
Intangible assets and goodwill ^(b)	6,157	13,246	1,406	5,791	3,430	951	-	30,981
Property, plant and equipment	2,871	3,869	677	576	1,817	5,309	(7)	15,112
Inventories	5,471	2,364	842	1,609	2,532	23	(356)	12,485
Other operating assets	1,449	1,596	1,401	721	870	976	8,709 ^(c)	15,722
Total assets	15,948	21,075	4,326	8,697	8,649	7,259	8,346	74,300
Equity	-	-	-	-	-	-	33,957	33,957
Liabilities	1,580	4,262	2,115	1,075	3,005	1,249	27,057 ^(d)	40,343
Total liabilities and equity	1,580	4,262	2,115	1,075	3,005	1,249	61,014	74,300
Operating investments ^(e)	(298)	(827)	(330)	(303)	(537)	(743)	-	(3,038)

Fuente: Dossier de la empresa (2020)



A continuación, en la parte inferior en el gráfico se visualiza la evolución de los ingresos del grupo desde el año 2009 a 2018, de la misma forma en las dos siguientes fotos lo que cotiza en la bolsa de mercado señalando el precio de cada acción con 426.15 euros aumentando un +0.58% el precio de la acción.

Figura 4.21: EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN MADRID



Fuente: Base de Datos SABI (2020)

Cuadro 4.35: COMERCIO EN TIEMPO REAL EN EUROS

Última cita	426,10
Cambio	+0,58%
Cierre anterior	423,65
Abierto	424,55
Alto	428,00
Bajo	423,70
Volumen	87 622
Proporción*	0,15

* Calculado sobre la base del volumen diario promedio de los últimos 12 meses.

Fuente: Página del grupo LVMH (2020)

En el gráfico de la parte inferior se observa, la historia de los datos del mercado de valores Q4 Euroinvestor et Symex sobre el precio de las acciones de LVMH de 5 años anteriores.

Cuadro 4.36: HISTORIA DEL PRECIO DE LAS ACCIONES EN EUROS

	Alto	Bajo
2020	426,30	408,60
2019	419,50	243,65
2018	313,70	232,50
2017	260,55	175,80
2016	181,40	130,55
2015	176,60	123,50

Fuente: Página del grupo LVMH (2020)

Como **cuarto grupo estratégico**, se encuentra la empresa **Aromas Perfumería S.L.** Este grupo al igual que las dos instituciones anteriores se dedica al comercio al por mayor de productos perfumería y cosmética. Esta organización se constituyó el 08/08/2000 en Dos Hermanas, Sevilla y está inscrita en el Registro Mercantil de Sevilla. Su actividad principal es el comercio al por mayor de productos de perfumería y cosmética con el código **CNAE 4645** y con su objeto social es comercio y venta de artículos de perfumería y cosmética, droguería y limpieza.

El grupo Aromas Perfumería S.L. opera a nivel nacional en una cadena de tiendas que contiene más de 10.000 productos en su amplio catálogo de perfumes, maquillaje, cosméticos, productos de belleza y cuidado o tratamiento corporal. El capital social de esta empresa está en el tramo de 10.001 – 50.000 euros, es una mediana empresa con una cantidad de empleados entre 51 y 200, y con importe de ventas de entre 3.000.001 y 50.000.000 euros.

Estas empresas que se dedican al comercio al por mayores productos de perfumería y cosmética. Por otro lado, los grupos de L’Oreal y LVMH son instituciones multinacionales que tienen los recursos necesarios para mantener un crecimiento de sus marcas y para adecuar las maquinarias y comprar utensilios para desempeñar la fabricación de estos artículos la inversión no es tan elevada. Para la organización Aromas Perfumería S.L. la adquisición de instrumentos son muy altos. para fabricar productos de perfumería y cosméticos, y diversificar su cartera.

Grupo 3: "FABRICACIÓN DE PERFUMES Y COSMÉTICOS – COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA Y COSMÉTICOS"

El **quinto grupo estratégico**, es formado por dos grupos nacionales que operan dentro del sector de perfumería y cosmética, con una facturación superior los 50.000.000 euros.

El primer grupo es **Maverick S.L.**, es una empresa constituida el 05/11/1991 en Uldecona, Tarragona. Es una organización de tamaño grande, con una cantidad de empleados de entre 201 y 500. Con una cifra de ventas de más de 50.000.000 euros. El capital social de esta institución está en el tramo de más de 1.000.000 euros. Está inscrita en el Registro Mercantil de Tarragona. Se principal ocupación es el desarrollo y fabricación de productos para la higiene y el cuidado personal clasificada con la actividad del código **CNAE 2042** Fabricación de perfumes y cosméticos y **su objeto social** es Creación, elaboración, envasado, comercialización, compraventa, representación, distribución, importación y exportación de todo tipo de productos de cosmética y perfumería y belleza. Y como código secundario **IAE 6142** Comercio mayor de productos perfumería, droguería, higiene y belleza.

Un hito muy importante del grupo Maverick pasa a formar parte, en el año 2006 al grupo empresarial valenciano **UBESOL S.L.**, dedicado a la elaboración de productos de cuidado e higiene personal.

La organización crece sus laboratorios de **I+D+i** que ofrecen soluciones innovadoras, cumpliendo con sus clientes a tiempo, que garantizan el mejor producto al mejor precio, siempre manteniendo al máximo el respecto con el entorno. La institución posee 45 marcas reconocida.

Figura 4. 22: EMPRESA MAVERICK



Fuente: Dossier empresarial (2020)



Fuente

Por otra parte, el grupo Ubesol S.L. se dedica a la fabricación y comercialización de artículos de textil para limpieza (fregonas, bayetas, mopas...) y productos de textil húmedos para limpieza e higienes personal (limpia cristales, toallitas de bebé y cosmética). Desde el 2001 la institución es interproveedor de Mercadona fabricando, bajo la marca Delipus y Bosque Verde. La organización es una compañía líder en el mercado nacional, especialista en el desarrollo y la fabricación de productos innovadores para la higiene, el cuidado personal y la limpieza del hogar. La corporación pertenece al grupo ADEIT⁴ que contribuye a la consolidación de la competitividad y el liderazgo de la compañía. La alianza entre universidades y empresa supone un intercambio de conocimiento y experiencia que aporta un valor crucial en el desarrollo de áreas clave para el progreso conjunto, siempre orientado a la satisfacción del cliente, como son la innovación y los procesos de mejora continua.

Figura 4.23: GRUPO UBESOL - ADEIT



Fuente: AIDET (2020)

El segundo grupo es **Puig S.L.**, es una empresa constituida el 14/09/1999 en L'Hospitalet de Llobregat, Barcelona. Es una organización de tamaño grande. Está inscrita en el Registro Mercantil de Barcelona. El capital social de esta organización está en el tramo de más de 1.000.000 euros, con una plantilla de empleados de entre 201 y 500. Con una cifra de ventas de más de 50.000.000 euros. Su principal actividad es la Fabricación de perfumes y

⁴ ADEIT: La Fundación Universidad-Empresa de la Universitat de València – Institución promovida por el Consell Social de la Universitat de Valencia el 03/09/1987.

cosméticos con el código **CNAE 2042** y como código secundario **CNAE 4645** Comercio al por mayor de productos perfumería y cosmética.

Este grupo es una empresa familiar multinacional española que opera en los sectores de moda y de perfumes. En el sector de fragancias actúa bajo las marcas Nina Ricci, Carolina Herrera y Paco Rabanne. En el sector de moda es el accionista mayoritario Jean Paul Gaultier. La organización comercializa sus productos en más de 150 países y tiene presencia en 26 filiales que sus productos se distribuyen en todo el mundo. Y alcanzó una cifra de ventas de 1.933 millones de euros y con un beneficio antes de impuesto netos alcanzó los 242 millones de euros. Emplea a 4.472 personas en todo el universo.

Figura 4.24: EMPRESA PUIG S.L.



Fuente: Página web de la empresa (2020)

Puig S.L. cuenta actualmente con cinco plantas de producción, situadas cuatro de ellas en Europa y una en México, produciendo 331 millones de unidades de perfume cada año. Con esa producción alcanzó en 2010 una cuota a nivel mundial del 7,6% en el negocio de la perfumería, siendo cinco años antes de 3,5%, lo que supone una captura del 35% del crecimiento mundial en ese período.

Cuadro 4.37: EVOLUCIÓN DE VENTAS NETAS Y BENEFICIOS (2017-2018) EN MILLONES DE EUROS

	2017	2018	A18/A17	(1)
Ventas Netas	1.935	1.933	0%	5%
Beneficio antes de Impuestos	310	326	5%	
Impuestos sobre sociedades	-77	-79		
<i>Impuestos/Beneficio antes de Impuestos</i>	-25%	-24%		
Beneficio Neto Atribuido	228	242	6%	

(1) Crecimiento a perímetro constante y sin efectos tipo de cambio o de normativa contable.

Fuente: Resultado Financiero Puig S.L. (2020)



Fuente

Estos dos grupos son una fuerte amenaza para la institución God's Ángeles. En primer lugar, la organización Maverick cuenta con una amplia cartera de productos de higiene personal, limpieza de hogar fabricante directo para el supermercado "Mercadona" que se dedica a la venta de productos de alimentación, droguería e higiene. Ya que, si se diversifica su cartera y adquiere maquinaria necesaria para fabricar perfumes, sería un gran rival.

Respecto al grupo de Puig S.L. es un adversario considerable en el sector de fragancias a nivel mundial, sin embargo, en la industria del maquillaje debe adquirir las herramientas necesarias para la producción de los artículos de cosmética.

El **grupo estratégico seis** localizamos la empresa **Bella Aurora Labs S.A.**, tiene una facturación entre 25.0000.000 – 50.0000.000 euros y su actividad de negocio es la fabricación y venta de productos de perfume y cosmética.

El grupo **Bella Aurora Labs S.A.** es una empresa constituida el 23/01/1987 en Santander, en la Comunidad Autónoma de Cantabria. Está inscrita en el Registro Mercantil de Cantabria. La organización es de tamaño mediana. El capital social está en el tramo de 500.000 a 1.000.000 euros, con una cantidad de empleados de 51 y 200. Con un importe de facturación entre 25.000.000 y 50.000.000 euros. La institución tiene 3 accionistas, 17 órganos sociales históricos y está relacionada con 9 empresas.

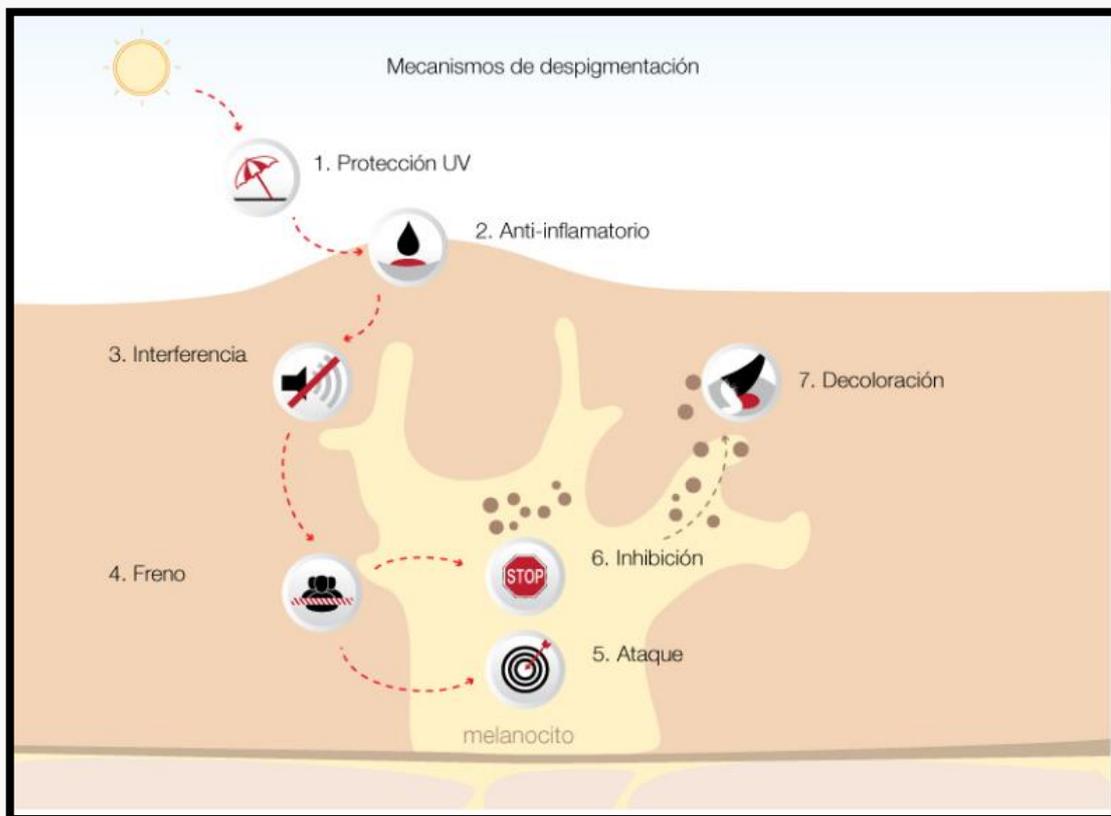
La clasificación sectorial de la empresa **Bella aurora Labs S.A.**, se ordena clasifica con el código **CNAE 2009 (4645 se dedica al comercio al por mayor y fabricación de productos de perfumería y cosmética)** y como código secundario **CNAE 7490 (Otras actividades profesionales, científicas y técnicas)**.



Fuente: Página web de empresa (2020)

La institución guarda más de 125 años de investigación y experiencia en el sector de la belleza, ofreciendo a varias generaciones sus productos que se encuentra en el tocador de los hogares de cada madre y abuelas. Es la marca dermocosmética especialista en tratamientos anti-manchas; sus laboratorios han identificado los siete mecanismos que intervienen en la formación de las manchas en la piel. Es la única empresa que actúan sobre los siete mecanismos, despigmentando las manchas que se produce por el sol, las que aparecen con los cambios hormonales y con la edad.

Figura 4.25: LA IMPORTANCIA DE LOS 7 MECANISMOS DE DESPIGMENTACIÓN



Fuente: Bella Aurora (2020)

En la parte superior se observa, en el gráfico el proceso de la formación de la mancha. Así el grupo Bella Aurora ha creado un tratamiento reformulando los ingredientes para una mayor eficacia en la eliminación de las manchas y previniendo la aparición de nuevas.

La profesionalidad del equipo humano que la conforma y el arduo trabajo de investigación, es de gran ayuda para consolidarse como una empresa de referencia en el mercado español.

Último **grupo estratégico**, es la empresa que tiene una facturación inferior a los 25.000.000 euros dentro de la fabricación y comercio de productos de perfumería y cosmética.

Nirvel S.L., es una empresa constituida el 13/11/1979 en la localidad de Alcoy-Alicante. Está inscrita en el Registro Mercantil de Alicante. El capital

social de esta empresa está en el tramo de 100.001 – 1.000.000 euros, con una cantidad de empleados entre 51 y 200. Con una cifra de ventas de 3.000.000 y 50.000.000 euros. El grupo es de tamaño mediana. Tiene 2 accionistas, 3 órganos sociales activos, 9 órganos sociales históricos y está relacionada con 6 empresas.

El grupo se dedica a fabricar productos de peluquería y cosmética y al comercio mayor y menor de productos de perfumería y cosmética. Operando con el código **CNAE 2009 (2042)** Fabricación de perfumes y cosméticos) y un código secundario **CNAE 4645** Comercio al por mayor de productos perfumería y cosmética.

Figura 4.26:EMPRESA NIRVEL S.L.



Fuente: Página web de la empresa (2020)

Nirvel es una empresa familiar dedicada al sector de la cosmética capilar, y seguidamente evolucionando dentro de la industria del cosmético creando la marca LeviSsime, ampliando así su línea de tratamiento corporales y faciales. La esencia principal del grupo Nirvel es la producción de productos dentro del sección de la peluquería con más de 40 años, trabajando bajo el nombre de Nirvel Professional y está presente en más de 40 países en los cinco continentes.

Las instalaciones del grupo cuentan con un exclusivo Centro de Tecnificación **(CdT)** en su sede central con más de 500m², un espacio diseñado para ofrecer una completa formación para los profesionales de peluquería y estética.

Servicios que ofrece:

- El grupo dispone de instalaciones equipadas con tecnología funcional que facilita en el desarrollo, la investigación y la innovación de los productos.
- Formación con una amplia de cartera de cursos formativos en los campos de la cosmética corporal-facial y capilar.

- Cursos Nirvel Professional con nuevas técnicas y el reciclaje en nuevos productos esenciales para los profesionales de la peluquería.
- Cursos Levissime que incluye la formación que se centra en la cosmética facial y corporal enfocada a preparar a los profesionales de los centros estéticos en las más avanzadas técnicas de masaje, el conocimiento del producto y su correcta aplicación.

Como se ha comentado anteriormente, los datos relacionados con la facturación, se hace referencia a nivel nacional (<25.000.000 euros), al igual que tiene presencia mundial. Es posible adversario para la empresa de estudio God's Ángeles en el cual se debe tener en cuenta para futuras operaciones.

Respecto a las **barreras de Entrada**, para aquellas empresas de nueva creación que procuran introducirse en la industria de la belleza se encontrarán con grandes dificultades, ya que la barrera de entrada es excesivamente elevada. El capital inicial de inversión es una cantidad significativa, es decir, que la maquinaria tiene un precio muy alto pudiendo a sobre pasar los 50.000 euros. Por otro lado, existen un gran número de instituciones que se dedican al comercio de productos de belleza, fragancias, higiene personal el cual se puede adaptar sus instalaciones y maquinarias para la fabricación de productos de cosméticos y perfumes.

Como se visualiza en la tabla inferior, las cifras de ventas sobre cada una de las empresas rivales a nivel nacional son los mayores competidores de entre 253 grupos que se dedican a la fabricación de perfumes y cosméticos y de 1.641 negocios a la venta de perfumes y cosméticos.

Cuadro 4.38: CIFRA DE VENTAS A NIVEL NACIONAL

Empresa	Producto	Capital Social	Facturación	N.º Personal
RNB S.L.	Fabricante	190.656 €	92.006.373 €	600
Cosmewax S.A.	Fabricante	1.530.900 €	20.552.541 €	185
Carmado S.L.	Fabricante	60.000 €	16.525.395 €	50
L'Oreal S.A.	Comerciante	59.911.000 €	897.494.000 €	2.000
LVMH S.L.	Comerciante	17.355.816 €	289.388.000 €	2.000
Aromas S.L.	Comerciante	30.051 €	23.465.606 €	157

Maverick S.L.	Fabricante y Comerciante	2.600.000 €	117.098.720 €	462
Puig S.L.	Fabricante y Comerciante	57.407.465€	377.622.000 €	500
Bella Aurora S.A.	Fabricante y Comerciante	757.3516 €	28.846.841 €	230
Nirvel S.L.	Fabricante y Comerciante	380.610 €	17.523.492 €	100

Fuente: Elaboración propia (2020)

▪ Productos Sustitutivos

El producto sustitutivo o alternativo de un producto o servicio, que se considera similar de otro cuando aun no siendo de la misma naturaleza, desempeña la misma función y satisface las mismas necesidades que el producto de belleza.

Cabe destacar que en sector de perfumes y cosméticos existe una gran variedad de canales de distribución como tiendas modernas y tradicionales, hipermercados y supermercados, peluquerías, tiendas online y entre otras.

En cuanto a los productos alternativos del grupo estratégico se encuentra cosméticos elaborados de manera natural, bio ecológicos u orgánicos, veganos y de origen vegetal.

Cosméticos Naturales

Los **productos naturales** que prohíben el uso de ingredientes nocivos para



la salud de las personas y para el medio ambiente. Estos artículos tienen el objetivo de promover el uso de ingredientes naturales procedentes de la

agricultura orgánica y de fomentar el uso de envases respetuosos con el medio ambiente. Por lo tanto, los cosméticos naturales son una garantía real para el consumidor, que cada día es más consciente de la salud y la ecología.

Para elaborar los cosméticos naturales, se utiliza con gran variedad de ingredientes y algunos de los más utilizados son *-los aceites esenciales, los aceites vegetales, las plantas medicinales, aromáticas y extractos, las resinas naturales, los colorantes naturales, las vitaminas, las sustancias derivadas de algas, los exfoliantes naturales (arcillas, polvo de arroz, sal, azúcar, polvo de bambú, la cera y los extractos de frutas, el talco, el agua y los minerales.* Además, estos productos incluyen agentes activos que se incorporan para contrarrestar el envejecimiento de la piel, reducir la caída del cabello, mejorar la hidratación de la piel y contribuyen a seguir una belleza más responsable.

Los cosméticos naturales están elaborados con ingredientes naturales o de origen natural y durante los procesos de transformación y elaboración son respetuosos con el medio ambiente. Además, para la elaboración de dichos productos se permite el uso de ingredientes de origen animal siempre que no sean derivados de animales amputados o sacrificados para llevar a cabo la elaboración del cosmético. Al tratarse de cosméticos naturales, no se pueden testar en animales y para comercializar el producto se utilizan embalajes **eco-responsables**, es decir, se trata de packagings reciclados y reciclables.

Sin embargo, como es difícil obtener un cosmético 100% natural, para determinar si un cosmético es de esta clase se tiene en cuenta como parámetro la proporción de los ingredientes naturales que dichos productos contiene. La empresa **Ecocert**, es la más reconocida entidad certificadora de Europa dentro del ámbito ecológico y natural, exige que un cosmético es natural con un mínimo de ingredientes vegetales de la fórmula procede la agricultura ecológica.



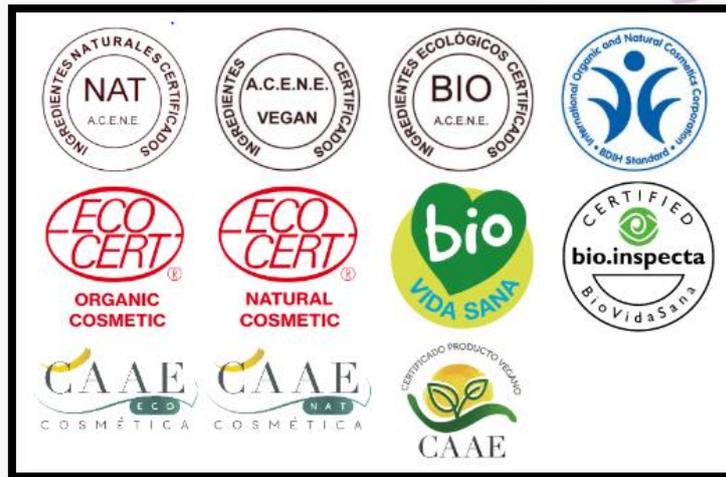
Cosmética Bio Orgánico

Los **productos de ecología Bio** está fabricado con ingredientes naturales, procedentes de recursos renovables y transformados por medio de procedimientos que respetan el medio ambiente. Además, se comprueba a través de controles continuos la ausencia de componentes como lo son los transgénicos, los parabenos, el fenoxietanol, las nanopartículas, las siliconas, el PEG, los perfumes y colorantes sintéticos y los ingredientes de origen animal (excepto productos naturales como la leche o miel...). Igualmente, se considera que los embalajes de los cosméticos tienen que ser de carácter biodegradable o reciclable.



Para obtener la etiqueta certificada de cosmética ecológica es necesario alcanzar un umbral mínimo de ingredientes naturales, procedentes de la agricultura ecológica. De este modo, se establece que un porcentaje mínimo del 95% de los ingredientes vegetales de la fórmula debe procedes de la agricultura ecológica, mientras que, un porcentaje mínimo del 10% de todos los ingredientes debe proceder de la agricultura ecológica.

Se afirma que, tanto en la cosmética ecológica como en la cosmética natural, se utilizan ingredientes de origen natural para elaborar los productos finales.



Cosmética Vegana

Los **productos de cosmética vegana** o *cruelty-free* consiste en elaborar productos naturales que no contengan ingredientes procedentes de animales ni derivados (como pueden ser la cera de abeja), solo ingredientes vegetales. Este es un concepto novedoso y no todas las marcas que se suman a la cosmética vegana tiene un 100% de productos veganos, pero si cuenta con una gama muy amplia de productos de estas características. La cosmética vegana está en crecimiento y se ha convertido en una tendencia muy popular entre aquellos que apuestan por lo natural y están concienciados con el medio ambiente.



Este tipo de cosmética respeta, cuida el planeta y va a la par con un estilo de vida saludable, hecho que aporta aún más beneficios para la piel.

- ❖ ***Todo naturalidad:*** los cosméticos están formados a base de ingredientes vegetales y eso implica también que sean libres de químicos u otros ingredientes menos saludables.

- ❖ *Apto para todo tipo de piel* (incluyendo las sensibles): la cosmética vegana está especialmente indicada para las pieles sensibles ya que no contiene partículas agresivas. De esta manera, no irrita la piel, evita la creación de las manchas rojas, refresca y tonifica. Las pieles grasas también pueden beneficiarse de productos a base de jugos y extractos reguladores.
- ❖ *Cosméticos efectivos y seguros*: muchas veces se da a entender que lo natural es menos efectivo, pero, en este caso, los cosméticos veganos contienen activos tecnológicos con test de eficacia probados.

Se tiene en cuenta el auge constante que presenta el querer consumir productos y cosméticos procedentes de ingredientes naturales. Por lo que, es un gran desafío para los cosméticos convencionales que se basa en procesos industriales y químicos que contienen que son nocivas para la salud y para el medio ambiente.

Un determinado grupo de instituciones de belleza son una gran amenaza para las empresas modernas como las franquicias, hipermercados (Carrefour, Hipercor, entre otros) y los supermercados (Mercadona, Consum, Eroski y más). Estas organizaciones ofrecen algunos tipos de productos distribuidos a precios más baratos por ser de marca más asequibles o productos de marca propia.

Por otro lado, no se cubren el segmento de cosméticos y perfumería de alta gama, ni tampoco ofrecen el mismo servicio de asesoramiento profesional.

Las empresas productoras de perfumería y cosmética que distribuyen sus productos en cadenas de tiendas (The Body Shop, Sephora, Yves Rocher ...) al igual que las perfumerías. La diferencia es que no ofrecen productos de otras marcas, sino que solamente distribuyen productos de su propia marca.

Las peluquerías y salones de belleza, balnearios y spas que venden algunos productos de cosmética y maquillaje, sobre todo los de la gama profesional. Sin embargo, no ofrecen productos de perfumería y al igual que los anteriores tiene mucha menor variedad de productos de belleza.

En general todas las empresas mencionadas anteriormente son distribuidoras de productos sustituto y no competencia directa para la institución, ya que no ofrecen la misma variedad de productos, ni el mismo servicio de asesoramiento; así que se les considera como distribuidoras de productos sustitutivos.

En cuanto a las empresas que se dedican a la elaboración de productos de belleza con ingredientes natural, orgánica o vegana representan una gran amenaza en el futuro ya que disponen de las herramientas y clientes para poder acceder al sector de la cosmética y elevar las cifras de negocio.



▪ Proveedores

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los distribuidores, por ejemplo, mientras menor cantidad de agentes que existan, mayor será su capacidad de negociación ya que al no haber tanta oferta de insumos que abastecen, y que pueden aumentar sus precios sin ningún problema.

Se analiza a los proveedores de **God's Ángeles**, en el que se puede diferenciar dos tipos de proveedores los cuales son **proveedores específicos** y **proveedores generalistas**.

Los **proveedores específicos** son aquellos que abastecen las materias primas a la empresa. La institución por pauta general sigue un criterio común, que consiste en la dividir a sus proveedores por grupos, ya que existe pocos proveedores de insumos de perfumes y cosméticos. Al existir una cantidad limitada de agentes de material, representa una amenaza para la empresa.

La institución sigue con su protocolo de un listado de aprovisiones, es decir, en el caso de que uno de sus proveedores no pueda suministrar algún componente, siempre cuenta con otro distribuidor.

El tipo de proveedor específico va a tener un mayor poder de negociación más que la empresa, ya que existe un menor número de proveedores y de tratarse de organizaciones que manejan el material específico para la institución, esto supone una amenaza en el poder de negociación para el grupo.

El **primer grupo de proveedores** de los insumos de **sabores y fragancias**, se encuentran conformada por tres empresas a nivel internacional y con sede en España que se dedican a producir sabores y fragancias dentro del sector de la belleza, siendo estos grupos sus principales distribuidores. A continuación, se analiza cada organización.

La primera empresa que se encuentra es **Firmenich S.A.** es una empresa privada suiza y que ocupa el segundo lugar a nivel mundial al igual que su presencia en el sector de la belleza, sector de los alimentos procesados y conservas con sabores sintéticos. Firmenich tiene mucho más poder que la institución de estudio, ya que su cifra de negocio es de 3.9 billones de francos suizos (3.640.436.981.760 billones de euros) y una plantilla de 8.000 trabajadores alrededor del mundo.

[Fuente](#)

En segundo lugar, con la empresa que trabaja es **Givaudan S.A.** es una compañía que desarrolla aromas y sabores en el sector de alimentos y bebidas, al igual en artículos para el hogar, así como en productos y perfumes para el cuidado personal y el aseo personal. Es un fabricante suizo, que la compañía tiene presencia en Europa, África y Medio Oriente, América del Norte, América Latina y Asia Pacífico. Con una cifra de negocio de ventas grupales de 6.203 billones de francos suizos (5.797.196.070.912 euros), y con 14.969 empleados a nivel mundial.

[Fuente](#)



Por último, grupo de sabores y fragancias se encuentra la empresa **IFF S.A.** (Internacional Flavors & Fragrances Inc.), es una corporación estadounidense que produce sabores y fragancias y activos cosméticos que comercializa a nivel mundial. Con una cifra de ventas de 3.977 mil millones de dólares USA (3.627 mil euros), con una plantilla de 7.300 empleados. Dentro de la industria de la especialidad química e investigación y desarrollo. Con más de 110 instalaciones de fabricación y 100 laboratorios en todo el mundo.

Como **segundo grupo**, se encuentra la empresa **Verescence** francesa **fabricante de frascos de vidrio hueco** para el sector de la perfumería y cosmético. Desarrolla frascos específicos con un impacto medioambiental reducido. Con un volumen de negocio 305



mil euros y con una plantilla de 2.300 empleados. 500 millones de frascos producidos al año y con 1.000 toneladas de vidrio reciclado. 3 plantas de fabrica para el vidrio (Francia-Mers-les-Bains; España-La Granja; USA-Covington). 4 plantas de decorado (Francia-Abbeville and Écouche; España-La Granja; USA-Sparta). Con el objeto social de la fabricación de vidrio técnico, frascos perfumería de lujo y cosmética, botellas para licores y aisladores eléctricos para torres de alta tensión.



Tercer Grupo, es fabricante de **papel y cartón especial** en Europa con sede en España, la empresa **Fedrigoni** grupo italiano. Produce y distribuye papales creativos, offset, estucados clásicos y cartulinas gráficas de gran calidad que son apreciados y reconocidos en todo el mundo. Tiene una presencia de 801 países de los cinco continentes con 22 gamas diferentes de papel y más de 3.000 referencias catalogadas. El grupo tiene una capacidad productiva de 500.000 toneladas de papel y unos 800 millones de m² de productos autoadhesivos. La organización se encuentra a la cabeza

de la responsabilidad ambiental en su sector en todas sus operaciones. Con una cifra de negocio entre 826 millones de euros y con 2.007 empleados.

Cuarto grupo, se encuentra la empresa especializada en la fabricación de **soluciones de dispensado** (válvulas y dispensadoras de aerosoles, válvulas de dosis medidas, válvulas con tecnología Bag on Valve, sistema Airless y aplicadores, bombas de fragancias, bombas de cosméticos, pulverizadores de bruma fina, dispensadores de loción, tapas dispensadoras, Sampling y promociones, dosificadores con punta de silicona) para los mercados de belleza, cuidado personal y cuidado del hogar. Con ventas a nivel global de 1.300 millones de dólares. Con 47 plantas de fabricación en 17 países y 8.500 empleados en todo el mundo



Para la empresa de cosméticos y perfumes God's Ángeles cambia un proveedor le supone un gran coste, ya que, para adaptarse a nuevos cambios, precios y condiciones, que todo esto representa una **amenaza** para la institución de estudio.

Además, existe la posibilidad que los proveedores se integren hacia delante y terminen siendo productores tanto de cosméticos como de perfumes, con lo que se lograra fragmentar más su participación en el mercado. Lo que supone para la institución una **amenaza**.

Los **proveedores generalistas** son los que nos prestan el servicio de suministros como la electricidad, gas, material de oficina, mobiliario,

aplicaciones informáticas..... al igual que la subcontratación de una empresa de servicios de limpieza. En este tipo de proveedores, el poder de negociación es bajo, es decir, que al existir un gran número de grupos que ofrecen estos servicios la empresa God's Ángels decide si tratar o no con estas compañías de suministros, imponiendo algunas condiciones. Ante este bajo poder de negociación por parte de los proveedores generalistas, para la institución de estudio es una **oportunidad**.

La integración vertical hacia delante por parte de estas empresas generalistas es imposible, ya que se trata de empresas especializadas en otro tipo de servicio y otro tipo de materiales, no tiene ninguna relación con el sector de la perfumería y cosméticos, por tanto, esto supone una **oportunidad** para God's Ángels.

- **Cientes**

En cuanto a la capacidad de negociación por parte de los clientes, es baja, es decir una **oportunidad** para la institución con una probabilidad intrascendente por parte del cliente final ya que no puede crear productos especializados (integración vertical hacia atrás).

Por parte de los clientes de centros estéticos dedicados a la belleza y cuidado personal mediante tratamientos estéticos (Spas, Hoteles), representa una **amenaza**, pueden llegar a forzar a la empresa a bajar los precios de los productos, o a ofrecer una calidad superior de los artículos de tratamiento de belleza, es decir, que tienen capacidad de negociación. Ya que a estos establecimientos se les exige mayor prestación profesional y una elevada calidad en los servicios por parte de sus pacientes.

Los productos que la institución ofrece a sus compradores son los que están dispuestos a pagar por la calidad, el desarrollo e investigación más innovación que el grupo efectúa para la mejora de sus artículos. Por tanto, los grupos de perfumes y cosméticos se diferencian por la calidad y el precio exequible en tiendas especializadas a nivel nacional.

4.1.4.1. Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las 5 Fuerzas de Porter.

5 fuerzas de Porter	Amenazas	Oportunidades
Competidores Actuales	1) Alta intensidad de competencia a nivel nacional e internacional.	1) Equilibrio entre competidores con la posibilidad de fabricación de otros productos.

	<p>2) Gran competencia por los clientes.</p> <p>3) Altas barrera de salida.</p> <p>4) Presencia mundial de nuestros principales competidores.</p> <p>5) Grupos competidores ofrece variedad de productos.</p>	<p>2) Crecimiento del sector a nivel nacional y europeo.</p> <p>3) Crecimiento de la industria a nivel internacional.</p>
Competidores Potenciales	<p>6) Barreras de movilidad mayor competencia.</p> <p>7) Alto atractivo del sector.</p>	<p>4) Represalias de las empresas del sector.</p> <p>5) Altas barreras de entrada.</p> <p>6) Barreras de movilidad-dificultas de movilidad.</p> <p>7) Maquinaria costes elevados.</p>
Productos Sustitutivos	<p>8) Alto números de productos sustitutivos</p> <p>9) Grupos estratégicos en tiendas especializadas.</p> <p>10) Productos sustitutivos en grandes superficies.</p>	<p>8) Precios de productos sustitutivos de grupos estratégicos.</p> <p>9) Gran versatilidad de los envases de plástico.</p>
Proveedores	<p>11) Alto poder de negociación de proveedores específicos.</p> <p>12) Gran coste para cambiar de un proveedor específico.</p>	<p>10) Bajo poder de negociación de proveedores generalistas.</p> <p>11) Dificil integración vertical hacia delante por parte de</p>

	<p>13) Número limitado de empresas específicas.</p> <p>14) Factible integración vertical por proveedores específicos.</p>	<p>proveedores generalistas.</p> <p>12) Gran número de empresas para subcontratación de servicios de tipo general.</p> <p>13) Bajo coste para cambiar de un proveedor generalista.</p>
<p>Cientes</p>	<p>15) Tiendas especializadas.</p>	<p>14) Elevado número de clientes.</p> <p>15) Bajo poder de negociación.</p> <p>16) No existe posibilidad de integración hacia atrás por parte de los clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se concluye, que, si bien se encuentra diferentes amenazas y oportunidad, se puede destacar que en el sector presenta algunas barreras de salida como barreras de entrada, siendo una situación compleja para trasladarse a otro sector. Al tener un alto atractivo en la industria pueden aparecer nuevos grupos, pero es difícil seguir dentro del sector por el elevado coste de adquisición de maquinarias y adaptarse en el mercado y conseguir una buena posición frente a los adversarios actuales. Otro punto que destacar es el crecimiento del sector en España, Europa y a nivel mundial, siendo una amenaza por el gran número de competidores que existen. Por último, representa una amenaza, la existencia de nuevos productos alternos para los clientes finales, en establecimientos cualificados y el poder que tienen los proveedores específicos.



**CAPÍTULO 5:
ANÁLISIS
INTERNO**

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO

El **análisis interno** se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. Se trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. A partir de su estudio se podrán determinar con cierto rigor las **fortalezas** y las **debilidades** de la institución.

La visión en los recursos trata de destacar el carácter único de empresa, y por lo tanto que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que las otras empresas, sino en explotar las diferencias. Establecer **ventajas competitivas** supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de **recursos** y **capacidades** de cada empresa. De esta forma la imitación de la estrategia por parte de otra organización será muchas más difícil.

Los **recursos** son los activos de que dispone la empresa para llevar a cabo una estrategia competitiva. Algunos aparecen en ellos estados contables (*recursos tangibles*) de las organizaciones, pero otros no (*recursos intangibles*).

Las **capacidades** son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar las actividades de la empresa a partir de recursos disponibles, es decir, permite realizar una tarea compleja al combinar y coordinar los recursos de que dispone la empresa.

Es necesario que la empresa tenga un completo conocimiento de sus recursos y capacidades, con lo que podrá: *Seleccionar una estrategia* que explote las **fortalezas** de la empresa y *desarrollar* los **recursos y capacidades** de la empresa, eliminando las carencias de recursos (*debilidades*) y construyendo capacidades para el futuro.

Para ello la empresa debe realizar dos actividades fundamentales:

- ❖ Identificar sus recursos y capacidades, para conocer su potencial de partida para definir la estrategia.
- ❖ Evaluación de sus recursos y capacidades para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

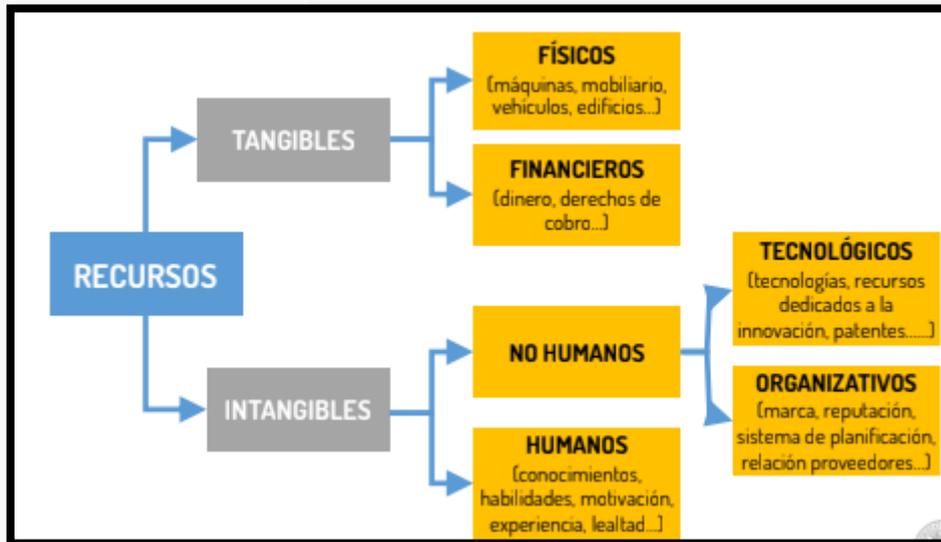
5.1. Inventario de recursos

Como primer paso del análisis se debe realizar un **Inventario de recursos** de la empresa. Los recursos principales que se puede clasificar en las siguientes categorías:

- 1) Tangibles (**físicos, financiero**)
- 2) Intangibles (**no humanos, humanos**)

El siguiente esquema se muestra de forma más explícita las categorías de recursos.

Figura 5.1: LOS RECURSOS DE LA EMPRESA



Fuente: NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007): *La Dirección Estratégica e la empresa Civitas, Madrid.*

A continuación, se muestra el listado de recursos que tiene la empresa.

➤ **Recursos**

La identificación de los recursos de la empresa son recursos tangibles e intangibles para el desarrollo de sus actividades, se enumerará un inventario de acciones o problemas que es capaz de llevar la Institución a cabo o resolver oportunamente.

Cuadro 5.1: LISTADO DE RECURSOS

LISTADO DE RECURSOS	
TANGIBLES	
Físicos	
R1. Nave en el polígono industrial de Alcoy: 18.000m ² .	R20. Móviles de empresa.
R2. Camiones	R21. Kilos de materia prima.
R3. Furgones	R22. Comedor.
R4. Coches de empresa.	R23. Maquinaria para levantar carga y descargar (carretillas elevadoras contrapesadas)
R5. Ordenadores.	R24. Traspalets.

- R6.** Maquinaria de producción.
- R7.** Maquinaria de envase.
- R8.** 164 empleados (oficina, mozos de empleados, operarios, entre otros).
- R9.** Sala de recepción.
- R10.** Salas propias de tratamiento estético.
- R11.** Almacenaje de Muestroteca*.
- R12.** Impresoras
- R13.** Taller de reparaciones de maquinaria.
- R14.** Sala de conferencias.
- R15.** Despachos
- R16.** Almacén
- R17.** Instrumentos de laboratorio.
- R18.** Departamento de Calidad.
- R19.** Departamento Técnico.

- R25.** Apiladores
- R26.** Vestimenta para operarios de laboratorios.
- R27.** Uniforme para los camioneros.
- R28.** Vestimenta para operarios.
- R29.** Vestimenta para mecánicos.
- R30.** Vestimenta para mozos de almacén.
- R31.** Vestimenta desechable para entrar en las salas blancas.
- R32.** Vestuarios y baños.
- R33.** Cajas y bolsas de plástico.
- R34.** Palés de madera.
- R35.** Parking.

Financiero

- R36.** Capital Social de 1.202.000 euros
- R37.** Facturación/Importe neto de cifra de negocio 29.397.363 euros.

INTANGIBLE

No Humano

- R38.** Proyecto con envases 100% biodegradable y compostable*.
- R39.** Gran prestigio de la marca a nivel nacional como internacional.

- R40.** Reconocimientos de los productos y empresa.
- R41.** Gran variedad de gama de productos.
- R42.** Página web.
- R43.** Certificado de sistema de Gestión Medioambiental.
- R44.** Reconocimiento Público por el Ministerio de Economía y Competitividad.
- R45.** Cumplimiento de buenas prácticas de producción de productos cosméticos.
- R46.** Normativas de Control de Calidad.
- R47.** Tiendas online.
- R48.** Innovación tecnológica
- R49.** Garantía de calidad.
- R50.** Test de eficiencia*.
- R51.** Patentes, licencias de marcas y similares.

Humano

- R52.** Gran experiencia (más de 50 años) en la industria de la perfumería y la cosmética (1964).
- R53.** Recepción, control de inventario*.
- R54.** Programa de capacitación de 280 horas*.
- R55.** Experiencia en el comercio exterior (*La empresa dispone de experiencia exportadora desde el dpto. de ventas para garantizar el éxito de una ventaja competitiva dirigida por el área de Dirección a nivel internacional, que se adapta en el contexto mundial como idiomas, personal cualificado*).
- R56.** Motivación percibida por el empleado en su salario (salario en especie con una retribución flexible como: guardería, cursos de formación, seguro médico, contrato de plan de pensiones, seguro de vida, ordenadores, móviles y conexión de internet en casa, cuotas de gimnasio, acciones de la empresa, automóvil).
- R57.** Personal cualificado con nivel de estudios superiores y experiencia en el sector (universitarios, Master, Doctorados- 5 años de experiencia).
- R58.** Presencia en ferias internacionales*.

Fuente: Elaboración propia (2020)



(*) Información más amplia sobre los recursos

A continuación, se explica los recursos indicados anteriormente con un asterisco.

- 1) La empresa cuenta con un almacén denominado **Muestroteca**, es una sala en la que reúne tres muestras de un mismo lote de un producto, es decir, por cada producto que se fabrica, se guarda tres copias de cada artículo para seguir su evolución por si en un futuro saliera algo defectuoso.

Figura 5.2: ALMACENAJE DE MUESTRAS



Fuente: Pág. web de la empresa (2020)

- 2) Por otro lado, el grupo promueve el primer envase de cosmético 100% biodegradable y compostable, es decir, referente al ciclo de vida del envase con un período de tiempo de 8 a 12 semanas de compostabilidad.

Figura 5.3: DISEÑO Y CREACIÓN DEL ENVASE BIODEGRADABLE Y COMPOSTABLE



Fuente: Pág. web de la empresa (2020)

Biodegradable: biodegradable es una palabra compuesta de **bio** (prefijo según DRAE⁵, significa vida y organismo vivo); **biológico**

⁵ **DRAE:** Diccionario de la Real Academia Española

(respeto al medio ambiente), es decir, que se degrada sin necesidad de intervención del ser humano. Los materiales biodegradables que se consume con frecuencia son: *paja, cartón, papel, algodón, lana, lino, seda y madera*; con todos estos materiales si son dejados abandonados libremente en cualquier lugar, se irán degradando de forma natural hasta finalmente convertirse en nutrientes que se unirán a la naturaleza sin problemas.

Compostable: material compostable es aquel que se puede convertir en abono orgánico, a diferencia de los materiales biodegradables, para que el proceso sea posible se necesita la **participación del ser humano** a través de plantas industriales de procesamiento (la degradación de una materia compostable no se hará de forma natural). En definitiva, los materiales compostables son biodegradables, con la diferencia de que lo hacen en un periodo de tiempo corto y bajo condiciones distintas, lo que se conoce como compostaje, es decir, además de degradarse, para por un ciclo en que los residuos vuelven a la tierra de forma de abono o compost. Se cierra el ciclo de la materia orgánica para evitar así la contaminación de los suelos y las emisiones peligrosas que se darían al transformar los residuos.

Figura 5.4: PROCESO DE BIODEGRADABLE Y COMPOSTABLE

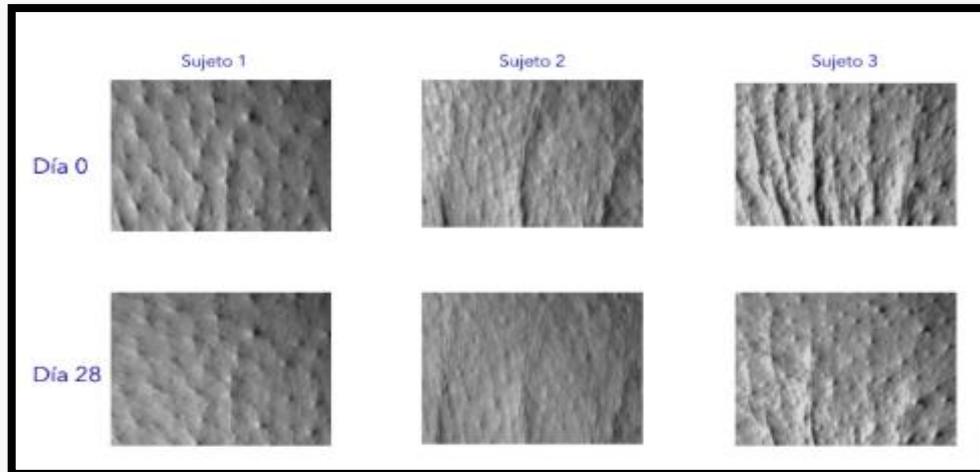


Fuente: Pág. web de la empresa (2020)

3) Respecto al **test de eficacia**, es la reivindicación de cada producto, es decir, se trata de estudios de eficacia objetiva que certifica que el producto evaluado cumple lo que se propone respecto a sus beneficios con el uso de los productos. Anteriormente, al test de eficacia se aplica el **test uso** para verificar la aceptación, tolerancia cutánea y seguridad en las condiciones previstas de uso, bajo supervisión dermatológica. Se realiza en personas voluntarias y consiste en la aplicación del producto por parte de los participantes durante un determinado número de días. Este tipo de estudios aportan información relevante sobre las características del producto (olor, color, textura), sensaciones al aplicar el cosmético sobre la piel,

verificación de ausencia de reacciones e incomodidad o irritaciones, confirmación de la eficacia del producto y futuro uso.

Figura 5.5: TEST DE USO Y EFICACIA



Fuente: Pág. web de la empresa (2020)

4) La **recepción y control de inventario**. La recepción de las materias primas para los productos a fabricar es mediante un análisis exhaustivo de los componentes que recibe el centro. Se comienza con la revisión de la mercancía recibida por medio de programas informáticos y humanos que dicho análisis se debe tener en cuenta la cantidad y el peso del material adquirido, la consistencia del embalaje que cubre la mercancía para ubicar el material en la zona de almacenamiento (recepción y/o expedición) con medios mecánicos utilizados para la carga y descarga (transpalets, apiladores y carretillas elevadoras contrapesadas).

Figura 5.6: RECEPCIÓN CON MEDIOS MECÁNICOS



Apilador para operarios a pie



Apilador con conductor



Carretilla



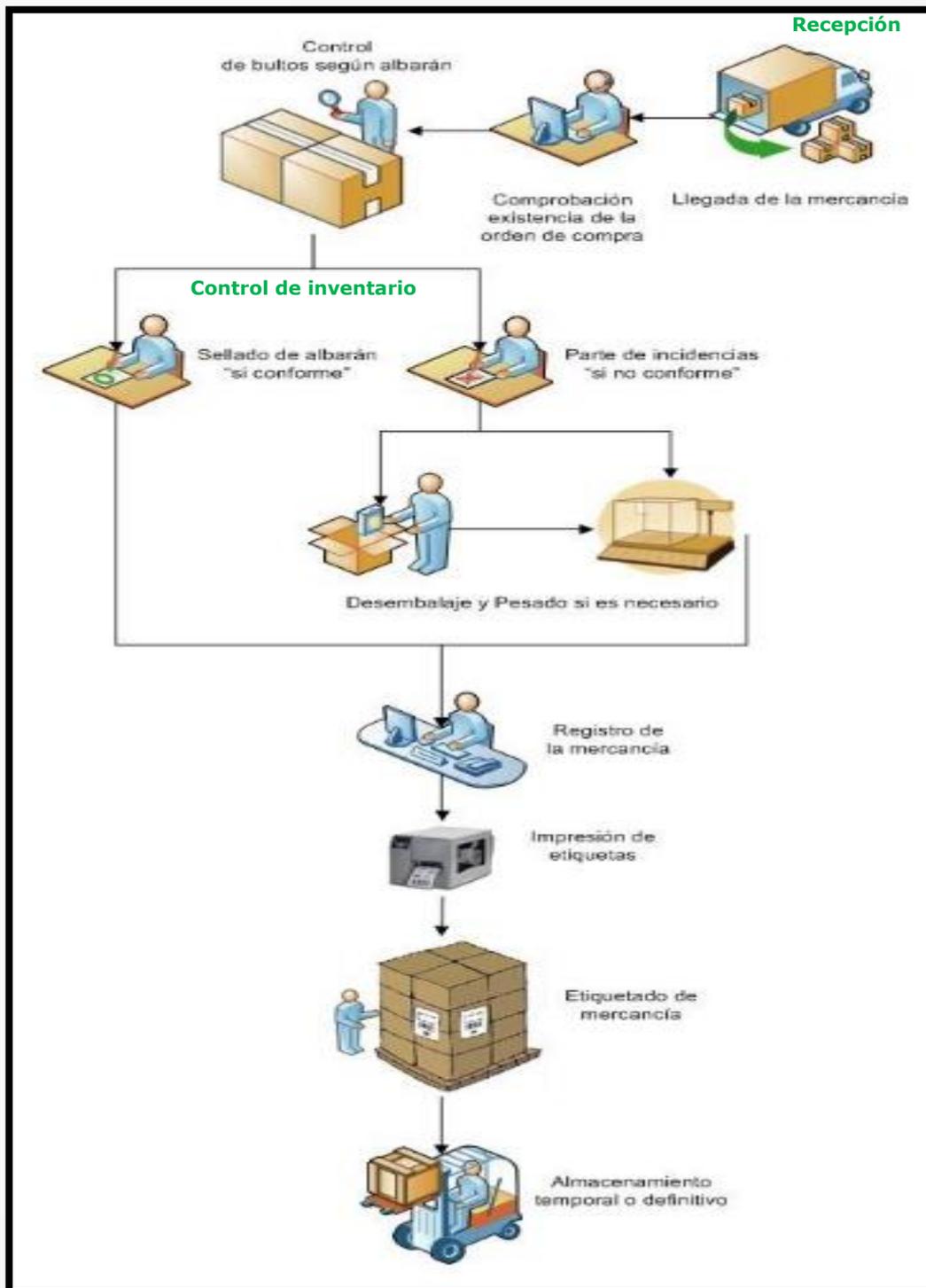
Transpaleta manual



Fuente: Pág. web empresa (2020)

Después de la recepción de la mercancía, el control de inventario se procede a un recuento de los productos de tal manera que en el caso de que se detecte algunas discrepancias entre las mercancías y el albarán que la acompaña, se procede a efectuar inmediatamente una reclamación al proveedor correspondiente.

Figura 5.7 RECEPCIÓN Y CONTROL DE INVENTARIO DE LA EMPRESA



Fuente: Pág. Web de la empresa (2020)

Una vez efectuado el cómputo de la mercancía se introduce la entrada de la carga en el ordenador, que este debe informar la ubicación precisa que se asigna a cada material, conforme a la programación de almacenamiento preestablecida. Durante el proceso de expedición de las mercancías se efectúa la operación inversa, informando al sistema

la baja o salida de las unidades correspondientes. Así, el sistema de gestión ordena y detecta puestos vacíos y asignar una nueva carga.

5) **Programa de capacitación**, la empresa cuenta con una amplia cartera de cursos de capacitación en los campos de la cosmética, que aborda temáticas de todas las áreas de conocimiento para garantizar la actualización constante en los campos de -Mercado cosmético y comportamiento del consumidor; Industria 4.0 e implantación de TICs; Internacionalización: nuevos mercados; Sostenibilidad y medio ambiente; Marketing y management; Científico-técnico y regulatorio (mejorar y actualizar el equipamiento científico-técnico para que sea accesible a todos los agentes del sistema de I+D+i, facilitar una investigación científica-técnica de calidad y promover el desarrollo de actividades de I+D altamente competitiva en el sector)-, estos cursos de formaciones comprende un total de 160 horas de lunes a viernes (duración de 3 meses), compatible con el horario laboral de los empleados con la finalidad de seguir creciendo y adquirir nuevas habilidades y capacidades en las técnicas y tendencias de la industria.

Figura 5.8: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Pág. web de la empresa (2020)

6) La institución triunfa en la **feria de Italia** evento internacional más importante en el sector de la estética, la belleza y la industria cosmética profesional. El grupo acudió a su 53º cita con Cosmoprof Worldwide Bolonia 2019 que se celebró del 15 al 18 de abril de 2019, reuniendo a 265.000 profesionales de la belleza y cosmética, con un aumento de un 10% de visitantes del extranjero. La firma española participó con stand propio de diseño corporativo y presento las últimas novedades faciales y corporales, y el revolucionario reto Connect your Body. Los asistentes disfrutaron de demostraciones con maquilladores de la firma.

Figura 5.9: FERIA INTERNACIONAL EN ITALIA



Fuente: pág. web de la empresa (2020)

5.2. Análisis funcional

Seguidamente, para identificar las capacidades, se utilizará la técnica de **Análisis Funcional**, el cual trata de identificar las capacidades de la empresa en relación con cada una de las áreas funcionales de que está formada la institución.

El análisis funcional es un Método para identificar las capacidades clave de una empresa a través de sus áreas funcionales.

Es la base para configurar el perfil estratégico interno de la empresa, para realizar este perfil estratégico identificaremos las variables clave de cuyo funcionamiento depende la organización para hacer frente a sus retos. Consideraremos las áreas funcionales de la empresa.

Su objetivo principal es valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables clave, es decir, en cada una de sus áreas funcionales.

A continuación, se realiza el **análisis funcional**, donde se identifica las capacidades desarrolladas en la empresa en cada una de sus áreas funcionales.

Cuadro 5.2: LISTADO DE CAPACIDADES

Áreas Funcionales	Capacidades
DIRECCIÓN	C1. Capacidad de Gestionar la situación Económica y Financiera (R36, R37).
	C2. Capacidad de administración a largo plazo, construyendo la equidad de las marcas (R39, R40).
	C3. Capacidad de coordinar las distintas áreas (R10, R11, R13, R14, R16, R17, R18, R19, R22, R32, R34)



	C4. Capacidad de colaborar con los proveedores en gestionar acuerdos (R9, R15, R21).
	C5. Capacidad para entrar en nuevos mercados internacionales (R52, R58).
	C6. Capacidad para diseñar estrategias (R52, R57).
MARKETING Y VENTAS	C7. Capacidad de comunicación de productos por medio de páginas virtuales, publicidad directa al consumidor, folletos, entre otros (R42, R57).
	C8. Poca capacidad para interactuar con los usuarios en persona (R42, R47).
	C9. Capacidad sobre interacción con Profesionales de la Salud (R45, R48, R49).
	C10. Capacidad para comercializar a nivel nacional (R55, R57).
FINANZAS Y CONTABILIDAD	C11. Capacidad de pagar sus deudas a corto plazo (R36, R37, R44).
	C12. Capacidad de aumento de ganancia por acción (R36, R37).
	C13. Poca capacidad de ventas en ciertos productos (R41, R42, R47).
RECURSOS HUMANOS	C14. Capacidad de incentivos al personal (R26, R27, R28, R29, R30, R31, R56).
	C15. Capacidad de formación a los empleados (R8, R54).
	C16. Capacidad de fomentar puestos de trabajo (R1, R36, R37).
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	C17. Capacidad de base de datos de clientes (R5, R8, R12).
	C18. Capacidad de obtener información rápida y oportuna dentro del negocio (R52, R57).
OPERACIONES Y LOGÍSTICA	C19. Capacidad de garantizar el suministro confiable de los productos a clientes y proveedores (R2, R3, R4).
	C20. Capacidad del personal con el desarrollo de líneas de producción efectivas (R6, R7, R8).
	C21. Capacidad de trabajo para garantizar la operación armónica de los sistemas de gran escala (R8, R23, R57).

	C22. Capacidad para implantar soluciones innovadoras y de diseño (R5, R8, R14, R36, R52, R57).
	C23. Capacidad de colaboración con los equipos nacionales para optimizar la eficiencia (R20, R24, R25, R33, R34).
I+D+i	C24. Capacidad de innovación, búsqueda permanente de las tendencias del mercado y nuevos productos (R38, R43).
	C25. Capacidad de desarrollar en la sociedad que se opera (R38, R44).
	C26. Capacidad de mejorar fórmulas (R48, R49, R50, R51).
ÁREA DE PRODUCCIÓN	C27. Capacidad de reducir costes para el cliente (R6, R7, R8, R46).
	C28. Capacidad de mejorar en los procesos de fabricación (R50, R53).

Fuente: Elaboración propia (2020)

5.3. Perfil estratégico

A continuación, se **analizará los recursos y capacidades (Perfil Estratégico)** para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

Para una empresa no es suficiente disponer de recursos y capacidades para tener ventajas competitivas. Es necesario también que los mismos:

- Le permitan explotar las **oportunidades** y **neutralizar** las **amenazas**,
- Sean poseídos sólo por un pequeño número de competidores
- Y además que sean difíciles de copiar o de obtener en el mercado.

En este caso son fuentes potenciales de ventaja competitiva y se denominan recursos y capacidades estratégicos o distintivos.

En concreto los **recursos** y **capacidades** de una empresa deben valorarse respecto a dos criterios clave:

- ⇒ **Importancia Estratégica**, para establecer y mantener ventajas competitivas
- ⇒ **Fortaleza Relativa** frente a competidores de los recursos y capacidades clave de la empresa.

La importancia estratégica de los recursos y capacidades depende de la forma en que la empresa los emplee para establecer y sostener una **ventaja competitiva**.

En concreto la importancia estratégica para la empresa de sus recursos y capacidades depende de sus habilidades para establecer una ventaja competitiva, mantenerla y apropiarse de los rendimientos de la misma. Cada uno de los factores anteriores depende de determinadas características de los recursos y capacidades.

La capacidad estratégica de una organización puede definirse en última instancia en términos relativos. Existen una serie de opciones para poder realizar un **análisis comparativo** de los Recursos y Capacidades de una organización:

- ☆ **Análisis histórico:** analiza la utilización de los Recursos y Capacidades, y sus rendimientos, comparándolos con los años anteriores para identificar los principales cambios, estudiando ratios o utilizando el **Perfil Estratégico.**
- ☆ **Comparación con estándares del sector (Perfil Estratégico):** compara los rendimientos relativos de organizaciones de la misma industria o sector.
- ☆ **Análisis de las mejores prácticas (Benchmarking):** trata de determinar las competencias de una organización en función del "mejor de la clase", las mejores prácticas.

El **Perfil Estratégico de la empresa** complementa al análisis funcional de una empresa. Con el objetivo de valorar el potencial de la empresa en cada uno de los recursos o capacidades estratégicos o distintivos de su marco competitivo. El perfil estratégico se compara con otro de referencia, para detectar puntos fuertes y débiles relativos e identificar posibles ventajas competitivas:

- Perfil de la empresa líder del sector o el principal competidor
- Perfil medio del sector

El perfil estratégico es un instrumento intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar, que sirve de **soporte sistemático para diagnóstico** de la situación de la empresa.

Figura 5.10: PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA & PERFIL DE REFERENCIA

		MN	N	I	P	MP		
		IE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	FR
ÁREA COMERCIAL	Duota de mercado			X				3
	Imagen de marca			0				6
	Fuerza de ventas			X				3
	Publicidad y promoción							7,5
ÁREA DE PRODUCCIÓN	Estructura de costes			0				8
	Controles de Calidad							9,5
	Productividad			Y				3
	Bienes de Equipo		X					1
ÁREA FINANCIERA	Estructura financiera							5
	Coste de capital			X				4
	Rentabilidad inversiones			0				10
	Solvencia financiera							10
ÁREA TECNOLÓGICA	Tecnología disponible							10
	Esfuerzo en I+D							7
	Asimilación de tecnología			X				3
RECURSOS HUMANOS	Clima social			X				3
	Nivel de formación							5
	Nivel de participación							7
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	Estilo de dirección							5
	Estructura organizativa			X				3
	Cultura empresarial		X					1

Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEF. (2019): Estrategia y Diseño de la Organización. UPV.

Para la elaboración del **perfil estratégico** se tomará como empresa de cotejo a Mixer&Pack y Lipotec frente a God's Ángeles. Las instituciones de comparación anteriormente fueron analizadas en el Capítulo 4, subapartado de "Competidores Actuales" (4.2.2. El Modelo de las 5 fuerzas de Porter), ya que estos dos grupos se tratan de los principales competidores actuales para la empresa de estudio. A continuación, una recopilación de los aspectos más significativos de las dos organizaciones mencionadas.

Mixer&Pack S.L. líder internacional en creación, desarrollo, fabricación y envasado de perfumes y cosméticos para terceras marcas con una trayectoria de 25 años, donde se mezcla arte, ciencia y creatividad en el sector para satisfacer al ser humano, así como en la creación y proyección de emociones y experiencias únicas en el consumidor. Cuenta con una plantilla de 271 empleados y con una cifra de negocios más de 42 mil millones de euros. La institución ofrece la máxima optimización en desarrollo de la perfección de un producto y la felicidad del cliente y la fidelización al consumidor.



Mixer&Pack S.L., tiene presencia en:

- ☆ Europa
- ☆ América
- ☆ Asia
- ☆ África
- ☆ Oceanía



Lipotec S.A. es una compañía global líder

en la combinación de conocimientos del mercado con capacidades químicas y de aplicación para ofrecer soluciones valiosas a los clientes con una trayectoria empresarial de 33 años. Con productos especiales en el cuidado personal y de la belleza, el cuidado de hogares y lugares de trabajo, necesidades médicas brindando eficiencia, confiabilidad y bienestar física y psíquica a los usuarios finales. Tiene presencia en 17 países, así como oficinas de ventas y técnicas en todo el mundo, y aproximadamente 8.700 empleados en todo el mundo. La cifra de negocios son 6.200 mil millones de euros. Cuenta con una amplia gama de productos (102 referencias) que incluyen el cuidado del cabello, cuidado de la piel, limpieza para la piel con un gran número de fórmulas en cada género con un sistema que reduce su impacto ambiental.



Lipotec S.A., Tiene presencia en:

- ☆ Norteamérica
- ☆ Sudamérica
- ☆ Asia
- ☆ Europa
- ☆ Oriente Medio

Otro punto de comparación es el nivel de facturación que los dos grupos tienen y la presencia a nivel mundial.

La valoración de **importancia estratégica** se refiere a la valoración general que se tendrá en cuenta para el sector de la cosmética y perfumería. Con la **fortaleza relativa** se comparará con el competidor, en el caso de tener una puntuación mayor se escogerá la máxima puntuación, en caso contrario la menor, si se obtiene una valoración igual se usará la media de estos.

→ La línea verde hace referencia a God's Angels, la línea roja a Mixer&Pack y por último línea azul a Lipotec líderes del sector.

Cuadro 5.3: PERFIL ESTRATÉGICO RESPECTO A LOS COMPETIDORES ACTUALES

		IE	MN 1 a 2	N 3 a 4	I 5 a 6	P 7 a 8	MP 9 a 10	FR
Área Dirección	C1. Gestión de la situación de la empresa	8			○	⊗	⊗	7,5
	C2. Reconocimiento de la marca	8				⊗	⊗	9,5
	C3. Coordinación de las distintas áreas	7		○	⊗	⊗	⊗	5,5
	C4. Realización de acuerdos	7			○	⊗	⊗	8
	C5. Experiencia en el sector de la belleza	9				⊗	⊗	10
	C6. Diseño de estrategias	9				⊗	⊗	9,5
Área de Marketing y Ventas	C7. Publicidad y promoción de los productos	8			⊗	⊗	⊗	5
	C8. Interacción con los clientes	6		⊗	○	⊗	⊗	3,5
	C9. Relación con Profesionales de la Salud	9				⊗	⊗	9,5
	C10. Distribución del producto	8			⊗	⊗	⊗	9,5
Área de Finanzas y Contabilidad	C11. Solvencia financiera	7				⊗	⊗	8
	C12. Generación de Beneficios	7				⊗	⊗	10
	C13. Negociación de productos	6			⊗	⊗	⊗	5
Área de Recursos Humanos	C14. Motivación del personal	8			⊗	⊗	⊗	8
	C15. Formación del persona	9			○	⊗	⊗	7,5
	C16. Contratar a personal cualificado	10				⊗	⊗	9,5
Área de Sistema de Información	C17. Base de datos de clientes	9		○	⊗	⊗	⊗	8
	C18. Asesoría de negociación	8		⊗	⊗	⊗	⊗	7,5
Área de Operación y Logística	C19. Fabricación del producto	7			⊗	⊗	⊗	10
	C20. Control de los artículos	7			⊗	⊗	⊗	10
	C21. Productos de calidad	6			⊗	⊗	⊗	10
	C22. Diseño y personalizar los productos	8			○	⊗	⊗	9,5
	C23. Manteminio y reparación de maquinaria	6			⊗	⊗	⊗	4,5
Área de I+D+i	C24. Asimilación de tecnología	9				⊗	⊗	7,5
	C25. Tecnología disponible	7				○	⊗	9,5
	C26. Esfuerzo en I+D	10			○	⊗	⊗	9,5
Área de Producción	C27. Estructura de costes	7		⊗	⊗	⊗	⊗	5
	C28. Controles de calidad	7		○	⊗	⊗	⊗	8

Fuente: Elaboración Propia (2020)

5.3.1 Obtención de la matriz de fortalezas y debilidades

A posteriori, una vez realizado el perfil estratégico, se pasa a integrar los datos obtenidos a cerca de la importancia y fortaleza relativa a través de la **Matriz Fortaleza/Debilidades [F/D]**

Figura 5.11: MATRIZ FORTALEZA/DEBILIDADES



Fuente Elaboración Propia (2020)

A continuación, en base a la comparación realizada entre las tres empresas de la industria de la perfumería y cosmética; se elabora la matriz de fortalezas y debilidades, localizando las capacidades estudiadas en función de su ponderación (**Fortaleza relativa e Importancia estratégica**).

Cuadro 5.4: MATRIZ DE FORTALEZAS/DEBILIDADES



Fuente: Elaboración propia (2020)

Se observa que la institución tanto dentro del perfil estratégico como en la matriz de fortalezas y debilidades presenta un gran número de **fortalezas clave** frente a las escasas **debilidades clave**. Esto se debe a que el grupo God's Ángels es estable en el sector y ha conseguido el reconocimiento y posicionamiento de su marca en la industria de la perfumería y cosmética.

5.3.1.1 Principales fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno

Después de realizar el análisis interno de la empresa, se elabora un resumen donde se plasma **las fortalezas y las debilidades** obtenidas en cada sección de la institución.

Cuadro 5.5: FORTALEZAS Y DEBILIDADES ANÁLISIS INTERNO

5 fuerzas de Porter	Fortalezas	Debilidades
Área de Dirección	1) Buena gestión de la empresa en el sector.	1) Dificultad para la coordinación de las áreas.
	2) Buen reconocimiento de la marca.	
	3) Facilidad para realizar acuerdos	
	4) Gran experiencia en el sector.	
	5) Buen diseño de estrategias.	
Área de Marketing y ventas	6) Buena relación con Profesionales de la Salud.	2) Mala publicidad y promoción de los productos.
	7) Buena distribución del producto.	3) Falta de interacción con los clientes
Área de Finanzas y Contabilidad	8) Alta Solvencia Financiera.	4) Escasa negociación de productos.



	9) Gran generación de Beneficios.	
Área de Recursos humanos	10) Elevada motivación del personal.	
	11) Alta capacidad para formación del personal.	
	12) Excelente capacidad de contratación de personal cualificado.	
Área de Sistemas de información	13) Eficacia con la Base de datos de clientes.	
	14) Ventajosa Asesoría de negociación.	
Área de Operaciones y logística	15) Gran variedad de fabricación de productos.	5) Deficiencia en el mantenimiento y reparación de maquinaria.
	16) Alto control de los artículos.	
	17) Cumplimiento normativo de calidad en los productos.	
	18) Buen diseño y personalizar los productos.	

Área de I+D+i	19) Alta asimilación de tecnología.	
	20) Facilidad de Tecnología disponible.	
	21) Elevado Esfuerzo en I+D	
Área de producción	22) Demostración en Controles de calidad.	6) Mala Estructura de costes.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se concluye, que después de la elaboración del análisis interno del grupo se observa un mayor número de fortalezas frente a las escasas debilidades que se muestra en el cuadro anterior, se debe dirigir cada esfuerzo en los puntos frágiles y mantener los puntos fuertes frente a sus competidores, de esta forma la institución conservará su posición en el sector.

5.4. Análisis DAFO

En este apartado, para finalizar el Análisis Estratégico se pasa a elaborar el **análisis DAFO**. El **análisis DAFO** es un resumen sencillo y rápido de todo el análisis estratégico interno y externo. Este análisis representa en una matriz los **puntos fuertes y débiles** de la institución (**análisis interno**), así como las **oportunidades y amenazas** que el grupo encuentra en el entorno (**análisis externo**).

Es un análisis puramente cualitativo que se expresa en cada cuadrante de la matriz los aspectos más relevantes de cada factor. Aporta una visión global de la situación de la empresa para diseñar su estrategia. Su uso ha generalizado por su sencillez y utilidad para la toma de decisiones.

Cuadro 5. 6: CAPACIDADES DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad para la coordinación de las áreas. 2. Mala publicidad y promoción de los productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subida de impuestos IVA (Menor poder adquisitivo) 2. Real Decreto 85/2018: Regulan los productos cosméticos.



<ol style="list-style-type: none"> 3. Falta de interacción con los clientes. 4. Escasa negociación de productos. 5. Deficiencia en el mantenimiento y reparación de maquinaria. 6. Mala estructura de costes. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Real decreto-ley emergencia sanitaria Covid-19. 4. Descenso del Producto Interno Bruto. 5. Declive de la demanda nacional. 6. Bajada de exportaciones 7. Declive de IPC General. 8. Elevada tasa de paro en el país con un 15,33%. 9. Paro en menores de 25 años con una tasa del 39,60%. 10. Tasa de paro mayor en la Comunidad Valenciana de un 16,70%. 11. Obstáculo para la subida de salarios. 12. Pérdida de poder adquisitivo. 13. Intensidad del proceso de envejecimiento de la población en España. 14. Pérdida de población en el tramo de 30 y 49 años. 15. Incremento de las dificultades económicas en los hogares. 16. Descenso de la renta per cápita lo que sumo menos recursos disponibles para gastar en sus productos. 17. Comunidad Valenciana mayor declive de la renta per cápita que en el resto de España.
---	---



18. Descenso en el gasto de innovación tecnológica en la Comunidad Valenciana.
19. Alta intensidad de competencia a nivel nacional e internacional.
20. Gran competencia por los clientes.
21. Altas barrera de salida.
22. Presencia mundial de nuestros principales competidores.
23. Grupos competidores ofrece variedad de productos.
24. Barreras de movilidad mayor competencia.
25. Alto atractivo del sector.
26. Alto números de productos sustitutivos
27. Grupos estratégicos en tiendas especializadas.
28. Productos sustitutivos en grandes superficies.
29. Alto poder de negociación de proveedores específicos.
30. Gran coste para cambiar de un proveedor específico.
31. Número limitado de empresas específicas.
32. Factible integración vertical por proveedores específicos.
33. Tiendas especializadas.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Buena gestión de la empresa en el sector.2. Buen reconocimiento de la marca.3. Facilidad para realizar acuerdos.4. Gran experiencia en el sector.5. Buen diseño de estrategias.6. Buena relación con Profesionales de la Salud.7. Buena distribución del producto.8. Alta Solvencia Financiera.9. Alto nivel generar Beneficios a la empresa.10. Elevada motivación del personal.11. Alta capacidad para formación del personal.12. Excelente capacidad de contratación de personal cualificado.13. Eficacia con la Base de datos de clientes.14. Ventajosa Asesoría de negociación.15. Gran variedad de fabricación de productos.16. Alto control de los artículos.17. Cumplimiento normativo de calidad en los productos.	<ol style="list-style-type: none">1. Incremento del Salario Mínimo Interprofesional.2. Reglamento (CE) del Parlamento Europeo y del Consejo sobre los productos cosméticos.3. Legislación sobre la protección de animales.4. Subvenciones para la investigación y desarrollo de una economía sostenible.5. Incremento de la productividad de la economía con el teletrabajo.6. Descenso del tipo de interés Euribor.7. Paro (mayor oferta de trabajadores a la hora de contratar).8. Fuerte crecimiento económico en la Comunidad Valenciana.9. Leve mejora económico de la región.10. Elevado crecimiento del sector cosmético en España.11. Empleo en el sector de la fabricación de cosméticos y perfumería.12. Crecimiento de la población por sexo y nacionalidad.13. Aumento de los ingresos medios por hogar.



<p>18. Buen diseño y personalizar los productos.</p> <p>19. Alta asimilación de tecnología.</p> <p>20. Facilidad de Tecnología disponible.</p> <p>21. Elevado Esfuerzo en I+D</p> <p>22. Demostración en Controles de calidad.</p>	<p>14. Nivel educativo de la población.</p> <p>15. Elevado crecimiento en el segmento de belleza para los hombres.</p> <p>16. Incremento de visitas a centros de belleza.</p> <p>17. Crecimiento de tendencia en medicina estética para la mujer.</p> <p>18. Auge de cosméticos naturales.</p> <p>19. Gasto mensual en productos de belleza.</p> <p>20. Aumento de unidades familiares unipersonales y monoparental.</p> <p>21. Uso de internet en centros de estética y peluquería.</p> <p>22. Incremento del gasto en innovación tecnológica en el país.</p> <p>23. Empresas innovadoras de la industria de la Química.</p> <p>24. Importantes gastos de empresas del sector de la Química.</p> <p>25. Aumento de envase de plástico biodegradables para cosméticos.</p> <p>26. Alta demanda por el consumidor europeo por envases de vidrio.</p> <p>27. Uso de las redes sociales para interacción entre empresa y usuario.</p>
---	--



	<ul style="list-style-type: none">28. Importantes marcas de cosméticos en redes sociales en España.29. Infraestructura del país y región.30. Importante solución en sostenibilidad de los envases recargables.31. Equilibrio entre competidores con la posibilidad de fabricación de otros productos.32. Crecimiento del sector a nivel nacional y europeo.33. Crecimiento de la industria a nivel internacional.34. Represalias de las empresas del sector.35. Altas barreras de entrada.36. Barreras de movilidad-dificultades de movilidad.37. Maquinaria costes elevados.38. Precios de productos sustitutivos de grupos estratégicos.39. Gran diversidad de los envases de plástico.40. Bajo poder de negociación de proveedores generalistas.41. Dificil integración vertical hacia delante por parte de proveedores generalistas.42. Gran número de empresas para
--	---



	<p>subcontratación de servicios de tipo general.</p> <p>43. Bajo coste para cambiar de un proveedor generalista.</p> <p>44. Elevado número de clientes.</p> <p>45. Bajo poder de negociación de los clientes.</p> <p>46. No existe posibilidad de integración hacia atrás por parte de los clientes.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia (2020)

En definitiva, este cuadro resumen recopila toda la información de las amenazas y oportunidades a nivel externo del grupo frente a su entorno, sin embargo, por otro lado, las debilidades y fortalezas a nivel interno de la empresa. Con la elaboración de la tabla se establece un planteamiento de estrategias a seguir con el plan de la empresa.

The image features two pressed flowers against a white background. The upper flower is a vibrant purple, while the lower one is a soft pink. Both flowers have a delicate, fan-like structure. A single, thin stem extends from the base of the flowers downwards. The text 'CAPÍTULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS' is overlaid in the bottom left corner in a bold, green, sans-serif font with a reflection effect.

**CAPÍTULO 6:
FORMULACIÓN,
EVALUACIÓN Y
SELECCIÓN DE
ESTRATEGIAS**

CAPÍTULO 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

En esta sección se explicara de forma detallada el marco teórico de la planificación estretégica que consta de tres fases, la primera fase consta de un análisis estratégico realizado anteriormente con el estudio interno y eterno de la.empresa donde se puedo observar sus fortalezas, debilidades, ooportunidades y amenazas.

La segunda fase consta de la formulación de las estrategicas mediante toda la información recopilada en el análisis estrategico, con la finalidad de la mejorar la situación actual de la empresa aprovechando las fotaleza y oportunidades para reducir al límite las debilidades y amenazas.

El primer paso de este fase contisté en la formulación de las estrategias mediante la Matriz DAFO donde se clasificara las nuevas estrategias en ofensivas o de reorientación, defensivas o de supervivencia.

Segundo paso, es la obtención de las estrategias formuladas las cuales se evaluara cada una de las táctica introducidas por tres filtros: Filtro de Ajuste, Filtro de Aceptabilidad y por último filtro de Factibilidad.

Por último, las estrategias que pasan cada filtro serán las seleccionadas y las que se pondrá en marcha por la empresa.

6.1. Formulación de las Estrategias

La Matriz de **Ansoff** sirve como marco para generar opciones sobre la dirección de desarrollo de la estrategia corporativa, mientras que a través de las propuestas de **Porter** se puede generar estrategias competitivas.

Una forma complementaria de generar opciones estratégicas a partir de la posición estratégica de una empresa es la Matriz DAFO. Esta matriz parte de la información obtenida en el análisis estratégico (análisis DAFO).

Cada cuadrante de la matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación de los factores internos (**fortalezas y debilidades**) y externos (**amenazas y oportunidades**).

Figura 6.1: MATRIZ DAFO

		ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades, superando las debilidades
	Amenazas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2019): *Planificación Estratégica en las Empresas*. UPV 2019.

La combinación que la empresa determine como más importante dará la orientación estratégica que se debe seguir. Los fundamentos de cada una de las estrategias posibles son:

- **Estrategias de supervivencia:** adecuadas para empresas que están sometidas a una fuerte presión, por parte del entorno o por las propias debilidades de la empresa. Se intenta encontrar una salida a un grave problema. Una alternativa drástica es el abandono de la actividad.
- **Estrategias de reorientación:** tiene el objetivo de aprovechar los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa. Persiguen un cambio importante tanto en la estructura como en el campo de actividad.
- **Estrategias defensivas:** tienen el objetivo de enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.
- **Estrategias ofensivas:** tiene el objetivo de maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa. Están orientadas a la innovación y estrechamente ligadas al lanzamiento de nuevos productos.

A continuación, se combina los puntos fuertes y débiles de la empresa junto a las oportunidades y amenazas.

6.1.1. Matriz DAFO

El análisis DAFO se ejecuta a partir de los resultados obtenidos en el estudio interno y externo de la empresa. Esta investigación representa los puntos

fuertes y débiles de la institución, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

Es un estudio puramente cualitativo, que se expresa en cada punto los aspectos más relevantes de cada factor. Además, aporta una visión global de la situación de la institución para formular estrategias eficientes, la cual su uso se ha generalizado por su sencillez y utilidad para la toma de decisiones, lo cual se refleja en una matriz DAFO. Como se puede observar en el **Cuadro 6.1** las capacidades y oportunidades, y las pocas capacidades y amenazas de la empresa.

Cuadro 6.1: MATRIZ DAFO

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1-F22	D1-D6
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
O1-O46	<p>E1. Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado de belleza a nivel nacional e internacional. (F1, F2, F7, O10)</p> <p>E2. Lanzamiento de una nueva línea de producto. (F2, F4, F15, O10, O12)</p> <p>E3. Desarrollo de envases biodegradables para los productos de belleza y cuidado personal. (F6, F17, F18 O4, O11, O23, O25)</p> <p>E4. Pactar acuerdos con grupos de empresas ecológicas</p>	<p>E5. Aumentar la variedad de productos Low-Cost de belleza y cuidado personal. (D6, O7, O13, O20)</p> <p>E6. Desarrollar campañas de publicidad y promoción de los productos para ganar cuota de mercado y volumen de ventas. (D2, O5, O27, O28, O32)</p> <p>E7. Renovar página web de la empresa con novedosos servicios por brote de Covid-19. (D3, O7, O14)</p>

	para reciclar todo el material desechado y posteriormente para reciclar. (F3, F21, O39)	
AMENAZAS (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
A1-A33	<p>E8. Estrategias de promoción de los productos Low-Cost (ofertas temporales). (F2, A15, A20)</p> <p>E9. Alianzas con adversarios para lanzar campañas publicitarias sobre la responsabilidad con el medioambiente para reducir, reciclar y reutilizar los envases. (F4, F14, A22)</p> <p>E10. Consolidar la motivación a los empleados con estímulos económicos. (F10, A11, A16)</p>	<p>E11. Apertura de tiendas y centros estéticos cerca de los principales competidores. (D3, A10)</p> <p>E12. Aumento de personal para cubrir déficit en el mantenimiento y reparación de las maquinarias. (D6, A8)</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se puede observar en el cuadro anterior el resumen de las estrategias proyectadas que, para mejorar la situación actual de la empresa, concretamente en doce tácticas las cuales cuatro estrategias son ofensivas, tres habilidades de orientación, tres tácticas son defensivas y dos estrategias de supervivencia de las cuales se evaluará cuidadosamente y seleccionará mediante los tres filtros: de Ajuste, de Aceptabilidad y de Factibilidad. Por último, para poner en marchas las tácticas elegidas.

6.2. El proceso de Evaluación de las Estrategias

Una vez se tiene fijado ya la misión y objetivos de la empresa, analizado el contexto externo e interno del grupo y planteadas las distintas opciones estratégicas se ha de elegir una de las opciones y ejecutarlas. Esta decisión es clave para la empresa ya que son relevantes, irreversibles y excluyentes cada una de las estrategias.

Las decisiones se adaptan siguiendo unos criterios de racionalidad económicas/estratégica y a factores no racionales:

- ☆ Creencias subjetivas o intuiciones del empresario
- ☆ Intereses y motivaciones implícitos de los directivos
- ☆ Relaciones de poder de los distintos grupos de la organización
- ☆ Moda de la estrategia del momento

Previamente, la evolución de las estrategias no puede ser un proceso totalmente formal y racionalizable ya que es prácticamente imposible demostrar a priori que una estrategia tendrá éxito o será un fracaso. Sólo será posible evaluar las posibilidades o defectos de cada opción estratégica. Según (Johnson, 2006) propone tres criterios de éxito o filtros que permiten evaluar las opciones estratégicas: El **ajuste** de la estrategia, la **aceptabilidad**, la **factibilidad**.

En la **Cuadro 6.2** de la parte inferior se puede observar el proceso que cada estrategia ha de seguir desde la formulación de esta hasta la selección final de las mismas que deberán pasar por los diferentes filtros; las cual ayudará a la elección de la estrategia correcta.

Cuadro 6.2: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS



Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2019): *Planificación Estratégica en las Empresas*. UPV 2019.

Elaboración propia (2020)

6.2.1. Filtro 1: Ajuste de la Estrategia

A través del ajuste se intenta conocer cómo las estrategias se adaptan al marco generado siendo la misión, los objetivos y la situación identificada en el análisis estratégico. Se debe conocer, cómo la estrategia se aplica en las debilidades internas de la empresa y las amenazas externas para prevenir dificultades futuras, de la misma manera se aprovecha las fortalezas de la institución y las oportunidades del entorno. Igualmente, se trata de verificar en qué proporción las estrategias se adecuan a las expectativas del grupo. Una primera selección de las diferentes opciones estratégicas según criterios de racionalidad.

Los métodos de valoración del ajuste de las estrategias tratan de:

- ❖ Comparar las distintas opciones estratégicas.
- ❖ Establecer un orden de preferencia de cada estrategia.

Seguidamente se pasa a ponderar cada uno de los factores clave obtenidos en el análisis DAFO (principales Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades), más la misión y la visión.

Se procede a valorar cada una de las opciones estratégicas disponibles, en función del nivel en que se ajustan al análisis estratégico (**factores del DAFO**), eligiendo la mayor puntuación relativa. A continuación, se determina la misión y la visión de God's Angels, comentada anteriormente en el **capítulo III "Antecedentes" (3.3. Misión, Visión y Valores)**.

La Misión del grupo se centra en que "la belleza es fuerza, es encanto, es sobre todo una actitud personal con una cualidad espiritual con productos de alta calidad para el usuario que cada vez es exigente y responsable con el medio ambiente."

La **visión** de la empresa es el desarrollo y popularización de los productos con componentes naturales y potenciar la confianza de los artículos de belleza con ingredientes ecológicos."

La empresa en general a lo largo de su trayectoria durante todos estos años de trabajo con un universo de fórmulas eficaces y texturas placenteras diseñada para proporcionar la respuesta específica a cada necesidad estética y cosmética, tanto para la mujer como para el hombre manteniendo su reconocimiento a nivel profesional dentro de la institución con un buen ambiente de trabajo como interpersonales que da unos excelentes resultados al grupo.

Una vez realizada el **ajuste**, se pasa a valorar cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades junto a la misión y visión de la empresa relacionadas con las estrategias definidas anteriormente, se obtiene una parte de puntuación absoluta y la otra parte de puntuación relativa.

Se realiza cada valoración de cada estrategia teniendo en cuenta todos los factores que puede afectar a alguna táctica de la que se está analizando. Podemos mencionar todos los elementos que se combinó en la **Matriz DAFO** para la elaboración de las estrategias se considerará una valoración de 0-10 (cero siendo no muy importantes y diez siendo muy importante), ya que son factores clave que han dado lugar a las estrategias fijadas anteriormente en el apartado y subapartado **"6.1. Formulación de la Estrategia; 6.1.1. Matriz DAFO."**

Para elegir las estrategias que pasarán por el primer filtro se fija un valor 0-10 a partir de esa estimación las estrategias que se encuentren por debajo se excluyen totalmente, y se aceptará las que igualen o superen el valor. En concreto la acción se fija en **puntuación absoluta** igual o superior a 350 puntos junto a una **puntuación relativa** igual o superior a 300 puntos.

Para la realización del primer filtro se utilizará una hoja de cálculo de Excel llamada "Ajuste" a partir de aquí en adelante, se irá puntuando cada estrategia según se emplea cada fortaleza y oportunidad de la capacidad y

recursos que tiene la empresa analizada anteriormente en la etapa de la planificación estratégica y como afecta de forma negativa las debilidades y amenazas en su entorno.

A continuación, se puede observar en la **Tabla 6.1**, un resumen de las estrategias que han logrado superar el primer filtro, con la ayuda del cuadro de valores fijados anteriormente.

Estrategias	Puntuación Absoluta	Puntuación Relativa
Aceptación	≥ 350	≥ 300

Tabla 6.1: RESUMEN DE 1º FILTRO AJUSTE

Estrategias		Puntuación Absoluta	Puntuación Relativa
Estrategia 1	Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado de belleza a nivel nacional e internacional.	490	473,3781
Estrategia 2	Lanzamiento de una nueva línea de producto.	475	456,9351
Estrategia 3	Desarrollo d envases biodegradables para los productos de belleza y cuidado personal.	371	364,6532
Estrategia 4	Pactar acuerdos con grupos de empresas ecológicos para reciclar todo el material desechado y posteriormente para reciclar.	107	106,0403
Estrategia 5	Aumentar la variedad de productos Low-Cost de belleza y cuidado personal.	351	328,6353
Estrategia 6	Desarrollar campañas de publicidad y	250	240,4922

	promoción de los productos para ganar cuota de mercado y volumen de ventas.		
Estrategia 7	Renovar página web de la empresa con novedosos servicios por brote de Covid-19.	238	233,3333
Estrategia 8	Estrategias de promoción de los productos Low-Cost (ofertas temporales)	490	453,8031
Estrategia 9	Alianzas con adversarios para lanzar campañas publicitarias sobre la responsabilidad con el medioambiente para reducir, reciclar y reutilizar los envases.	61	59,6197
Estrategia 10	Consolidar la motivación a los empleados con estímulos económicos.	50	51,1186
Estrategia 11	Apertura de tiendas y centros estéticos cerca de los principales competidores.	244	223,0425
Estrategia 12	Aumento de personal para cubrir déficit en el mantenimiento y reparación de las maquinarias.	37	35,6823

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se observa en la tabla 6.1. resume las cinco de las doce estrategias planteadas que pasaron el primer filtro y los que se ajustan al criterio de racionalización con el cual permite evaluar y actuar sobre estas tácticas para

cumplir con el objetivo final. Se adjunta libro de Excel con los ajustes pertinentes para el primer filtro de aceptación de las estrategias.

A continuación, se comenta las cinco estrategias que superaron el primer filtro de Ajuste:

- **Estrategia 1: Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado de belleza a nivel nacional e internacional.** Con esta estrategia lo que pretende la empresa es mantener su posición en la industria de la belleza, ya que a su gran experiencia adquirida durante todos estos años se ha convertido en una institución reconocida a nivel internacional y profesional por la calidad, garantía y confianza que genera gracias a la innovación de las nuevas fórmulas que aportan a cada producto elaborado por el grupo. Ya que dentro de este sector existe una gran competencia frente a adversarios de gran dimensión e internacionales que ofrecen similares productos que los clientes pueden optar por comprarlos. Así que la empresa debe mejorar su presencia introduciéndose a nuevos mercados o nichos de mercados que no se encuentran cubiertas y aún existen necesidades por reforzar y con el planteamiento de esta estrategia actuar ante los rivales de la actividad que el grupo ejerce en el *capítulo 4 "Análisis Externo" (4.2.2. El modelo de las 5 fuerzas de Porter, Competidores actuales)*. Las acciones específicas por seguir para la implantación de esta estrategia se concretan en el posterior *capítulo 7 "Planes de acción"*.



- **Estrategia 2: Lanzamiento de una nueva línea de producto.** Lo que se pretende con esta estrategia es potenciar la imagen y la marca de la empresa como anteriormente se mencionó en la estrategia 1,



aprovechando su gran experiencia y prestigio dentro del sector, la institución se introduce en un nuevo segmento para aprovechar sus capacidades y oportunidades que tiene esta; y ofrecer su nueva línea de productos en el cuidado de la piel de los infantes. Con dos novedosos artículos la empresa ambiciona cubrir la necesidad de los más pequeños de los hogares. Estos productos contienen componentes altamente testados dermatológicamente ofreciendo una protección cutánea de los infantes, se utiliza fórmulas que ayuda a la hidratación de la piel del bebe y niño. La empresa aporta grandes ventajas en cuanto al producto en su elaboración con el envase hecho de material biodegradable respetando al medioambiente y con el compromiso de responsabilidad social empresarial (sostenibilidad en Bienestar social, crecimiento económico y el cuidado medioambiental); la empresa se comprometa a ser precavido y consciente con cuidado de la ecología y dejar de contaminar. Para la realización del producto ecológico se analizó lo que en la actualidad los clientes demandan dentro del cuidado personal y como nuestros rivales actuales pueden ofrecer algún artículo similar en la industria de la belleza, que fueron comentados anteriormente en el *capítulo 4 "Análisis Externo"* (4.2.2. *El modelo de las 5 fuerzas de Porter, Competidores actuales y Productos sustitutivos*). Seguidamente del plan de marketing que se realizará para dar a conocer el nuevo producto que la institución anuncia al público en cual se introducirá en la página web de la empresa. Las acciones que se enfocan en esta estrategia se fijarán en el *capítulo 7 "Planes de acción"*.



- **Estrategia 3: Desarrollo de envases biodegradables para los productos de belleza y cuidado personal.** Lo que se pretende con esta táctica es el cuidado de la ecología, ya que el uso del plástico está presente en los productos de cosméticos e higiene personal con relación a los envases por su largo tiempo de descomposición. Todo esto afectando al medioambiente y dañando al planeta con las emisiones de CO₂. El plástico en estos últimos 20 años ha aportado al alza del precio del petróleo motivando a unas subidas en los precios de primera necesidad, y esto a su vez ha impulsado a investigar y desarrollar materiales que acortan su ciclo de vida y que no afecte a la naturaleza, así motivando a la mejora de estos envases como una alternativa positiva para el mundo. Para toma de esta decisión se comentada en el capítulo 4 "Análisis Externo" (4.2.2. El modelo de las 5 fuerzas de Porter, Productos Sustitutivos). Las acciones específicas para seguir con la implantación de esta estrategia se concretan en el capítulo 7 "Planes de acción".



- **Estrategia 5: Aumentar variedad de productos Low-Cost de belleza y cuidado personal.** Con esta estrategia lo que se pretende es actuar en productos asequibles para hombres, mujeres que desean sentirse bien con su cutis dejando atrás la filosofía de que la belleza cuesta mucho, y que para cuidarse no necesita desembolsar tanto dinero como lo era hace unos años atrás, que era un lujo. El low-cost que se hace referencia no es a los artículos de muy baja calidad, en la actualidad la marca blanca abarca un porcentaje de cuota de mercado dentro del sector, pero hoy en día la exigencia del consumidor en

cuanto a precios moderados y calidad deben ir a la altura de una inversión en su cuidado diario de la piel y no como un gasto sin resultado alguno. Es por ese motivo que los productos de belleza tienen un gran impacto en el medioambiente y esto promueve a la elaboración de marcas ecológicas en cuanto a los ingredientes, y a los envases que su ciclo de vida sea más corto de lo normal como biodegradables o reciclables y en formatos que generen una menor contaminación con el CO₂.

Las acciones específicas para seguir para la implantación de esta estrategia concreta se fijan posteriormente en el *capítulo 7 "Planes de acción"*.



- **Estrategia 8: Estrategias de promoción de los productos Low-cost (ofertas temporales)** Si bien es cierto con esta estrategia lo que se persigue es promocionar los productos que la empresa puede ofrecer al público con un poder económico no muy elevado, ya que esto no significa que el artículo sea de una baja calidad o de lo peor no simplemente se quiere corregir y actualizar la cartera de negocio de la institución al diversificar los géneros esto abre un gran abanico en el sector en el que se compete con marcas blancas y que en la mayoría de estos productos se generan los llamados efectos secundarios dañando al cutis, de una duración muy corta o que no cubren las expectativas del quien los compra. Es por este motivo que el grupo a planteado impulsar productos de oferta en temporadas, con esta táctica lo que se espera es ganar un gran número de clientes nuevos y ganar cuota de mercado con la ayuda de los packs económicos para la familia en cuanto a cuidado personal y belleza.

Las acciones específicas por seguir para la implantación de esta estrategia en concreto se definen en el *capítulo 7 "Planes de acción."*

6.2.2. Filtro 2: Aceptabilidad de la Estrategia

Realizada una vez los ajustes necesarios y la exclusión de las estrategias que no concuerda con el análisis estratégico se sigue con la **aceptabilidad de la estrategia**.

Los criterios de aceptabilidad miden las consecuencias si se adaptan o no a una determinada táctica, es decir, que si son aceptadas o no por los distintos grupos de interés de la empresa. Los sentimientos de aceptación para cualquier grupo serán aceptables cuando una estrategia cubra las expectativas que mejore su situación en cuanto a los beneficios esperados superan a los costes derivados de la implantación de la táctica, por eso es muy importante identificar para quién es aceptable o no.

En general la aceptabilidad se debe medir la rentabilidad que genera la estrategia para el grupo de accionistas o propietarios de la empresa y el riesgo que conlleva la táctica la cual se debe considerar estos dos criterios.

- Para los accionistas o propietarios:
 - ✓ Rentabilidad y creación de valor
 - ✓ Riesgo
- Para el resto:
 - ✓ Reacciones de los grupos de interés o stakeholders

Es decir, de las estrategias que lograron pasar el primer filtro de ajuste, estas son las que deben pasar por el segundo filtro de aceptabilidad de la estrategia. El filtro de la aceptabilidad consiste conocer las consecuencias derivadas de adaptar determinadas tácticas para ser aceptadas o no por los diferentes grupos de interés de la empresa. Estos grupos de interés aceptarán la estrategia siempre que está mejore la situación actual de la empresa con unos beneficios y que a su vez estas ganancias superen los costes derivados de la puesta en marcha en cuanto a la estrategia.

En este filtro de aceptabilidad se valora de diferente método según los grupos de interés. Por parte de los accionistas o propietarios valorarán la rentabilidad de la estrategia y la creación de valor que aporta la misma; así como el riesgo que conlleva una táctica al implantar la estrategia y para el resto de los del grupo de interés por su reacción.

Este análisis es un método cualitativo y se debe tener en cuenta los grupos de poder internos (propietarios, trabajadores) así como el grupo externo (proveedores, clientes, competidores y más). Para realizar este análisis se detalla un cuadro con los respectivos grupos de poder interno y grupo externo de la empresa y las estrategias que han pasado el primer filtro de ajuste. De esta manera cada grupo de interés valorará la estrategia si es aceptada o es indiferente o rechazada por los mismos.

La **Rentabilidad** es un análisis de los beneficios que la empresa obtiene por cada opción estratégica es una buena medida para su aceptabilidad. La forma

de medir la creación de valor no es fácil de realizar en la práctica, ya que a menudo se recurre a estimaciones o aproximaciones de indicadores como la rentabilidad financiera o la rentabilidad de proyecto de inversión.

En este punto del capítulo se realizará un análisis de los beneficios estimados que la empresa puede obtener en cada una de las alternativas estratégicas extraídas de ajuste de estrategia. Se estima los ingresos y costes que se obtendrá supuestamente por cada una de las tácticas estudiadas.

En el *capítulo 4 "Análisis Externo"* apartado 4.2.1. *La segmentación estratégica* se analizó los diferentes grupos estratégicos la cual se comentó un importe de facturación de 25.000.000 euros. En el cual la empresa superaba la cifra de ventas, y se parte de datos reales de la facturación siendo la cantidad de **29.397.363 euros** en el ejercicio anterior.

A continuación, se refleja la ecuación con la que se partirá para el cálculo de estimaciones mensuales, ya que los datos que se obtiene son anuales y no mensuales.

Ecuación 1

$$\text{Beneficios} = \text{Ingresos (I)} - \text{Total Costes (C)}$$

$$\text{Ingresos} = \text{Precio (P)} * \text{Cantidad (Q)} \quad (1)$$

$$\text{Total Costes} = \text{Costes Fijos} + \text{Costes Variables}$$

Los datos necesarios son para continuar con el planteamiento de la estrategia:

- **Costes fijos (CF):** La empresa tiene unos costes fijos mes a mes que son:
 - Sueldos y salarios
 - Seguridad social
 - Alquileres y cánones
 - Reparaciones y conservación
 - Servicios profesionales
 - Seguros
 - Servicios bancarios
 - Publicidad
 - Suministros
 - Amortizaciones
 - Otros gastos
- **Costes variables (CV):** Llegando a esta parte puede variar mes a mes y se toma en cuenta estos gastos.
 - Compras de materias prima
 - Servicios subcontratados
 - Gastos de transporte (para empresa como cliente)
 - Comisiones por uso de tarjetas de crédito por las ventas por internet.
 - Descuentos sobre ventas

- **Precio (P):** se refiere al precio medio de los productos de la empresa, en este caso a los artículos de cosméticos, cuidado personal.
- **Cantidad (Q):** cantidad medio del producto que vende y no al producido.

Cabe destacar que referente a la información económica y financiera con la que se trabajará, es con la recopilación de una base de datos estadísticos financieros que se extrae de SABI (**Sistema de Análisis de Balances Ibéricos**) a nivel español y portugués. Con la ayuda de este recurso que nos facilita el informe anual de las empresas (Balance y el Estado de Resultado), se partirá a transformar los resultados anuales a meses para la elaboración de los costes de estrategia con **estimaciones**. En la parte final de la planificación estratégica se anexa *Balance/Estado de resultados y Cuenta de Pérdidas y Ganancias* último año 2018.

A continuación, se puede observar la ecuación que se utilizará para el cálculo de los beneficios de la empresa y con la que se partirá para la elección de las estrategias a elegir.

$$\text{Beneficio} = \text{Ingresos (I)} - \text{Total Costes (CT)}$$

$$\text{Beneficios} = 2.417.762,80\text{€} - (576.384,34\text{€} + (1,2459 * 454.248) + 1.102.626,14)$$

$$\text{Beneficios} = 2.417.762,80\text{€} - 2.244.968,51\text{€}$$

$$\text{Beneficios} = 172.794,29\text{€}/\text{mensual}$$

Respecto al **cuadro 6.3**, se detalla los datos más importantes para seguir con la elección de las tácticas en este segundo filtro de aceptabilidad. La empresa ha conseguido unos ingresos anuales de **29.013.153,00 euros** en el último ejercicio, y se ha estimado un precio medio unitario de 5,40 euros con lo que se puede calcular que el ejercicio anterior se vendió un total de 5.450.981 unidades de productos de negocio en todo el ejercicio de su actividad, con unas ventas mensuales que se estimadas de 454.248 unidades aproximadas. Se debe comentar que por la falta de datos se ha realizado estimaciones en tanto por ciento en los costes fijos como los costes variables que puede tener la empresa durante un mes. La estimación en los **costes fijos** para la empresa es por un importe de **576.384,34 euros**, y los **costes variables unitarios** de un **565.958,03 €**, lo que supone aún equivalente de un **23,15%** del precio de venta de **1,25 euros**.

Con estos datos estimados se aproxima que la empresa parte en función de la estrategia escogida y será como guía para la selección de la táctica en este segundo filtro de aceptabilidad.

A continuación, se puede observar en el Cuadro 6.3 la estructura de la estimación de costes de la empresa.

Cuadro 6.3: ESTIMACIONES DE COSTES EMPRESA

Variable	Total/mes
P Precio medio por producto	5,31 €
I Ingreso mensual	2.417.762,80 €
Bº Beneficio mensual	172.794,29 €
CF Coste Fijo mensual	576.384,34 €
CV Coste variable unitario	1,2459 €

COSTES DE LA EMPRESA		VALOR/mensual	CANTIDAD	TOTAL
Costes Fijos	Se estiman los costes fijos mensuales aproximadamente.			1.679.010,48 €
Costes Variables	Los costes unitarios de producción se estiman en un 23,15% del precio de venta final, ya que tiene una gran variedad de productos se estima la media de toda la diversidad de género con la que cuenta la empresa.	1,25 €	454.248 unidades	565.958,03 €
TOTAL				2.244.968,51 €

Fuente: Base de Datos SABI y Elaboración propia (2020)

- **Estrategia 1: Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado de belleza a nivel nacional e internacional.**

La primera estrategia es de gran importancia para la empresa ya que es de gran repercusión para darse a conocer a un nuevo público, con la finalidad de captar nuevos clientes y mercado a nivel internacional que aún no se ha introducido al igual que mantener su prestigio a nivel nacional ya que la marca es reconocida en otros países del extranjero al cual se debe su presencia a nivel mundial. Los costes suman un importe total de 2.312.968,51 euros aproximadamente. Lo que la empresa en un horizonte de tiempo espera incrementar sus ingresos en un 10% de la situación actual. Obteniendo unos beneficios de **346.570,57 euros** representando un **5,14%** de la mejora de la institución.

En el cuadro 6.4 se puede observar las estimaciones que la institución toma en cuenta para el planteamiento de la estrategia 1, con sus costes generales y costes específicos de la táctica a seguir.

Cuadro 6.4 ESTIMACIÓN DE LOS COSTES ESTRATEGIA 1

COSTES ESTRATEGIA 1		VALOR	CANTIDAD	TOTAL
A) COSTES GENERALES DE LA EMPRESA				2.244.986,51 €
Costes específicos de la Estrategia 1	Campañas publicitarias en los países extranjeros.	25.000,00 €		25.000,00 €
	Viajes a nuevos países potenciales aún no introducidos por la institución.	20.000,00 €		20.000,00 €
	Participación en Sudamérica en las ferias.	18.000,00 €		18.000,00 €
	Muestras de productos para ferias.	2.500,00 €		2.500,00 €
	Muestras gratis para viaje en nuevos países extranjeros.	2.500,00 €		2.500,00 €
B) TOTAL COSTES ESPECÍFICOS				68.000,00 €
TOTAL COSTES DE LA ESTRATEGIA = A+B				2.312.968,51 €
INGRESOS		VALOR/Mensual	CANTIDAD	TOTAL
Con la estrategia se estima un incremento en los beneficios de aproximadamente un 10%.				2.659.539,08 €
BENEFICIO MENSUAL				346.570,57 €

Fuente: Elaboración propia (2020)

▪ **Estrategia 2: Lanzamiento de una nueva línea de producto.**

La institución con esta extensión en las líneas de producto el cual tiene una gran variedad de artículos de belleza y cuidado personal aún no contaba con una línea para infantil. En el cual la institución se penetra para la explotación oportuna apostando por una mejora en la situación actual de la empresa con la planificación estratégica.

En el cuadro 6.5 la estimación de estos costes para la puesta en marcha de esta nueva línea de producto es de **121.400 euros**, que a dando lugar a una estimación creciente en los ingresos con un porcentaje de 8 puntos. Esto supone un **beneficio mensual de 244.815,31 euros** representando un **29,42%** de incremento en la situación inicial, que se encuentra en 172.794,29 euros, es decir, que la empresa es capaz de adaptarse a los cambios que pueden ocurrir durante sus operaciones.

A continuación, se puede observar las estimaciones oportunas que la empresa toma en cuenta con sus costes generales y costes específicos para la estrategia 2.

Cuadro 6.5: ESTIMACIÓN DE COSTES ESTRATEGIA 2

COSTES ESTRATEGIA 2		VALOR	CANTIDAD	TOTAL
A) COSTES GENERALES DE LA EMPRESA				2.244.986,51 €
Costes específicos de la estrategia 2	Elaboración del nuevo producto infantil	70.000,00 €	1	70.000,00 €
	Realización del Plan de Marketing	25.000,00 €	1	25.000,00 €
	Contratación de agencia publicitaria (mensual)	3.500,00 €	1	3.500,00 €
	Contratación de agente publicitario (mensual)	2.000,00 €	1	2.000,00 €
	Campaña publicitaria			20.900,00 €
	✓ Anuncios en televisión (publicidad convencional)	10.000,00 €	1	10.000,00 €
	✓ Redes sociales (publicidad no convencional)	600,00 €	1	600,00 €
	✓ Página web de la institución introducción	300,00 €	1	300,00 €
	✓ Presentación de la línea con muestras	2.500,00 €	2	5.000,00 €
	✓ Presentación de la línea en ferias	2.500,00 €	2	5.000,00 €
B) TOTAL COSTES ESPECÍFICOS				121.400,00 €
TOTAL COSTES DE LA ESTRATEGIA = A+B				2.366.386,51 €
		VALOR/Mensual	CANTIDAD	TOTAL
Con la estrategia se estima un aumento de los ingresos en un 8%				2.611.183,28 €
BENEFICIO MENSUAL				244.815,31 €

Fuente: Elaboración propia (2020)

▪ **Estrategia 3: Desarrollo de envases biodegradables para los productos de belleza y cuidado personal.**

La empresa con esta nueva táctica pretende incrementar la cuota de mercado y captar nuevos clientes sensibles al cuidado del medioambiente, y con estos envases biodegradables tener una repercusión positiva en su público objetivo sin dejar de lado la gran importancia de ser flexible en sus operaciones y ofrecer la calidad de los artículos a los consumidores que la gran mayoría está a expectativa de lo que se le promete el grupo.

Por consiguiente, en el cuadro 6.6 se puede observar cuales son los ingresos alcanzados con la aplicación de esta estrategia, elevando mensualmente sus retribuciones estimadas y los costes al poner en marcha la producción de los nuevos envases biodegradables para las líneas de belleza y cuidado personal. Con unos costes generales y específicos que ascienden a 2.348.868,51 euros

mensuales y con un **beneficio mensual de 238.137,69 euros** representando un incremento de **27,44%** de su situación inicial.

A continuación, se puede observar el coste estimado de la estrategia 3.

Cuadro 6 6 ESTIMACIÓN DE COSTES ESTRATEGIA 3

COSTES ESTRATEGIA 3		VALOR	CANTIDAD	TOTAL
A) COSTES GENERALES DE LA EMPRESA				2.244.986,51 €
Costes específicos de la estrategia 3	Elaboración de los nuevos envases biodegradables	70.000,00 €	1	70.000,00 €
	Análisis de los componentes de plásticos (mensual)	7.000,00 €	1	7.000,00 €
	Contratación de analista en el sector del plástico (mensual)	4.000,00 €	1	4.000,00 €
	Contratación de agente publicitario (mensual)	2.000,00 €	1	2.000,00 €
	Realización de campaña publicitaria	20.900,00 €	1	20.900,00 €
B) TOTAL COSTES ESPECÍFICOS				103.900,00 €
TOTAL COSTES DE LA ESTRATEGIA = A+B				2.348.866,51 €
		VALOR/Mensual	CANTIDAD	TOTAL
Con la estrategia se estima un aumento de los ingresos en un 7%				2.587.006,20 €
BENEFICIO MENSUAL				238.137,69 €

Fuente: Elaboración propia (2020)

- **Estrategia 5: Aumentar la variedad de productos Low-Cost de belleza y cuidado personal.**

La empresa con esta táctica lo que intenta es variar su cartera de negocios, ya que durante estos tiempos se ha puesto en marcha los novedosos productos/servicios Low-cost que dentro de la industria de la cosmética y perfumería junto al cuidado personal demandan más este estilo de artículos.

La gran mayoría de métodos estratégicos en precio de la institución ha competido en **más por más** como una táctica valorada por sus clientes en cuanto a la imagen de los productos, la calidad del producto/servicios fiables, fiabilidad en la entrega/llegada a tiempo del producto, la velocidad del tiempo de espera a corto plazo, la flexibilidad de ampliar gama de productos y más.

El grupo estima unos costes de elaboración de estos géneros a costes bajos y la empresa al tener un gran prestigio en el sector pretende competir con una marca de medio-baja calidad con otras marcas blancas que ofrecen dentro de la industria de la belleza, es decir, con un coste moderado y al alcance de la empresa, el grupo de interés por parte de los accionistas y directivos consideran que está habilidad tendrá una repercusión positiva a corto plazo.

A continuación, en el cuadro 6.7 se puede observar la estimación de coste de la estrategia si se considera continuar con la implantación de la táctica, reflejando los ingresos y beneficios suponiendo un incremento del 6% de los ingresos en la cifra de negocio, se puede visualizar que está habilidad representa una **pérdida de -16,16 puntos** los que supone un importe inferior a la situación inicial de la empresa.

Cuadro 6.7 ESTIMACIÓN DE COSTES ESTRATEGIA 5

COSTES ESTRATEGIA 5		VALOR	CANTIDAD	TOTAL
A) COSTES GENERALES DE LA EMPRESA				2.244.986,51 €
Costes específicos de la estrategia 5	Elaboración de productos Low-cost	285.000,00 €	1	285.000,00 €
	Realización del Plan de Marketing	25.000,00 €	1	25.000,00 €
	Contratación de agencia publicitaria (mensual)	3.500,00 €	1	3.500,00 €
	Contratación de agente publicitario (mensual)	2.000,00 €	1	2.000,00 €
	Campaña publicitaria		1	20.900,00 €
	Contratación de analista del sector(mensual)	5.500,00 €	1	5.500,00 €
B) TOTAL COSTES ESPECÍFICOS				341.900,00 €
TOTAL COSTES DE LA ESTRATEGIA = A+B				2.586.868,51 €
		VALOR/Mensual	CANTIDAD	TOTAL
Con esta estrategia se estima que los ingresos crecerán en un 6%				2.562.828,57 €
BENEFICIO MENSUAL				-24.039,94 €

Fuente: Elaboración propia (2020)

- **Estrategia 8: Estrategia de promoción de los productos Low-Cost (ofertas temporales).**

El grupo con esta estrategia pretende en tiempo estacional lanzar ofertas acordadas a la demanda del mercado de ese momento, aunque los costes no son demasiados elevados el grupo de interés internos y externos, por parte de los accionistas y directivos anteriormente mencionados están en desacuerdo en seguir con esta táctica, a pesar de tener un elevado ingreso y beneficios incrementando un 5,80% de la situación inicial.

Se proyecta esta estrategia que será viable a corto plazo y para medio plazo será algo inseguro para la corporación, es decir, que descartan esta estrategia en este segundo filtro de aceptabilidad.

La empresa al haber considera en la estrategia 5 el no continuar con la elaboración, **descartan** esta táctica en este filtro de aceptabilidad. A continuación, en el cuadro 6.8 se puede observar las estimaciones oportunas de la habilidad para la promoción de los productos Low-cost.

Cuadro 6.8: ESTIMACIÓN DE COSTE ESTRATEGIA 8

COSTES ESTRATEGIA 8		VALOR	CANTIDAD	TOTAL
A) COSTES GENERALES DE LA EMPRESA				2.244.986,51 €
Costes específicos de la estrategia 8	Plan de Marketing	25.000,00 €	1	25.000,00 €
	Contratación de agencia publicitaria (mensual)	3.500,00 €	1	3.500,00 €
	Contratación de agente publicitario (mensual)	2.000,00 €	1	2.000,00 €
	Campaña publicitaria			25.900,00 €
	✓ Anuncios en televisión (publicidad convencional)	10.000,00 €	1	10.000,00 €
	✓ Redes sociales (publicidad no convencional)	600,00 €	1	600,00 €
	✓ Página web de la institución introducción	300,00 €	1	300,00 €
	✓ Presentación de la línea con muestras	2.500,00 €	3	7.500,00 €
	✓ Presentación de la línea en ferias	2.500,00 €	3	7.500,00 €
	Contratación de analista del sector (mensual)	5.500,00 €	1	5.500,00 €
B) TOTAL COSTES ESPECÍFICOS				61.900,00 €
TOTAL COSTES DE LA ESTRATEGIA = A+B				2.306.868,51 €
		VALOR/Mensual	CANTIDAD	TOTAL
Con esta estrategia se estima que los ingresos crecerán un 3%				2.490.295,68 €
BENEFICIO MENSUAL				183.427,17 €

Fuente: Elaboración propia (2020)

La empresa estima unos costes mensuales aproximadamente adaptada a cada estrategia, y según con el análisis a priori las tácticas más rentables y que de principio se llevará a cabo son las habilidades 1, 2, 3 y 8. Eliminando de la lista a la estrategia 5, ya que la elaboración de productos y ampliación de la cartera de negocio de la empresa supone un coste moderado, pero con pérdida a la situación inicial.

A continuación, en el cuadro 6.9 se puede observar los beneficios que se obtiene de cada táctica al igual que su crecimiento o decrecimiento en cada una de las habilidades planteadas a la institución desde su situación inicial con la planificación estratégica.

Cuadro 6. 9: ESTIMACIÓN MENSUAL DE BENEFICIOS Y VARIACIONES

Estrategia	Beneficios	Aumento/Disminución
Situación inicial	172.794,29 €	
Estrategia 1	346.570,57 €	173.776,28 €
Estrategia 2	244.815,31 €	72.021,02 €
Estrategia 3	238.137,69 €	65.343,40 €
Estrategia 5	-24.039,94 €	148.754,35 €
Estrategia 8	183.427,17 €	10.632,88 €

Fuente: Elaboración propia (2020)

Respecto al **Riesgo**, se puede decir que es importante conocer el riesgo en que incurre la empresa al implantar una estrategia, para medir su aceptabilidad. En cuanto al análisis que se realizó anteriormente se deduce que la estrategia 5 que hace referencia a la ampliación de **productos Low-Cost de belleza y cuidado personal** dentro del criterio de la planificación estratégica, tiene un elevado coste en la operación con el lanzamiento de productos a bajo coste con un riesgo y escaso incremento de ingresos por lo que implantar esta táctica conlleva una repercusión negativa en la inversión, es decir, elevados costes de producción y ningún beneficio para los grupos de interés.

Se puede decir que el resto de las estrategias son aceptadas para seguir adelante con lo planificado en las tácticas para la empresa, en cuanto a su inversión se puede observar una mejora en los beneficios del grupo y con un incremento a largo plazo sin dejar de lado al riesgo que no será tan cuantioso.

Por último, en los **Grupos de interés** por parte de la empresa. La aceptabilidad de la estrategia en cuanto a la reacción de los grupos de interés se puede llamar **riesgo político** derivado de las posibles reacciones de los agentes en la empresa frente a la implantación de una estrategia. Las reacciones de los grupos de poder pueden ser la mayoría de las veces cruciales para el éxito o fracaso de una táctica.

En el cuadro 6.10, se puede observar los grupos de interés que afecta a la institución. A continuación, se detalla la valoración de los grupos de interés con cada estrategia analizada.

- **V:** Aceptada
- **I:** Indiferente

➤ **X:** Rechazo

Como se puede observar en el cuadro 6.10 las estrategias 1, 2 y 3 son aceptadas por la gran mayoría de ellos a excepción de la táctica 5 que se excluye en el segundo filtro, y aun quedando la estrategia 8. Por parte del grupo de interés consideran a la habilidad 8 como una estrategia con riesgo a largo plazo por lo que conlleva a la exclusión de la táctica 8.

Cuadro 6.10: ACEPTACIÓN GRUPO DE INTERÉS

GRUPOS DE INTERÉS	E1	E2	E3	E5	E8
Propietarios	V	V	V	X	X
Accionistas	I	V	I	X	X
Directivos	V	V	V	X	V
Clientes particulares	V	V	V	V	V
Clientes de peluqueria	V	V	V	V	V
Clientes de Span	V	V	V	V	V
Clientes de Hoteles	V	V	V	V	V
Centros estéticos	V	V	I	V	V
Personal de la fábrica	V	V	I	I	I
Personal de limpieza	I	I	I	I	I
Personal de mantenimiento	I	I	I	I	I
Proveedores de material	I	V	I	I	I
Proveed. de suministros energéticos	V	V	V	I	I
Proveedor de servicio informático	V	V	V	V	V
Transportistas	V	V	V	V	V
Asesoría Legal	V	V	I	I	I
Instituciones Financieras	I	I	I	I	I
Instituciones Educativas	I	I	I	I	I
Gobierno Local	I	I	V	I	V
Empresas del polígono asociadas	V	V	I	I	I
TOTAL V	13	15	10	7	9
TOTAL X	0	0	0	3	2
TOTAL I	7	5	10	10	9

Fuente: Elaboración propia (2020)

6.2.3. Filtro 3: Factibilidad de la Estrategia

El criterio de factibilidad de la estrategia hace referencia a la consistencia o ajuste que tendrá la táctica dentro de la empresa en que se va a implantar, es decir, el ajuste organizativo es así como la disponibilidad de los recurso y capacidades necesarios para el éxito de la estrategia.

La factibilidad, por tanto, se trata de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidad necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

- **Factibilidad financiera:** se refiere a la disponibilidad de previsiones de fondos financieros que la estrategia puede necesitar como:
 - ✓ el volumen
 - ✓ las fuentes de financiación
 - ✓ el tiempo en referencia a los plazos de disponibilidad

Si la empresa cuenta con todos estos aspectos, se puede decir que está preparada para hacer frente a las estrategias desde un panorama financiero.

- **Disponibilidad de recursos y capacidades:** se menciona la posición de los recursos y capacidades para poder desenvolver la táctica planificada.

En este filtro las estrategias a continuar y de manera factibles son:

- **E1-** Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado de belleza a nivel nacional e internacional.
- **E2-** Lanzamiento de una nueva línea de producto.
- **E3-** Desarrollo de envases biodegradables para los productos de belleza y cuidado personal.

Con respecto a la estrategia "**Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado de belleza a nivel nacional e internacional**", se espera que sea factible al momento de llevar a cabo la táctica, ya que la empresa cuenta con una gran cantidad de recursos y capacidades para conseguir lo que pretende con lo planificado con esta estrategia. La inversión en esta habilidad ayudará al incremento de la presencia de la empresa en países aún no conocidos por la misma institución, presentando sus productos novedosos y sostenibles que en la actualidad existe mucha demanda de estos géneros; respetando más el medioambiente.

Respecto con la estrategia "**Lanzamiento de una nueva línea de productos**", la empresa pretende al igual que la táctica anterior sea factible en su implantación con estos novedosos artículos. Ya que la empresa cuenta con recursos y capacidades para continuar con lo planificado. Esta inversión a largo plazo reporta unos beneficios alentadores para la institución. Dentro de esta misma estrategia la empresa gana presencia e imagen dentro del sector de la belleza y cuidado personal.

Si bien es cierto, la empresa cuenta con una gran experiencia de más de 50 años en la industria, la cual se puede emplear esta capacidad para potenciar más lo que aún no se explota mediante las fórmulas previamente investigadas y desarrolladas para ofrecer productos mejorados de lo que se puede encontrar en el mercado.

Finalmente, con respecto a la estrategia "**Desarrollo de envases biodegradables para los productos de belleza y cuidado personal**", se puede decir que es una táctica bien empleada en la actualidad, ya que la empresa al realizar varios ensayos con nuevas fórmulas para que el ciclo de vida de los envases sea más corto y la institución cuenta con los recursos y capacidades necesarias para llevar a cabo esta estrategia. Ya que el mercado en la actualidad demanda un respeto por el ecosistema con productos que no sigan dañando al planeta y aporten un bienestar para la sociedad y el medioambiente.



6.3. Selección de la Estrategia

Una vez realizada la evaluación de las estrategias, y las que se llevarán a implantar con la recopilación de información que ayudará a la orientación de las tácticas E1, E2, E3 para la mejora de la situación de la empresa.

Se concluye, en este capítulo que después de la definición de las tácticas y estudio de las estrategias en cuanto a la formulación de estas; en relación con los componentes de la Matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), y la evaluación de las estrategias con la ayuda de los filtros de ajuste, de aceptabilidad y de factibilidad. Las estrategias que se pondrá en marcha son del grupo de las estrategias ofensivas que tiene el objetivo de maximizar las fuerzas de la empresa que a su vez le conduce a la innovación y lanzamiento de nuevos productos. En las cuales se aprovecha para para la mejora de la presencia de la empresa al unificarse estas habilidades llevando a la institución aún nivel más elevado en cuanto al respecto por el medioambiente y su aportación a la sociedad. En el siguiente capítulo "*Plan de acciones*" se especifica las diferentes acciones que conlleva cada estrategia en un horizonte temporal a su implantación.

A vibrant watercolor illustration of a butterfly with large, light-colored wings. The wings are surrounded by a complex, multi-colored wash of colors including purple, blue, red, orange, and green. The background is white with scattered dark spots. In the bottom left corner, there is a small, stylized red butterfly icon.

CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN

CAPÍTULO 7: PLANES DE ACCIÓN

En este capítulo se tratará la elaboración del respectivo plan de acción, siendo la última sección para finalizar el plan estratégico. Con las estrategias que ha logrado superar los filtro, éstas se deben convertir en acciones precisas para el desarrollo del plan de acción.

Para la confección del plan de acción, se debe asignar un responsable que se compromete a supervisar y ejecutar los planes de acción previos, los cuales se fijará unos recursos humanos, materiales y financieros para el tratamiento de estos objetivos. Se evaluará los costes previos que se realizó en el capítulo anterior y por último clasificar en el grado de atención y dedicación a los planes en función de la necesidad que tiene la estrategia y el horizonte de tiempo.

Los pasos por seguir en esta última fase de la planificación estratégica es la **elaboración de los planes de acción, la priorización** de estas y como último paso la comprobación de que las tácticas son viables para la mejora de la empresa.

Para la definición y actuación de los planes de acción es la fase de gran concentración dentro del pan estratégico. La táctica se interpreta en acciones concretas para ser una estrategia efectiva y se debe realizar lo siguiente:

- a) **Asignar un responsable** que supervise y ejecute los planes de acción en los plazos previstos.
- b) **Asignar los recursos** humanos, materiales y financieros requeridos
- c) **Evaluar los costes** previstos
- d) **Jerarquizar** la atención y dedicación que se debe prestar a los **planes** en función de su urgencia e importancia.

Los planes se deben hacer operativa la estrategia diseñada, definiendo objetivos y los medios para conseguirlos. Así que esto implica determinar:

- ✓ **QUÉ** se debe hacer
- ✓ **CÓMO** puede alcanzarse el propósito (acciones)
- ✓ **CUANDO** van a desempeñarlas
- ✓ **QUÉ** recursos se utilizarán

Es conveniente que sea un sistema formal vinculado con un sistema de control.

7.1. Elaboración de los Planes de Acción

En el anterior capítulo "Capítulo 6: Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias" se concretaron las estrategias a proseguir por la institución y posteriormente de evaluarlas a través de distintos filtros (*Ajuste, Aceptabilidad y Factibilidad*), se decidieron seleccionar un total de tres estrategias para la implantación de las tácticas en la empresa.

Las estrategias para seguir son las siguientes:

- **Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado de belleza a nivel nacional e internacional.**
- **Lanzamiento de una nueva línea de producto.**
- **Desarrollo de envases biodegradables para los productos de belleza y cuidado personal.**

En esta sección se detalla las actividades necesarias para poner en marcha cada una de las estrategias, en un horizonte temporal de su implantación, el personal que estará implicado con la táctica, los recursos económicos que se va a solicitar que se requiere para realizar la estrategia. El presupuesto de cada una de las estrategias se menciona en el anterior *capítulo 6* en el apartado *6.2.2 Filtro 2: Aceptabilidad de la Estrategia* cuando se analizó la rentabilidad que se puede obtener con la puesta en marcha cada habilidad que tiene la empresa; y se comentó a forma de estimación los costes de las acciones.

A continuación, se pasa a detallar con mayor claridad los planes de acción de cada estrategia con sus gastos derivados de cada partida en la cual se incluyen los cuadros de "*Estimación de costes*" de las tres estrategias.

La estrategia 1: **Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado de belleza a nivel nacional e internacional**, persigue unos objetivos concretos en cuanto a esta táctica.

- Mejorar la capacidad productiva de la empresa.
- Presencia de la empresa en nuevos países extranjeros.
- Gestionar de forma efectiva las actividades y responsabilidades de los trabajadores con el teletrabajo.
- Incremento de su presencia a nivel mundial.

Como se puede observar en el cuadro 7.1. el plan de acción de la estrategia 1, con sus respectivos costes estimados, y los diferentes ítems a seguir con la coordinación y ajustes de revisión por parte de la Área de Dirección para que se lleve a cabo la estrategia en un horizonte de tiempo de 7-8 meses.

Cuadro 7.1: PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA: Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado de belleza a nivel nacional e internacional

Acciones	Responsables	Fecha Objetivo	Recursos	
1. Reunión de los directivos para presentar el plan de la empresa.	Dirección	4 de enero	Los recursos necesarios los dispone la propia institución, con capacidad humana que no requiere coste alguno.	
2. Elaboración de análisis de las diferentes ferias en el extranjero	Dpto. Marketing y Analista contratado			
3. Planificación de la asistencia a ferias del Sur de América	Dirección; Dpto. de Marketing			
4. Realización de las campañas publicitaria en el extranjero	Dirección; Dpto. de Marketing			Inversión: 25.000€ Tiempo: 2 meses
5. Realización de viajes al exterior	Dirección; Dpto. de Marketing			Inversión: 20.000€ Tiempo: 2 meses
6. Preparación de muestras para ferias	Dpto. Producción	4 de enero	Inversión: 2.500€ Tiempo: 1 mes	
7. Preparación de muestras para viajes al extranjero	Dpto. Producción	2 de febrero	Inversión: 2.500€ Tiempo: 1 mes	
8. Asistencia a diversas ferias Sudamericanas	Dirección; Dpto. de Marketing y venta; Dpto. de Finanzas	2 de marzo	Inversión: 18.000€ Tiempo: 3 meses	
Colombia-Bogotá: Feria de salud para el bienestar, la belleza y la cosmética. 05/03/2021 (5 días)	Dirección; Dpto. de Marketing y venta; Dpto. de Finanzas			
Argentina-Buenos Aires: IMCAS Buenos Aires potenciar práctica estética. 21/04/2021 (3 días)	Dirección; Dpto. de Marketing y venta; Dpto. de Finanzas			
Argentina-Buenos Aires: Feria internacional de envases. 05/05/2021 (3 días)	Dirección; Dpto. de Marketing y venta; Dpto. de Finanzas			
Perú-Lima: Feria internacional del Plástico. 01/06/2021 (4 días)	Dirección; Dpto. de Marketing y venta; Dpto. de Finanzas			
9. Seguimiento de la estrategia para el mejoramiento de la empresa.	Dirección	7 de julio	No se necesitará de ningún recurso adicional, Dirección se encargará de realizar el estudio.	
TOTAL INVERSIÓN			68.000 €	

Fuente: Elaboración propia (2020)

La estrategia 2: **Lanzamiento de una nueva línea de producto**, establece la empresa una serie de objetivos a conseguir con esta táctica:

- Incrementar el prestigio de la marca.
- Penetración de un nuevo segmento.
- Éxito con la nueva línea de productos.
- Cumplir con los criterios de la RSC.
- Aceptación del producto entre los clientes.

En el cuadro 7.2. se puede observar las acciones que la empresa plantea seguir en un tiempo de 4 o 5 meses.

Cuadro 7.2: PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA: Lanzamiento de una nueva línea de producto

Acciones	Responsables	Fecha Objetivo	Recursos
1. Reunión de los directivos y responsables de los departamentos para presentar el plan de la empresa.	Dirección	4 de enero	En esta acción los recursos que serán necesarios y los que se encargarán de realizar esta tarea son de capacidades humanas por lo que no tiene ningún coste adicional para la empresa.
2. Elaboración de la línea infantil	Dpto. de Operaciones y Logística	11 de enero	Inversión: 70.000€ Tiempo: 2 meses
3. Realizar un inventario de la materia prima	Dpto. de Operaciones y Logística		Acción por parte del personal de operaciones. Tiempo: 7 días
4. Organizar la maquinaria necesaria	Dpto. de Operaciones y Logística		Acción por parte del personal informático. Tiempo: 3 días
5. Revisión de base de datos de clientes	Dpto. Sistema informático		
6. Realización del Plan de Marketing	Dpto. de Marketing y Venta	12 de enero	Inversión: 25.000€ Tiempo: 3 meses
7. Realización de encuestas	Dpto. de Marketing y Venta		
8. Realización del estudio del mercado	Dpto. de Marketing y Venta		
9. Realización de estrategias de Marketing (Producto, precio, promoción y distribución).	Dpto. de Marketing y Venta		
10. Realizar una reunión con agencia publicitaria	Dirección	2 de febrero	-
11. Contratación de agencia publicitaria.	Dirección		Inversión: 3.500€ Tiempo: 2 meses
12. Contratación de agente publicitario	Dirección		Inversión: 2.000€ Tiempo: 2 meses
13. Ejecución de la campaña de divulgación	Agencia publicitaria		-
14. Presentación de los anuncios televisivos	Agencia publicitaria		Inversión: 10.000€
15. Desarrollo de la publicidad no convencional	Dpto. Sistema informático		Inversión: 600€ Tiempo: 5 días
16. Desarrollo de la publicidad en la página web de la institución	Dpto. Sistema informático		Inversión: 300€ Tiempo: 5 días
17. Presentación de la línea con muestras	Agencia publicitaria	Inversión: 5.000€	
18. Presentación de las líneas en ferias	Dirección; Dpto. de Marketing	2 de marzo	Inversión: 5.000€ Tiempo: 1 mes
19. Seguimiento de la estrategia para el mejoramiento de la empresa.	Dirección	15 de abril	No se necesitará de ningún recurso adicional, Dirección se encargará de realizar el estudio.
TOTAL INVERSIÓN			121.400 €

Fuente: Elaboración propia (2020)

La estrategia 3: **Desarrollo de envases biodegradables para los productos de belleza y cuidado personal**, la empresa establece unos objetivos para la realización del plan de acciones para esta táctica.

- Cumplir con la RSC que la empresa sostiene.
- Desarrollo de los envases biodegradables
- Aumento de ventas.
- Aceptación de los productos elaborados con este tipo de material.

En el cuadro 7.3. se puede observar las acciones que la empresa plantea seguir en un tiempo de 4 o 5 meses.

Cuadro 7.3: PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA: Desarrollo de envases biodegradables para los productos de belleza y cuidado personal

Acción	Responsable	Fecha Objetivo	Recursos
1. Reunión de los directivos y responsables de los departamentos para presentar el plan de la empresa.	Dirección	2 de enero	En esta acción los recursos que serán necesarios y los que se encargarán de realizar esta tarea son de capacidades humanas por lo que no tiene ningún coste adicional para la
2. Elaboración de los nuevos envases biodegradables	Dpto. de Operaciones y Logística		Inversión: 70.000€ Tiempo: 2 meses
3. Realizar un inventario de la materia prima	Dpto. de Operaciones y Logística		Acción por parte del personal de operaciones. Tiempo: 7 días
4. Organizar la maquinaria necesaria	Dpto. de Operaciones y Logística		
5. Realización de análisis de los componentes de plástico	Dpto. I+D+i		Inversión: 7.000€ Tiempo: 1 mes
6. Contratación de analista en el sector del plástico	Dirección		Inversión: 4.000€ Tiempo: 1 mes
7. Realizar una reunión con agencia publicitaria	Dirección	2 de febrero	-
8. Contratación de agente publicitario	Dirección		Inversión: 2.000€ Tiempo: 2 meses
9. Ejecución de la campaña de divulgación	Agencia publicitaria		-
10. Presentación de los anuncios televisivos	Agencia publicitaria		Inversión: 10.000€
11. Desarrollo de la publicidad no convencional	Dpto. Sistema informático		Inversión: 600€ Tiempo: 5 días
12. Desarrollo de la publicidad en la página web de la institución	Dpto. Sistema informático		Inversión: 300€ Tiempo: 5 días
13. Presentación de la línea con muestras	Agencia publicitaria		Inversión: 5.000€
14. Presentación de las líneas en ferias	Dirección; Dpto. de Marketing	2 de marzo	Inversión: 5.000€ Tiempo: 1 mes
15. Seguimiento de la estrategia para el mejoramiento de la	Dirección	15 de abril	No se necesitará de ningún recurso adicional, Dirección se encargará de realizar el estudio.
TOTAL INVERSIÓN			103.900 €

Fuente: Elaboración propia (2020)

En resumen, se puede observar en los cuadros anterior el desglose de cada actividad que llevara a cabo la empresa con una planificación y en fechas específicas para la realización de la planificación estratégica.

7.2. Priorización de los Planes de Acción

Una vez conociendo los resultados del apartado 7.1 "Elaboración del Plan de acción", para cada estrategia planteada. En esta parte de la planificación estratégica es importante **priorizar** a las tácticas, ya que dentro de estas acciones existen dos estrategias que comienzan en una misma fecha y en este caso puede suponer un exceso para la Dirección de la empresa es por este motivo que es útil someter estas acciones a un mecanismo de **priorización**.

En forma de matriz se utilizará la priorización de los planes de acción, es decir, esta matriz funciona con dos variables; **la importancia** (conseguir los objetivos, la rapidez de los resultados) y **la urgencia** (el plazo de finalización, tipo de financiación prevista y más).

Cuadro 8 1: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN



Fuente: CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2019): *Planificación Estratégica en las Empresas*. UPV 2019.

Elaboración propia (2020)

Ya en este punto, para la priorización del plan de acción con las estrategias que con la finalidad de planificar mejor cual táctica merece ser tratada primero de las tras habilidades presentadas anteriormente, se pasa a analizar según las variables de la matriz de priorización.

El **plan de acción estrategia 1**, tiene como objetivo el fortalecer su presencia en el mercado de la belleza, esta táctica tiene un aspecto importante frente a los adversarios del sector del cuidado personal; ya que representa una gran ventaja aprovechar los recursos tangibles y capacidades intangibles para competir con los rivales de reputación. Pol lo tanto se deriva que la estrategia es de **importancia alta y de urgencia baja** llevando a la zona de vigilancia.

El **plan de acción estrategia 2**, su finalidad es un lanzamiento de una nueva línea de productos para el segmento infantil, cuenta con fórmulas testadas por profesionales y con el sello de calidad con el certificado de ECO-Cert; certificación estándar a nivel europeo para los productos ecológicos; es decir,

brinda su respaldo a la empresa con el compromiso de garantizar y promover las buenas prácticas de producción de los cosméticos. Por lo que se deriva esta estrategia como en la zona de acciones prioritarias con una **importancia alta y de urgencia alta**.

El **plan de acción estrategia 3**, su finalidad es el desarrollo de los envases biodegradables para su rápido descomposición y reduciendo su peso en los productos que la empresa elabora en su planta de fabricación; la institución está comprometida a reducir las emisiones de CO₂ junto a la Responsabilidad Social Corporativa mantienen la sostenibilidad que aportar bienestar social, crecimiento económico y el cuidado del medioambiente. Con estos tres factores la institución podrá gestionar la recuperación y reciclaje de los envases; para combatir y prevenir las repercusiones de la contaminación del plástico en el medioambiente. Por lo tanto, la estrategia se deriva con una **importancia alta y de urgencia media** que se mantendrá en la zona de acciones con prioridad centrándose en las acciones presupuestarias.

De esta forma el orden de priorización es la siguiente:

- 1) Plan de acción de la estrategia 2
- 2) Plan de acción de la estrategia 3
- 3) Plan de acción de la estrategia 1

Se puede observar que dentro de los tres planes de acción con prioridad menos importante y urgente es de fortalecer la presencia de la empresa y no por que deje de ser fundamental, sino que con la producción y elaboración de los productos y envases con componentes biodegradables aportara mayor prestigio a la empresa en el sector. Y el de mayor urgencia y prioritario para la sociedad actual en la que se vive es la fabricación de la nueva línea de productos para infantil con sus respectivos componentes tanto la materia prima como los envases respetando y cuidando del medioambiente.

7.3. Viabilidad de la planificación estratégica según criterio de inversión

Los indicadores de criterios de inversión dinámicos con la ayuda de esta herramienta en la inversión del plan estratégico la empresa deberá evaluar la rentabilidad y riesgo, la financiación que se adapte a la inversión y el flujo de caja del proyecto. (Durán, 1992)

Estos indicadores que se utilizarán para visualizar la viabilidad de la planificación estratégico serán el Valor Actual Neto de la inversión (VAN), que calcula los beneficios o pérdidas a largo plazo que la empresa obtendrá al realizar la inversión, es decir, nos informa de los beneficios que alcanza durante un periodo de tiempo descontando un tipo de interés. Y el otro indicador que se aplicará es la Tasa interna de rendimiento (TIR) que está proporciona una media de la rentabilidad relativa ofrecida por un proyecto de

inversión, es decir, el porcentaje de beneficios o pérdida que el plan estratégico obtendrá.

El VAN y TIR, son criterios complementarios que valoran los proyectos de inversión en función de su rentabilidad en términos absolutos (VAN) y en términos relativos (TIR). Los dos criterios conducen al mismo resultado en las decisiones de **aceptación** o **rechazo** cuando se trata de inversiones.

Se puede observar, en la parte inferior las ecuaciones del VAN y TIR, con la que podremos plantear la viabilidad del plan estratégico con su rentabilidad a largo plazo.

Ecuación 2: VALOR ACTUAL NETO

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots \dots \frac{F_n}{(1+k)^n} \quad (2)$$

VAN > 0**INVERTIR****VAN < 0****NO INVERTIR**

Ecuación 3: TASA INTERNA DE RENDIMIENTO O RETORNO

$$TIR = 0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)^1} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots \dots \frac{F_n}{(1+TIR)^n} \quad (3)$$

TIR > 0**INVERTIR****TIR < 0****NO INVERTIR**

En este punto para saber el valor actual neto que se devolverá por la inversión en el plan estratégico, en un período a largo plazo (5 años); los cuales se plantea tres escenarios donde los beneficios netos de la empresa se estima un incremento de 5% en el escenario pesimista, un 10% en el escenario realista y un 20% en el escenario optimista. Se puede observar en el cuadro 8.2, la evolución de los beneficios a lo largo de los 5 años de previsión con la inversión.

Cuadro 8 2: CUADRO DE ESCENARIOS

Nº de periodos	1	2	3	4	5
Escenario Pesimista	2.177.208,11 €	2.286.068,51 €	2.400.371,94 €	2.520.390,53 €	2.646.410,06 €
Escenario Realista	2.280.884,68 €	2.508.973,15 €	2.759.870,47 €	3.035.857,51 €	3.339.443,26 €
Escenario Optimista	2.488.237,84 €	2.985.885,40 €	3.583.062,48 €	4.299.674,98 €	5.159.609,98 €

Fuente: SABI y Elaboración propia (2020)

Respecto a cálculo de la rentabilidad que se puede obtener si se lleva a cabo la inversión del plan estratégico, se ha tomado en cuenta una serie de factores empezando con la **Inversión Inicial** que se estima a aproximadamente de unos **10.526.980,00 euros** teniendo en cuenta los costes fijos y variables para la puesta en marcha el plan estratégico. Con un tipo de interés de la inversión de un **2,65%** es una estimación durante los 5 años que se prevé recuperar lo invertido. Como se comentó en el *Capítulo 6; apartado 6.2. El proceso de evaluación de las Estrategias en "6.2.2. Filtro 2: Aceptabilidad de la estrategia"*, los beneficios en 2018 ocasionados en ese año que ascendieron a un importe de **21.131.144,37 €** esto se debe a que la empresa realizó una enajenación en un Instrumento Financiero y es por esa razón que su beneficio se aproxima a sus ingresos del ejercicio. Por este motivo se estima un beneficio del **2.073.531,53 €**, esta cifra recogida del ejercicio 2016 ya que en el Balance/Estado de resultados el ejercicio 2017 no tiene dato alguno, en este punto se ha tratado de ajustar las cifras para continuar con la planificación estratégica para el mejoramiento de la empresa. Ya que en estos momentos la empresa cuenta con un capital circulante suficiente para poner en marcha según lo planificado.

En el cuadro 8.3, se puede observar los tres escenarios planteados. El escenario pesimista se obtiene una rentabilidad de **574.839,74 €** y con una tasa interna de retorno superior a la tasa mínima exigida en la inversión con un **0,04468**; respecto al escenario realista se obtiene unos beneficios de **2.292.094,86 €** y una tasa interna de retorno de **0,09443**, y por último el escenario optimista con una rentabilidad de **6.443.091,47 €** durante los próximos 5 años y con una tasa interna de retorno de **0,19393**.

Todos estos escenarios se han realizado mediante una hoja de cálculo de Excel, facilitando los resultados obtenidos y como se puede observar los tres escenarios el VAN y la TIR son positivas, es decir superior a cero por lo que se puede decir que la inversión podría ser aceptable en la Dirección de la empresa.

Cuadro 8 3: ESCENARIOS CON VAN Y TIR

Datos de Inversión		Escenario Pesimista			
Inversión Inicial	- 10.526.980,00 €	Incremento	Nº Peridos	Flujo de caja	
Periodos	5 años	5%	0	- 10.526.980,00 €	
Tipo de interes	2,65%		1	2.177.208,11 €	
Bº neto anual	2.073.531,53 €		2	2.286.068,51 €	
			3	2.400.371,94 €	
			4	2.520.390,53 €	
			5	2.646.410,06 €	
			VAN	574.839,74 €	
			TIR	4,468%	
			Escenario Realista		
			Incremento	Nº Peridos	Flujo de caja
			10%	0	- 10.526.980,00 €
				1	2.280.884,68 €
				2	2.508.973,15 €
				3	2.759.870,47 €
				4	3.035.857,51 €
				5	3.339.443,26 €
				VAN	2.292.094,86 €
				TIR	9,443%
			Escenario Optimista		
			Incremento	Nº Peridos	Flujo de caja
			20%	0	- 10.526.980,00 €
				1	2.488.237,84 €
				2	2.985.885,40 €
				3	3.583.062,48 €
				4	4.299.674,98 €
				5	5.159.609,98 €
				VAN	6.443.091,47 €
				TIR	19,393%

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se puede decir con respecto a los escenarios que el plan estratégico será viable aun observando el escenario pesimista con menos rentabilidad, pero con indicadores positivos.



**CAPÍTULO 8:
CONCLUSIONES**

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

Una vez realizada la planificación estratégica, se pasa a exponer los puntos más relevantes de este estudio para el proyecto de fin de grado.

Una vez elaborado la memoria de la empresa de cotejo, se puede observar que la gran trayectoria de la institución por el sector de la belleza se podría decir que es una compañía líder en el sector de la cosmética y perfumería junto al cuidado personal.

Ya que su **visión** en el desarrollo de productos y envases más ecológicos y natural; eliminando componentes químicos con toxicas dañinas para la salud humana y el medioambiente es por esta razón que se ha inspirado a seguir con sus investigaciones y avances tecnológicos en la creación de fórmulas para la mejora de sus artículos en el mercado y potenciar la confianza de sus productos de belleza con ingredientes ecológicos.

En el **Análisis Externo** de la empresa, de cómo se encuentra el grupo dentro del sector de la industria de la belleza en un **Entorno General**; se puede decir que cuenta con pocas amenazas y un número superior de oportunidades; que la institución sabe afrontar estos inconvenientes para convertirlas en beneficios. Dentro de las amenazas cabe destacar la alta tasa de paro en los que se incluye los ERTes a causa del Covid-19 de este año y que afecta a nivel nacional como en la Comunidad Valenciana, influenciando en el descenso del poder adquisitivo y la dificultad económica en los hogares españoles lo que provoca que las familias disminuyan el consumo de artículos de belleza a nivel económico y sociocultural. Para compensación de estas amenazas las oportunidades que son superiores y que tiene una gran ventaja es el desarrollo de España a nivel de Unión Europea en su alto nivel de educación llevando a realizar investigaciones y de desarrollo sostenibles para causar menor daño al medioambiente y cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial junto al marco legislativo y otras normas específicas del sector. De la misma forma, el gran atractivo en el segmento de productos cosméticos para hombres y el mayor apoyo a centros de belleza, esto favorece al sector de cosmética y perfumería dentro de la industria de la Química. Otra oportunidad para la empresa es la infraestructura del país y la región para conservar y beneficiarse de la buena comunicación.

En el **Entorno Específico**, la empresa cuenta con quince amenazas frente a dieciséis oportunidades; es decir que se encuentra en un equilibrio en este entorno con sus competidores. Se puede destacar que el sector presenta algunas barreras de salida como barreras de entrada, siendo una situación compleja para trasladarse a otro sector. Al tener un alto atractivo en la industria pueden aparecer nuevos grupos de adversarios, pero el elevado importe inicial es difícil que emerjan rivales y que se adapten al mercado y conseguir una buena posición con los ya existentes.



Por otro lado, con respecto al **Análisis Interno** de la empresa muestra un número elevado de fortalezas frente a seis debilidades. Se puede decir, que la institución con su larga experiencia y trabajo en el sector se considera como una empresa estable en la industria; consiguiendo con estos resultados una posición fuerte y competitiva.

Seguidamente de los análisis que se han realizado a priori en este estudio, se ha pasado a la integración de los puntos fuertes, débiles de la empresa junto a las amenazas y oportunidades del entorno con el análisis DAFO. Los cuales nos ayuda a realizar el planteamiento de estrategias; y se ha obtenido doce tácticas, las cuales pasaron por diferentes procesos de evaluación de las habilidades para finalizar con tres **estrategias ofensivas** las cuales se utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades con el objetivo de maximizar las fuerzas de la empresa conduciendo a la innovación y lanzamiento de nuevos productos.

Respecto al Plan de acciones se trata de cómo se implantaría estas tres estrategias en las cuales se ha plasmado una serie de acciones a seguir para conseguirlas en un horizonte de tiempo de 5 años.

Por último, se planteó un criterio de inversión para la viabilidad de este proyecto o no. Se ha planteado una inversión inicial de 10.526.980,00 euros como coste inicial del planteamiento de las tres estrategias en cada escenario. Por lo que si la empresa lo ve viable con el escenario pesimista mejoraría sus beneficios en un 4,468% un poco más del 1% de la tasa de inversión, aumentando 574.839,74 euros más a sus ingresos.

Se concluye, que dentro del período de prácticas que realicé me encontré con el sector de la belleza. Surgió la necesidad de saber cómo realizaban o diseñaban sus productos cosméticos y perfumería; el cuidado personal; la manipulación de los ingredientes y componentes químicos para ayudar al cuidado de la piel y la preocupación del planeta. Esto es lo que me llevó a querer conocer más de este sector y sus desarrollos comprometedores para conseguirlos. Y una vez realizado este estudio medito sobre la empresa que tiene mucho por aportar y crecer para el futuro con su gran cantidad de recursos y capacidades que en este tiempo de Covid-19 puede realizarlo sin muchas adversidades.



BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

Referencia Libros

Fernández Romero, A., (2004): *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Díaz de Santos.

Martínez Pedrós, S. y A. Milla Gutiérrez (2005): *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013): *Generación de modelo de negocio*. DEUSTO. Barcelona, 10ª edición.

Sqainz de Vicuña Ancín, J.M. (2015): *El Plan Estratégico en la práctica*. ESIC. Madrid.

Capó Vicedo, J. (2017). *Estrategia y diseño de la organización*. Editorial UPV

Capó Vicedo, J. (2018). *Planificación Estratégica en las Empresas*. Editorial UPV

Capó i Vicedo, J. (2018). *Dirección Financiera*. Editorial UPV.

Referencia Web

[Ainia](#). AINA. *Tendencias en envases para cosméticos*. [Fecha de la última consulta: 17 de junio de 2020].

[Aromas](#). *Información de la empresa*. Revista Aromas. [Fecha de la última consulta: 13 de mayo de 2020].

[Ayuntamiento d'Alcoi](#). *El portal del comerç sostenible. Ayudas y Subvenciones*. [Fecha de la última consulta: 06 de octubre de 2020].

[Ayuntamiento de Valencia](#). *Oficina de Estadística. Banco de Datos Estadísticos de la Ciudad de Valencia*. [Fecha de la última consulta: 30 de mayo de 2020].

[Beauty-home.aptar](#). *Proveedor de dispensado. Información de la empresa*. [Fecha de la última consulta: 10 de enero de 2020].

[BOE](#). *Boletín Oficial del Estado – Protección sobre animales*. [Fecha de la última consulta: 7 de julio de 2020].

[Carmado](#). *Memoria y datos históricos de la empresa*. [Fecha de la última consulta: 09 de mayo de 2020].

[CIS](#). *Nivel de Confianza del Consumidor. Centro de Investigaciones Sociológicas*. [Fecha de la última consulta: 17 de agosto de 2020].

[Cosmewax](#). *Memoria y datos comerciales de la empresa*. [Fecha de la última consulta: 08 de mayo de 2020].



[datosmacro](#). *Principales datos económicos de España*. [Fecha de la última consulta: 27 de agosto de 2020].

[El Economista](#). *Fabricación de perfumes y cosméticos – Comercio al por mayor de productos perfumería y cosmética. Ranking Sectorial de Empresas*. [Fecha de la última consulta: 16 de octubre de 2020]

[FAMS](#). *Familias Monoparentales. Porcentaje de la unidad familiar unipersonal*. [Fecha de la última consulta: 10 de junio de 2019].

[Fedrigoni](#). *Proveedor de papel y cartón especial. Información de la empresa*. [Fecha de la última consulta: 10 de enero de 2020].

[Firmenich](#). *Proveedor Sabor y fragancia. Información de la empresa*. [Fecha de la última consulta: 7 de enero de 2020].

[Germaine de capuccini](#). *Consulta sobre su Historia*. [Fecha de la última consulta: 05 de marzo de 2020].

[Givaudan](#). *Proveedor de sabor y fragancia. Información de la empresa*. [Fecha de la última consulta: 7 de enero de 2020].

[gva.es](#). *Conselleria d'Economia Sostenible, Sectors Productius, Comerç i Treball. Portal Estadístic de la Generalitat Valenciana*. [Fecha de la última consulta: 29 de mayo de 2020].

[IFF](#). *Proveedor de sabor y fragancia. Información de la empresa*. [Fecha de la última consulta: 7 de enero de 2020].

[INE](#). *Base de Datos*. [Fecha de la última consulta: 17 de agosto de 2020].

[Inexmoda](#). *Informe del Sector Cosmético 2019. Sala de prensa*. [Fecha de la última consulta: 17 de junio de 2020].

[Instituto Espanol](#). *Información de la empresa. Informe empresarial*. [Fecha de la última consulta: 07 de abril de 2020].

[L'Oreal](#). *Memoria y datos históricos de la empresa*. [Fecha de la última consulta: 09 de enero de 2020].

[Lipotec](#). *Información de la empresa. Informe empresarial*. [Fecha de la última consulta: 07 de abril de 2020].

[Lubrizol](#). *Información de la empresa. Informe empresarial*. [Fecha de la última consulta: 07 de abril de 2020].

[LVMH](#). *Información de la empresa. Informe empresarial*. [Fecha de la última consulta: 12 de mayo de 2020].

[Mapa](#). *Informe anual sobre el uso de animales en experimentación y otros fines*. [Fecha de la última consulta: 17 de julio de 2020].

[Maverick](#). *Información de la empresa. Página web del grupo*. [Fecha de la última consulta: 14 de mayo de 2020].



[Mixerpack](#). *Información de la empresa. Informe empresarial.* [Fecha de la última consulta: 07 de abril de 2020].

[Promperú](#). *Informes Especializados en Tendencias mundiales de línea cosmética y cuidado personal. Departamento de inteligencia de Mercados.* [Fecha de la última consulta: 4 de junio de 2020].

[Puig S.L.](#). *Información de la empresa. Página web del grupo.* [Fecha de la última consulta: 14 de mayo de 2020].

[RNB](#). *Datos Comerciales del Sector Cosmético 2019. Empresa RNB.* [Fecha de la última consulta: 5 de mayo de 2020]

[Sala de prensa cesce](#). *Informe Sectorial de la Economía española.* [Fecha de la última consulta: 13 de agosto de 2020].

[Stanpa](#). *Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética. Resultado Económico 2018.* [Fecha de la última consulta: 10 de junio de 2020].

[Verescence](#). *Proveedor frascos de vidrio hueco. Información de la empresa.* [Fecha de la última consulta: 10 de enero de 2020].

ANEXOS

Balance/Estado de Resultado 2018

Activo	2018
A) Activo no corriente	9.303.603,68 €
I Inmovilizado intangible	1.771.090,18 €
II Inmovilizado material	4.302.934,58 €
III Inversiones inmobiliarias	18.424,70 €
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo	2.146.804,21 €
V Inversiones financieras a largo plazo	13.000,00 €
VI Activos por impuesto diferido	1.051.350,01 €
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.
B) Activo corriente	17.211.062,80 €
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.
II Existencias	5.458.954,00 €
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	7.202.864,91 €
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto	158.467,74 €
V Inversiones financieras a corto plazo	2.686.045,43 €
VI Periodificaciones a corto plazo	5.370,24 €
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.699.360,48 €
Total activo (A + B)	26.514.666,48 €

Pasivo	2018
A) Patrimonio neto	20.923.791,55 €
A-1) Fondos propios	20.905.560,21 €
I Capital	1.202.000,00 €
II Prima de emisión	255.430,14 €
III Reservas	21.216.985,70 €
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	- 22.900.000,00 €
V Resultados de ejercicios anteriores	n.d.
VI Otras aportaciones de socios	n.d.
VII Resultado del ejercicio	21.131.144,37 €
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d.
I Activos financieros disponibles para la venta	n.d.
II Operaciones de cobertura	n.d.
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos	n.d.
IV Diferencia de conversión	n.d.
V Otros	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	18.231,34 €
B) Pasivo no corriente	819.888,88 €
I Provisiones a largo plazo	n.d.
II Deudas a largo plazo	813.363,30 €
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	6.525,58 €
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.
C) Pasivo corriente	4.770.986,05 €
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos	n.d.
II Provisiones a corto plazo	n.d.
III Deudas a corto plazo	1.744.077,30 €
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3.026.908,75 €
VI Periodificaciones a corto plazo	n.d.
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	26.514.666,48 €



Cuenta de pérdidas y ganancias	2018
A) Operaciones continuadas	
1. Importe neto de la cifra de negocios	29.013.153,65 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	7.972,57 €
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	855.652,24 €
4. Aprovisionamientos	- 10.485.852,35 €
5. Otros ingresos de explotación	384.209,42 €
6. Gastos de personal	- 6.916.612,11 €
7. Otros gastos de explotación	- 6.791.496,31 €
8. Amortización del inmovilizado	- 1.321.118,56 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	20.720,74 €
10. Excesos de provisiones	n.d.
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	1.679.984,08 €
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	n.d.
13. Otros resultados	- 8.194,69 €
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	6.438.418,68 €
14. Ingresos financieros	396.384,51 €
15. Gastos financieros	- 65.686,41 €
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	564,00 €
17. Diferencias de cambio	983,47 €
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	15.856.156,24 €
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	n.d.
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	16.188.401,81 €
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	22.626.820,49 €
20. Impuestos sobre beneficios	- 1.495.676,12 €
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19)	21.131.144,37 €
B) Operaciones interrumpidas	
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	21.131.144,37 €